

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA



DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

"EXPERIENCIAS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DESDE
LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UAM-I DURANTE LA PANDEMIA"

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

QUE PRESENTA

Q.A. MATILDE VIVIANA ESCAMILLA MORÓN

MATRÍCULA: 2213801508

CORREO: viviana_escamilla.moron@gmail.com

ORCID: 0009-0004-6236-1482

DIRECTORA: DRA. GIOVANNA MADDALENA MAZZOTTI PABELLO

JURADO

PRESIDENTA:

DRA. GIOVANNA MADDALENA MAZZOTTI PABELLO

SECRETARIA:

DRA. MARÍA TERESA MAGALLÓN DIEZ

VOCAL:

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLÍS PÉREZ

Do. Ba. D' O
The M.

IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO, A 15 DE ABRIL DEL 2024

Contenido

Introducción	5
Capítulo I. Planteamiento del Problema	9
Crisis Pandémica por Covid-19	10
Proceso de Enseñanza-Aprendizaje en Contexto de Pandemia	17
Preguntas de Investigación	23
Pregunta General	23
Preguntas Específicas	23
Objetivos	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
Justificación	27
Pertinencia de la Investigación en relación a los Estudios Organizacionales	27
Relevancia de la Investigación	30
Capítulo II. Marco Teórico	32
Organización desde los Estudios Organizacionales	32
Cultura Organizacional	36
Concepciones de la Cultura en los Estudios Organizacionales	40
Dimensiones de las Culturas Nacionales	47
Creación de Cultura y Significados en nuevos grupos	53
Niveles de la Cultura Organizacional	65
Capítulo III. Descripción del Caso de Estudio	70
Organización de estudio	71
Modelo de Enseñanza-Aprendizaje en UAM-I	76
Capítulo IV. Metodología	77
Supuestos de Investigación	77
Instrumento de Investigación: Entrevista Semiestructurada uno a uno	82
Prueba Piloto	85
Investigación de Campo – Aplicación de entrevistas	87
Análisis de Resultados	89
Descripción de las Categorías Utilizadas como Componente de los Niveles de la Cultura Organizacional en la UAM-I	91
Categorías del Nivel de Creencias	91

Categorías en el Nivel de Valores	95
Categorías en el Nivel de Artefactos.....	98
Capítulo V. Hallazgos y Desarrollo de Conclusiones	104
Descripción de la Cultura Organizacional en la UAM-I en los Tres Períodos de Pandemia	104
Cultura Organizacional Antes de Pandemia.....	105
Cultura Organizacional Durante la Pandemia.....	106
Cultura Organizacional Después de Pandemia	108
Descripción de la Cultura Organizacional desde Profesores y Estudiantes.....	109
Niveles de la Cultura Organizacional desde la Experiencia de los Profesores	109
Niveles de la Cultura Organizacional desde la Experiencia de los Estudiantes	112
Recomendaciones Metodológicas y para la Organización	114
Conclusiones	117
Referencias.....	122
Índice de Tablas.....	126
Índice de Figuras	127
Anexo	128
Cuestionario Filtro	128
Profesores	128
Estudiantes.....	130
Aviso de Privacidad.....	131
Consentimiento de Grabación de Audio	132
Guía de Entrevista Semiestructurada uno a uno	133
Profesores – Guía de Entrevista Semiestructurada uno a uno.....	133
Estudiantes - Guía de Entrevista Semiestructurada uno a uno	135
Entrevista Semiestructurada	136
Guía de entrevista para Profesores	137
Guía de entrevista para Estudiantes.....	143
Agrupación de las Verbalizaciones Representativas de Creencias, Valores y Artefactos	149
Nivel de Creencias	149
Nivel de Valores	153
Nivel de Artefactos	159
Hallazgos Espontáneos Adyacentes	164

*... la explicación a menudo consiste en
sustituir cuadros simples por cuadros complejos...*

Clifford Geertz (1987)

Introducción

Los estudios organizacionales se plantean como si fueran una lente para ver a través de la organización (Magallón Díez, 2022), que al contemplarla se comprende sin transformarla. Constituyen un campo multidisciplinar complejo, que busca explicaciones de la realidad y funcionamiento de la organización. Lo anterior, representa desde los estudios organizacionales, una oportunidad para la investigación de diferentes ejes temáticos, como el administrativo, el funcional y estructural, los procesos, la cultura, la identidad, el ejercicio del poder, la resiliencia, entre otros, que contemplan también el contexto y el tipo de organización.

Los estudios organizacionales pueden describirse como punto de encuentro o un puente de comunicación entre la administración y las ciencias sociales, ya que, en los estudios organizacionales, el acercamiento al objeto de estudio se hace desde la comprensión teórica de las condiciones y arreglo organizacional, es decir, lo que permite el cumplimiento del desempeño de la organización y su descripción sin intenciones de cambiarla, sino conocerla y explicarla (Magallón Díez, 2022).

En ésta diversidad de ejes temáticos o perspectivas de análisis desde los estudios organizacionales, se da espacio a nuevas preguntas de investigación, propuestas e indagaciones de diferentes rutas de aproximación a la realidad, a razón de acercar los resultados de las investigaciones en el campo de los estudios organizacionales a las prácticas profesionales que se mantienen en constantes cambios.

Para este trabajo, la investigación se sitúa en el campo de los estudios organizacionales con un enfoque simbólico, lo que permite explorar la cultura organizacional como las creencias, valores y artefactos desde los niveles propuestos por Edgar Schein (Schein, 2004) que se describirán en el capítulo II.

La cultura organizacional se explora en relación con un proceso específico para el cumplimiento de objetivos de transmisión de conocimiento, el proceso de enseñanza-

aprendizaje, en una organización de educación superior, la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa (UAM-I), que puede ser considerada como muestra de los cambios o modificaciones generados a causa de la pandemia por Covid-19 en las organizaciones y, en particular, en aquellas que son homólogas aunque su estudio no es contemplado en el presente trabajo.

La UAM-I, como organización, cuenta con diversos procesos a través de toda su estructura; sin embargo, para el presente trabajo se ha seleccionado el proceso de enseñanza-aprendizaje, por ser parte de los principales objetivos de la organización, en el que los actores centrales y operativos de dicho proceso son los profesores y estudiantes quienes también son integrantes de la organización.

La cultura organizacional explicada a través de los niveles de creencias, valores y artefactos se construye y dota de sentido por los actores e integrantes del proceso en el contexto de la organización (Weick, 1993), generando una mutua modificación de tiempo y espacio en el que se desarrollan (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Por lo tanto, se contempla, el acercamiento a la UAM-I y, la exploración de la cultura organizacional del proceso de enseñanza-aprendizaje en tiempos de pandemia, desde una perspectiva de los estudios organizacionales, que contribuya al entendimiento de las modificaciones, transformaciones o cambios de las creencias, valores y artefactos como niveles que constituyen y explican la cultura construida y ejecutada por los involucrados en el proceso seleccionado. Desde esta perspectiva, se realiza el estudio de la cultura organizacional, del proceso de enseñanza aprendizaje de la UAM-I, en la etapa de la pandemia de Covid-19.

En ésta investigación se propone una exploración, desde los estudios organizacionales, de los niveles de la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la UAM-I, así como los cambios, transformaciones o modificaciones experimentados durante tres períodos de tiempo relacionados con la pandemia, antes, durante y después del aislamiento social para evitar contagios, a estos períodos o etapas se les denomina en este trabajo como períodos

pandémicos. En este sentido, las creencias, valores y artefactos, permiten el acercamiento desde lo simbólico al proceso de enseñanza-aprendizaje, socializado de manera diferente en cada etapa que se analiza.

A partir de la exploración, la investigación se orienta a entender cómo se modifica la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje por efectos del distanciamiento social, a partir de las experiencias de diferentes actores de la entidad colectiva. En consecuencia, se indaga sobre las creencias o pensamientos que argumentan los valores en el proceso enseñanza-aprendizaje y que se expresan en artefactos, que se van moldeando o modificando de acuerdo a los efectos de la pandemia bajo la intención de alinearse con el objetivo del proceso, entendido como la transmisión de conocimiento.

Así se busca que a través de la exploración de estos niveles de la cultura organizacional se pueda expresar una parte de la compleja realidad de las organizaciones desde el punto de vista de los estudios organizacionales, partiendo de un análisis de las creencias, valores y artefactos identificados antes de la pandemia, considerando esto como un punto de partida o referencia para comparar con el período durante y después de la pandemia en un proceso que no se detuvo a pesar de la contingencia sanitaria.

La ruta a seguir que se propone en el marco teórico-metodológico es entablar la relación de la cultura desde sus primeros estudios y propuestas en el área antropológica y los estudios organizacionales que consideran pertinente el conocimiento que aporta la cultura organizacional en la descripción de la organización, teniendo como punto de partida esta reflexión teórica, que guía el acercamiento a un referente empírico, específicamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde se pueda establecer un vínculo entre los conceptos teóricos y la realidad observada en la organización en estudio. Se busca reconocer mediante el análisis de las creencias, valores y artefactos en diferentes períodos pandémicos –antes, durante y después del aislamiento social-, cómo es que se modificó la cultura organizacional para continuar con el cumplimiento del objetivo del proceso de enseñanza-aprendizaje de tal manera que aporte en el

conocimiento para la renovación de los modelos educativos y la socialización de argumentos que apoyen la participación de profesores y estudiantes.

La exploración de experiencias de los dos principales actores del proceso de enseñanza-aprendizaje, los profesores y estudiantes dentro de la organización en estudio, busca analizar y describir las creencias, valores y artefactos que construyen la cultura organizacional. Debido a que estos tres niveles de la cultura organizacional, que se considera existen de manera específica en la organización, que son compartidos y aprendidos por las personas que forman parte del proceso en la organización, pero son analizados para fines de investigación, de esta manera, se busca identificar y diferenciar cada nivel de la cultura organizacional a partir de la expresión individual de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje que lo experimentaron en los tres períodos de pandemia en estudio, antes, durante y después, que permita la comparación dentro de los límites tanto del proceso como de la organización en estudio.

En consecuencia, la exploración de la cultura organizacional en el proceso enseñanza-aprendizaje en la UAM-I, se desarrolla en cinco capítulos. En el primero, se expone el planteamiento del problema a partir de la crisis de pandemia que da lugar a la propuesta de las preguntas y objetivos de la investigación. En el segundo capítulo, se expone el marco teórico que comprende el estudio de la cultura desde la antropología y su relación con el campo de los estudios organizacionales, para entonces describir los conceptos de creencias, valores y artefactos como niveles de la cultura organizacional propuestos por Edgar Schein (2004).

Entonces, en el tercer capítulo, se describen algunos aspectos de la organización en estudio así como el modelo de enseñanza-aprendizaje de la UAM-I. En el cuarto, se detalla la metodología de investigación, los resultados y el desarrollo de la agrupación de categorías para el análisis de la información. Otros elementos que respaldan a la metodología se encuentran en el apartado de Anexo, como los cuestionarios, guías y consentimientos de participación. Por último, en el quinto capítulo, se exponen los hallazgos y conclusiones.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

La suspensión de la mayoría de las actividades presenciales en el mundo, y particularmente en la Ciudad de México, durante el período de pandemia por el virus SARS-Cov-2, generó una serie de efectos sociales y naturales, que abarcó a las instituciones educativas en todos los niveles, desde preescolar hasta posgrado. Las diferentes instituciones educativas en México, de acuerdo a sus recursos, reaccionaron con la pronta transición de clases presenciales a virtuales durante el año 2020.

Durante el desarrollo del fenómeno de salud como la pandemia de Covid-19, no fue posible constatar todas las implicaciones que traería como consecuencia para la sociedad. Al tratarse de un tema esencialmente microbiológico que se resuelve principalmente con procesos de salud, se esperaba que sólo generaría consecuencias para el paciente, acompañantes, personal de salud y el tratamiento para recuperar la salud; sin embargo, los síntomas ocasionados por el virus SARS-CoV-2, incluida la muerte, ocasionó graves afectaciones sociales, económicas y políticas.

Ante la necesidad de detener el contagio, las organizaciones reaccionaron ante la obligación de realizar cambios en sus actividades presenciales, restringiéndolas a la modalidad virtual, sin contacto humano físico. El cambio en las organizaciones, derivado de pasar de una modalidad presencial y sin restricciones sociales por temas de salud, a otra modalidad en la que se debía mantener el sistema social pero con el casi nulo contacto humano, requirió de la búsqueda y desarrollo de estrategias para mantener sus funciones, estrategias que abarcan el cumplimiento de los objetivos de la organización como la producción o el cuidado de la economía, también se desarrolló una nueva forma de relacionarse, nuevas formas de interacción, dichas estrategias alcanzaron la estructura, la operación, los entregables y la cultura organizacional entre otros elementos que construyen a la organización.

El insólito y complicado fenómeno de la pandemia, afectó de manera diferente a las organizaciones y a sus integrantes o actores, por lo que se considera pertinente reflexionar sobre los efectos y oportunidades que promovió, para comprender y gestionar los cambios e innovaciones organizacionales y, específicamente, en la cultura organizacional como eje central del análisis de éste trabajo de investigación.

Crisis Pandémica de Covid-19

En marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) realizó la declaración de *pandemia* por virus SARS-CoV-2 o *coronavirus*, reportando la superación de los 100,000 casos de contagios confirmados en todo el mundo. Desde ese momento, diariamente se realizaron reportes del número de casos de contagio, enfermos, muertes, ocupación hospitalaria y pacientes recuperados; estadísticas que mantuvieron informada a la población, que entre otras intenciones, pretendió persuadir a la población de cooperar con mantenerse en casa o con nulo contacto social para no propagar el virus es decir, que la población cumpliera con las medidas higiénico-sanitarias y demás protocolos establecidos.

En aras de mantenerse a salvo del contagio mientras los profesionales pertinentes desarrollaban los recursos para tratar con el virus y sus consecuencias, la OMS invitó a cada nación y persona, a que siguiera medidas para evitar el contagio, como separar a los enfermos contagiados, lavado constante de manos, uso de cubrebocas y careta, además de evitar las reuniones sociales de cualquier índole. En éste contexto, se produjeron fenómenos naturales y sociales de los cuales se considera pertinente la reflexión teórica, como la de este trabajo desde la cultura organizacional en el campo de los estudios organizacionales.

La reciente pandemia interrumpió en la forma en que las personas interactúan, así como con el entorno que las rodea (World Bank and World Economic Forum, 2022). Al situarse en la población mexicana, existe un acuerdo común de que la pandemia no sólo afectó la salud, sino que propició múltiples crisis, económica, financiera, social, familiar, alimentaria, hídrica,

energética, climática, migratoria, de seguridad, educación, entre otras, a las que se ha enfrentado desde la declaración de pandemia en el año 2020 y sus consecuencias hasta el año 2024 en que se documenta el presente trabajo.

El intento por solventar esta crisis pandémica implica la búsqueda, el reconocimiento y uso de recursos disponibles entre las diferentes organizaciones para mantener su vitalidad, ya que no se tenía suficiente tiempo para esperar un recurso único y universal como solución total, o para esperar la propuesta de los resultados de investigaciones que guiaran las estrategias y las decisiones para mantener las actividades sociales prioritarias, como el trabajo para solventar las necesidades cotidianas. La misma condición pandémica limitó las investigaciones sobre los efectos que iba provocando, dado que la prioridad estaba en la protección sanitaria de la población.

Al tomar en cuenta los reportes y defunciones por contagios de Covid-19 (Covid-19 Tablero México, 2023), en la Tabla 1 se hace referencia de la población mexicana registrada en el pasado censo del año 2020 (INEGI, Demografía y Sociedad, 2023), y la comparación con otras causas de defunción reportadas. Aproximadamente el 6% de las personas se contagió y el 0.3% murió por esa causa en los últimos tres años, siendo la primera causa de muerte, por delante de las enfermedades del corazón en el año 2021, según el último registro del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (INEGI, Principales causas de mortalidad por residencia habitual, grupos de edad y sexo del fallecido, 2023).

Aun cuando se reporta que el 0.3% de la población murió a causa del virus SARS-CoV-2, se debe destacar que las medidas de permanencia y asilamiento tuvieron un impacto favorable al detener la cadena de contagios; sin embargo, aunque los efectos del virus pueden ser definidos cuantitativamente en número de contagios o defunciones, los efectos sociales positivos o negativos no podrán ser fácilmente cuantificados.

De acuerdo con los datos reportados en la Tabla 1, de los casi 7.5 millones de personas contagiadas, el 4% murió por causas del virus SARS-CoV-2. Después de la aplicación de las

vacunas en Diciembre del 2020 (Vacuna Covid, 2023), junto con el semáforo de riesgo epidémico en verde como indicador, según el Gobierno de México en 2022: “podemos salir pero con precaución y prevención” (Semáforo - Coronavirus, 2023), la mayoría de las actividades sociales han tornado a ser presenciales nuevamente. Por otra parte, la disminución de contagios y defunciones a causa del coronavirus permitió el desuso de las barreras de protección como las caretas, los cubrebocas, los guantes y la “sana” distancia. No obstante, hasta la primavera del año 2024, fecha en la que se reporta éste trabajo de investigación, se observaron personas con cubrebocas.

Tabla 1

Datos poblacionales ante la pandemia de Covid-19

	Número de Personas	Porcentaje (%)
Población Mexicana (Año 2020)	126,014,024	100.0
Casos Confirmados de contagio (año 2020 a Junio 2023)	7,633,355	6.058
Defunciones por Covid-19 (año 2020 a Junio 2023)	334,336	0.265
Defunciones por enfermedades del corazón (año 2021)	225,449	0.179
Defunciones por Diabetes mellitus (año 2021)	140,729	0.112
Defunciones por Úlceras gástrica y duodenal (Año 2021)	3,671	0.003

Fuentes: INEGI 2023 (INEGI, Demografía y Sociedad, 2023) (INEGI, Principales causas de mortalidad por residencia habitual, grupos de edad y sexo del fallecido, 2023), Conahcyt 2023 (Covid-19 Tablero México, 2023).

El retorno a las actividades presenciales y, la disminución de muertes, amplió la oportunidad de estudiar socialmente los efectos de la crisis sanitaria, con la intención de contribuir a una comprensión compartida de lo ocurrido en la contingencia mundial de salud y documentarla, desde este antecedente, el estudio de estos efectos, las formas de abordar sus implicaciones (Fotaki, Altman, & Koning, 2020).

A juicio de la investigadora, los estudios que se deriven de este periodo no deben centrarse en un solo enfoque, paradigma, método, teoría o ciencia. Las complejidades generadas por Covid-19, pueden ser investigadas desde diversas dimensiones.

La crisis como la del Covid-19 genera un campo que permite y exige enfoques de investigación y sensibilidad que contemplen los elementos técnicos y operativos de gestión y organización; por ello, se toma en cuenta que colegas de diversas disciplinas y ciencias abordarán otros temas de estudio con diferentes metodologías, pero también deben sumarse aquellos enfoques simbólicos que permitan repensar, reimaginar, reformular, reexaminar a las organizaciones y los procesos mediante los cuales diferentes actores organizacionales infunden significados a sus acciones o a su ser (Fotaki, Altman, & Koning, 2020).

A la fecha, es posible regresar la mirada a más de tres años de distancia y hablar de las especulaciones, de las incertidumbres que se generaron al inicio de la pandemia de Covid-19; en esa dualidad de desafíos y oportunidades que se presentaron con un impacto significativo en varios espacios de participación social, en el que por el interés de esta investigación se destaca el impacto organizacional (World Bank and World Economic Forum, 2022).

La realidad anterior, permitió que grupos empresariales hicieran uso de diferentes estrategias, para garantizar su razón de ser en la continuidad del negocio o de los objetivos organizacionales, por ejemplo, cambiando algunos de sus productos o servicios; realizando cambios en su estructura, precios y costos; gestionando acuerdos de servicio; modificaciones en sus políticas; innovando con nuevos productos o servicios y descontinuyendo otros que se tornaron obsoletos (World Bank and World Economic Forum, 2022).

Se plantea que no se trata de una exageración considerar que, la crisis derivada del coronavirus, cambió para siempre la vida de las personas y las comunidades (Ibarra & Gomes, 2022). Esta alteración en la vida de las personas, abarca todo tipo de organizaciones, desde grandes organizaciones mundiales, hasta unidades domésticas más simples, con cambios que gran parte de la población tuvo que realizar sobre sus actividades cotidianas, ya que, como se

ha destacado antes, para reducir la posibilidad de contagio, se tomó como estrategia principal la sana distancia a nivel mundial y nacional, invitando a que la población detuviera las actividades sociales. Esto detonó el aislamiento social nunca experimentado en el siglo XXI; esta alteración social impactó en las organizaciones y sus agentes en múltiples factores como el económico, psicológico, alimentario, entre otros (Ibarra & Gomes, 2022).

Las sociedades continuamente se encuentran en crisis y eso provoca que los cambios sean inevitables, de modo que, las comunidades u organizaciones se convierten en grupos inválidos y vulnerables al cambio. Schein (2004) categoriza dos tipos de problemas relacionados con la cultura organizacional, uno de supervivencia y adaptación a su entorno externo, y otro de cómo se integran los procesos internos para asegurar la capacidad de sobrevivir y adaptarse (Schein, 2004, pág. 87). Ambos se hicieron evidentes durante la crisis de la pandemia.

Con relación a dichos problemas, los fenómenos naturales se presentan en forma de sequías, incendios forestales, calentamiento global, inundaciones, sismos, cada uno de manera escalonada, en paralelo o en conjunto. La intención no es plantear que todo está mal en este sentido, que no hay salidas y que, por tanto, no vale la pena investigar o proponer soluciones absolutas al respecto porque dichas contingencias son inevitables. Más bien, se plantea que la constante presencia de crisis provocadas por fenómenos naturales fuera del alcance y control de una organización, sociedad o persona, lleva al intercambio de lecciones aprendidas para recuperarse rápidamente, a pesar de los recursos limitados, incluso en condiciones indefensas o de incapacidad para reconstruir o recuperar lo que se ha dañado o perdido.

En las organizaciones se presentan problemas o sorpresas, es decir, eventos no planeados (Weick, 1993). La sociedad no imagina que las organizaciones de las que depende son vulnerables. Hecho que ya se experimentó con la pandemia de Covid-19, donde muchas organizaciones no soportaron el impacto y cerraron, no sólo por temas económicos o de salud física, sino por falta de recursos sociales para adaptarse a los requerimientos del momento.

En el año 2023, mientras se daba la recuperación paulatina de la vida y sus actividades cotidianas, después de tres años desde la solicitud de evitar el contacto social para detener el contagio de Covid-19, se comunicó la reconstrucción de la normalidad, la de las organizaciones y sus elementos, pero se observó la dificultad de hacerlo, por las ventajas y desventajas que se visibilizaron con las actividades virtuales que sustituyeron la presencialidad. Sobre este aspecto, se aplica lo que en el argot popular se dice: “nadie sabe lo que tiene hasta que lo ve perdido”, palabras que en el contexto de la pandemia adquiere un doble sentido: la primera, durante la obligación de aislarse indicada por el gobierno mexicano en marzo del 2020, perdiendo lo cotidiano hasta ese momento; la segunda ocasión, después de casi dos años de vivir en “modo” pandemia: aislados, sin actividades presenciales, con la petición de regresar a la “nueva normalidad”, otra vez se pierde lo cotidiano experimentado durante casi dos años. De esta forma, la construcción de nuevas normalidades; reemplazar infraestructuras, sistemas de significados, normas y valores permite el espacio para la investigación a nivel organizacional (Ganzin, Islam, & Suddaby, 2020).

Al iniciar la pandemia se plantearon especulaciones de escenarios sociales y de salud que contribuyeron a la incertidumbre. En la actualidad en el año 2024 en el que se documenta el presente trabajo, es posible revisar dichas especulaciones a partir de la realidad experimentada desde las organizaciones, tanto de las organizaciones que perecieron como de las que sobrevivieron, ya que algunas organizaciones demostraron ser más resistentes de lo que se estimó originalmente durante la pandemia; incluso para otras, se espera tener una recuperación en fases no totalmente definidas o que se puedan controlar (World Bank and World Economic Forum, 2022).

A decir de Latour (1990), dicha recuperación no se efectuará totalmente desde la reposición de lo perdido, sino sustituyendo con los recursos actuales disponibles, una evolución organizacional que se ha experimentado durante los últimos cuatro años.

Cuando Schein (2004) integra el tema del cambio en la cultura organizacional, indica que para que suceda un cambio se requiere gestionar la ansiedad que acompaña el soltar y tomar nuevas creencias (Schein, 2004, pág. 32), lo que significa que se pierde lo estable, lo ya experimentado y validado como funcional, se busca entonces, como prioridad, resolver el problema para recuperar la estabilidad, con las interacciones entre integrantes, comunicación y funcionamiento de los procesos (Schein, 2004, pág. 35) a través de las nuevas historias compartidas en la organización.

Schein (2004), reconoce un conjunto de aspectos vitales para la adaptación externa y la supervivencia de las organizaciones, la misión y estrategia de la organización, metas consensuadas a partir de los objetivos, los medios, desde seleccionarlos, dividir el trabajo, recompensar y construir un sistema de autoridad, se suma la medición a través de criterios que le permiten al grupo la revisión de que se están cumpliendo los objetivos, por último, la corrección en donde se acuerda cuál será la solución o reparación en caso de que el objetivo no se haya cumplido

Estos aspectos indicados por Schein (2004), fueron experimentados por distintas organizaciones en los cambios derivados de la crisis pandémica, sin embargo, se debe considerar que la organización y sus integrantes buscan mantener la estabilidad con lo conocido, se aferran a mantener las creencias para ratificar tanto a la organización como la pertenencia y eso genera resistencia al cambio o regresar a la cultura organizacional pre-pandemia. Antes de detenerse en la organización que fungirá como objeto de estudio, se puntualizará acerca de la pandemia de Covid-19.

Siguiendo con este argumento, la pandemia permitió la manifestación de distintos fenómenos sociales, positivos o negativos dependiendo la perspectiva, en el que se destaca una importante estrategia de comunicación social, que se ha desarrollado desde hace tiempo, y que, aunado al aislamiento social se tornó primordial, dicha estrategia es la digitalización de la vida cotidiana (Ibarra & Gomes, 2022).

Distintas organizaciones recurrieron, de manera casi inmediata, a esta estrategia. En las instituciones educativas, públicas y privadas de todos los niveles escolares, se buscaron métodos para continuar con sus objetivos de enseñanza, modificando prácticas, aunque no estaban totalmente preparadas para el cambio obligatorio (Ibarra & Gomes, 2022).

Las instituciones educativas en México cerraron sus puertas a sus estudiantes y personal desde marzo del año 2020 como medida sanitaria para detener los contagios de Covid-19, lo que generó modificaciones para cumplir con sus actividades regulares, como la transmisión de conocimiento. A razón de la pandemia, se requirió de modificaciones para adaptar el proceso de enseñanza-aprendizaje para ejecutarse de modalidad presencial a virtual, lo que cambió las formas de la interacción social de las clases o cursos, que abarcó la cultura organizacional, en la modificación de las creencias, valores y artefactos, el cambio desde una sencilla adaptación hasta la total sustitución de pensamientos, prioridades y conductas alrededor de la enseñanza-aprendizaje.

La cultura organizacional está presente en cada proceso de la organización, ya que emerge de la interacción social (Gómez Velasco & De la Rosa Albuquerque, 2007), en el proceso enseñanza-aprendizaje, esta se experimenta desde la interacción de las creencias, los valores y los artefactos (Schein, 2004) que profesores y estudiantes de la UAM-I entretejen durante las clases en el aula o el curso, ya sea en modalidad presencial o en la virtual.

En este trabajo, se desarrolla la exploración de la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM-I), en el contexto de la reciente crisis de pandemia por el virus SARS-CoV-2 que genera la enfermedad del síndrome respiratorio agudo severo Covid-19.

Proceso de Enseñanza-Aprendizaje en Contexto de Pandemia

Ante la declaración de emergencia sanitaria en marzo del año 2020 (Secretaría de Salud, 2023), distintas organizaciones, entre ellas las instituciones educativas se vieron obligadas a

evitar las actividades presenciales, por lo que se migró clases en línea, a distancia o virtuales (Contreras Carbajal & Gallegos Cárdenas, 2023).

El desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje durante la pandemia, generó algunas dificultades como: la desigualdad social entre estudiantes y entre profesores, en recursos pedagógicos, o las formas de evaluación de niveles de aprendizaje, disponibilidad bibliográfica, materiales para práctica, entre otros. Pero también se presentaron distintas oportunidades e innovaciones, como la integración de la tecnología (Latour, 1990) en las actividades y en los roles de estudiante y profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En el caso específico de la UAM-I, como lo enuncia su Misión, creando el espacio para las nuevas demandas en el campo educativo alineado a que dicha transformación educativa atienda el bienestar personal y social de las personas y su entorno (Misión y Visión UAM, 2023), durante la pandemia también migró sus clases o cursos a virtuales, transformándose ante las nuevas demandas sociales y de salud procurando el bienestar de su población.

En términos sociales y pedagógicos, el aprendizaje se propone como un proceso en el interior de ambientes difusos con elementos en constante cambio que no controlan sus integrantes. Por su parte, el aprendizaje es conocimiento aplicable, que puede pertenecer a las personas o a una organización, en donde, la enseñanza se entiende en relación con el aprendizaje y a quienes están vinculados a aprender, es un proceso que se experimenta desde dentro del curso o aula pero también desde fuera bajo la estructura de la institución educativa en donde se desarrolla (Meneses Benitez, 2007).

En el proceso enseñanza-aprendizaje se relacionan tanto sujetos, los profesores y estudiantes, como contenidos, contextos, comunicación, estrategias, prácticas, resultados, tecnologías, tamaño del grupo, objetivos y recursos didácticos, desde un contexto institucionalizado y de carácter jerárquico, en donde convergen ritmos de aprendizaje distintos, además, se deben considerar los aprendizajes que inician en el grupo y se extienden en el

estudio individual. Cada institución educativa cuenta con una realidad escolar física y social para construir conocimiento, así como su propia cultura organizacional (Meneses Benitez, 2007).

Durante la pandemia, cada institución educativa tuvo sus propios retos para hacer frente a continuar con sus actividades docentes, con adaptaciones de acuerdo con el nivel educativo. En el caso de las universidades como la UAM-I se enfrentaron a desigualdades tecnológicas, pero también de adaptación pedagógicas, sumada a las problemáticas técnicas de la intermitencia de conexión a internet, los problemas por el tema del aislamiento social externo y al mismo tiempo el aumento de interacción en el hogar con familiares, la falta de comunicación con sus pares, la modificación de rutinas y horarios y la preocupación por la economía (Contreras Carbajal & Gallegos Cárdenas, 2023).

En el caso de los profesores, se destaca el aumento de la carga laboral, debido al cambio que se requirió para modificar la metodología pedagógica, los materiales y los horarios, así como la digitalización bibliográfica (Contreras Carbajal & Gallegos Cárdenas, 2023), para transformar la manera de enseñar, de aprender y de difundir el conocimiento.

Se estima que después de la experiencia pandémica la educación será presencial pero tecnológicamente adaptativa, estudiando offline y on-line, posicionando en algunos casos al conocimiento como un producto que se usa y se desecha y no como un recurso útil para toda la vida (Zygmunt Bauman citado por Contreras, 2023), y es donde se puede plantear la pregunta del papel del profesor, donde no son las únicas fuentes de acceso al conocimiento, considerando su papel o su nuevo rol como facilitadores, tutores, orientadores, mentores, guías, diseñadores y realizadores de objetos y experiencias de aprendizaje que acompañe al estudiante en su desarrollo de conocimiento (Contreras Carbajal & Gallegos Cárdenas, 2023).

En este entramado de modificaciones o cambios, los estudiantes se convertirán en sujetos activos y autogestivos de su formación, en una relación horizontal o que disminuya la distancia al poder descrita por Hofstede en sus dimensiones de la cultura (Hofstede, Hofstede, &

Minkov, 2010), en donde se propone que el estudiante sea el centro y el profesor un agente del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los programas académicos, también deberán someterse a reflexión en orden de transformarse a las necesidades y recursos actuales de la sociedad. Cabe mencionar también, que en la UAM-I, no sólo los profesores y estudiantes modificaron su cultura organizacional, sino que se incluyen todos los procesos alrededor del conocimiento, que si bien no se analizarán en el presente trabajo, implicaron variaciones significativas, tales como: el proceso de inscripción, de las reuniones académicas, de los procesos de titulación o de pagos, el acceso a biblioteca, así como la difusión de ciencia o las artes.

En el paso de clases presenciales a virtuales, se llevó a cabo la alfabetización digital, en la que la apropiación social de la tecnología digital se propone en cuatro fases: acceso, uso social, alfabetización digital y uso apropiado (Andión, 2015, citado por Contreras), considerando con esto, que no basta con que los profesores y estudiantes tengan acceso a las tecnologías, o usarlas con otros fines no educativos, sino que deben apropiarlos o reconocerlos como recursos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dichas herramientas o tecnologías para el aprendizaje y la generación de conocimiento (TAC), no fueron creadas a partir de marzo del 2020, pues ya existían, pero no eran tomadas en cuenta para la transmisión y adquisición de conocimiento por todos los profesores y estudiantes. Para su empleo se requiere de que la diada estudiante-profesor las conozcan y se adapten a su uso, considerando que la constante evolución tecnológica requiere de la actualización del contexto sociotécnico (Latour, 1990), desarrollando competencias tanto técnicas como didácticas o pedagógicas porque no necesariamente se sabe cómo usar la tecnología como TAC.

Contreras Carbajal y el grupo de investigadores que colaboraron (2023), enlistan cinco competencias que se deberían integrar en los programas, como son 1) los entornos virtuales de aprendizaje en los que existen alrededor de 350 sistemas en el mercado como ejemplos *Moodle*, *Google Classroom*, etcétera; 2) los dispositivos móviles; 3) las aplicaciones educativas y equipos

para el desarrollo de material didáctico; 4) las redes sociodigitales, multimedia, interactivos y comunicación hipertextual; 5) navegadores y buscadores, investigación en la red y consulta de bibliotecas digitales, bases de datos y repositorios de contenidos educativos.

Sin embargo, a pesar de encontrarse en un contexto sociotécnico, los sujetos pasivos, definidos por Paulo Freire como egresados de un sistema educativo “bancario”, son receptivos, individualistas e incapaces de integrarse a nuevos modelos de aprendizaje con proactividad, colaboración y autogestivos, que no se hacen responsables de su propia formación (Contreras Carbajal & Gallegos Cárdenas, 2023).

Ante el contexto sociotécnico se busca que haya cambios en las creencias que impliquen ideas o pensamientos para entonces modificar los valores y los artefactos (Schein, 2004), en donde se requiere adoptar nuevas funciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que, aprovechando la curva de aprendizaje, requiere que se filtren y seleccionen las nuevas reglas del juego y las creencias, valores y artefactos en torno al proceso enseñanza-aprendizaje no presencial, con diversidad en las condiciones de la conectividad, así como otras problemáticas técnicas y sociales que se visibilizaron durante la pandemia.

La diada profesor-estudiante como principales agentes, sujetos o actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puede describirse desde los papeles o roles que se asumen durante dicho proceso y las acciones o funciones que corresponden a cada rol (Contreras Carbajal & Gallegos Cárdenas, 2023), además de las relaciones e interacciones, que requiere que ambos actores o sujetos compartan conocimiento y correspondan a las actividades: el/la profesora que funja como agente de cambio y el o la estudiante que se asuman como corresponsables del proceso enseñanza-aprendizaje con una visión proactiva, con la intención de que el estudiante ya no sea sólo receptor pasivo, aislado esperando el conocimiento.

Los roles o papeles que ejercen los profesores son, los de *aprendiz* en donde construye rutas de aprendizaje en red de apoyo, de *líder* para apoyar el aprendizaje y construir contenidos, el de *cuidado digital* para contribuir y construir nuevas percepciones de la virtualidad más allá de

los artefactos con interacción en la presencialidad, como *colaborador* al compartir e integrar espacios con colegas en espacios de aprendizaje, el de *diseñador* al diseñar cursos y actividades con diversos recursos educativos, como *facilitador* al promover e integrar tecnologías para distintos escenarios de aprendizaje y como *analista* para mejorar y analizar los datos de estudiantes y procesos de aprendizaje con o sin tecnologías, con retroalimentación y promoviendo la autogestión (Contreras Carbajal & Gallegos Cárdenas, 2023).

Acerca de los roles y funciones de las/los estudiantes, se destacan al *estudiante empoderado* que use y aproveche las tecnologías, las redes y entornos de aprendizaje, como *ciudadano digital* gestionando su identidad digital y reconociendo y ejerciendo sus derechos y obligaciones tanto digitales como presenciales, como *constructor* de conocimiento al colaborar en la construcción de conocimiento y recursos de divulgación para la atención de problemas; como *diseñador innovador* generando proyectos sostenibles ante la identificación de problemas sociales, como *pensador computacional* comprendiendo los problemas y aplicando el lenguaje de programación, como *comunicador creativo* al expresar mensajes desde diversos formatos y espacios digitales y presenciales, así como *colaborador global* al conectar con otros a nivel local y global (Contreras Carbajal & Gallegos Cárdenas, 2023).

La pedagogía apoya y sugiere los procesos de enseñanza-aprendizaje, sin embargo, cada institución educativa y cada profesor seleccionan sus modelos y recursos educativos que serán recibidos e interpretados por los estudiantes de manera distinta. Durante la pandemia el proceso de enseñanza-aprendizaje se modificó en un entorno no presencial que favoreció la generación, expresión y aplicación de ciertos roles de profesores y estudiantes, en los que se entreteje la transformación de los niveles de la cultura organizacional. Como principales actores del proceso de enseñanza-aprendizaje se destacan al profesor y al estudiante, que para la presente investigación se tomarán como fuente de información para el análisis de la cultura organizacional en la Universidad Autónoma Metropolitana en la unidad Iztapalapa.

Desde la propuesta de cultura organizacional de Schein (2004, p. 26), que contempla tres niveles en su configuración y gestión: creencias, valores y artefactos, se explora la evolución de la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje al comparar las experiencias de profesores y estudiantes de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM-I), antes, durante y después de la pandemia. A partir de éste contexto teórico-conceptual se delimita el campo de la presente investigación para establecer las siguientes preguntas que la direccionarán.

Preguntas de Investigación

En la presente investigación se propone responder una pregunta guía general y seis preguntas específicas:

Pregunta General

La pregunta general que direcciona la investigación es:

¿Cómo se modificaron los tres niveles de la cultura organizacional: creencias, valores y artefactos, por el confinamiento derivado de la pandemia por Covid-19, en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa desde la experiencia de profesores y estudiantes?

Preguntas Específicas

Adicional, de la pregunta guía general de investigación, se derivan las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las creencias, valores y/o los artefactos que describen la cultura organizacional de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa en el proceso de

enseñanza-aprendizaje expresada desde los profesores y estudiantes antes de la pandemia?

- ¿Cuáles son las creencias, valores y/o los artefactos que describen la cultura organizacional de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa en el proceso de enseñanza-aprendizaje expresada desde los profesores y estudiantes durante de la pandemia?
- ¿Cuáles son las creencias, valores y/o los artefactos que describen la cultura organizacional de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa en el proceso de enseñanza-aprendizaje expresada desde los profesores y estudiantes pos-pandemia?
- ¿Son diferentes las creencias, valores y/o artefactos que describen la cultura organizacional de Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa en el proceso enseñanza-aprendizaje expresada por los dos diferentes actores: profesores y estudiantes?
- ¿Son diferentes las creencias, valores y/o artefactos que describen la cultura organizacional de Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa en el proceso enseñanza-aprendizaje expresada por los profesores y estudiantes antes, durante y después de la pandemia?
- ¿Cuáles son las nuevas creencias, valores y/o artefactos organizacionales de acuerdo a los aprendizajes generados en el proceso enseñanza-aprendizaje de Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa?

Objetivos

A partir de las preguntas de investigación, se plantean los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo General

Al investigar y analizar las modificaciones de la cultura organizacional en el proceso enseñanza-aprendizaje de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM-I), a través de las creencias, valores y/o artefactos experimentados por los profesores y estudiantes, antes, durante y después del confinamiento por pandemia de Covid-19, se busca sumar o contribuir al conocimiento acerca de las modificaciones que requiere el proceso de enseñanza-aprendizaje para proponer alternativas que la transmisión de conocimiento en la UAM-I, desde el enfoque de la cultura organizacional, se plantea el siguiente objetivo:

- Identificar y describir las modificaciones de las creencias, valores y artefactos que experimentaron los profesores y estudiantes de la UAM-I durante la pandemia, a través de una investigación cualitativa con la herramienta de entrevista semiestructurada. Con la información generada se contará con pautas que sumen, argumenten y sustenten las propuestas para los modelos educativos pospandemia.

Objetivos Específicos

- Explorar la cultura organizacional en el proceso enseñanza-aprendizaje desde la experiencia de profesores y estudiantes de la UAM-I durante la pandemia de Covid-19.
- Identificar las creencias, valores y/o artefactos que componen la cultura organizacional de la UAM-I, que se interrelacionan con el desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los profesores y estudiantes durante la pandemia de Covid-19.

- Explorar los cambios o modificaciones de creencias, valores y/o artefactos que experimentaron los profesores y estudiantes de la UAM-I antes, durante y después de la pandemia de Covid-19.
- Identificar las nuevas creencias y valores organizacionales y la gestión de artefactos de acuerdo a los aprendizajes generados en el proceso enseñanza-aprendizaje durante la pandemia.
- Contrastar las diferencias entre las creencias, valores y/o artefactos en el proceso de enseñanza-aprendizaje entre profesores y estudiantes, experimentados durante la pandemia que componen la cultura organizacional de la UAM-I.

Justificación

Pertinencia de la Investigación en relación a los Estudios Organizacionales

En esta sección se describirá la justificación de la aportación del conocimiento que genera el explorar los efectos sociales de la pandemia a nivel organizacional; ya se ha dicho que los efectos sociales y naturales derivados de la reciente pandemia, se han estudiado desde diferentes enfoques, ciencias y disciplinas desde lo biológico hasta lo social.

El presente trabajo suma el aporte desde la perspectiva de una cultura organizacional en los estudios organizacionales en tres momentos de la crisis pandémica (antes, durante y después) con fines comparativos. Para el caso, la intención de este trabajo es centrarse en el aspecto del entramado social y simbólico dentro de las estructuras y los procesos desde la cultura organizacional (Contreras Soto, López Salazar , & Molina Sánchez, Rubén, 2011).

Las organizaciones cuentan con elementos que las describen, explican, generalizan y diferencian entre sí; algunos de estos son su estructura física y social, así como su ambiente o contexto. Su tecnología, instalaciones, tamaño, formas y cultura (Hatch & Cunliffe, 2013) son motivo de estudio y seguimiento en el tiempo para observar su evolución.

La cultura organizacional, se posiciona como uno de los ejes temáticos para explorar los efectos de la reciente crisis de salud por Covid-19, a partir del entramado social de la organización que incluye al agente, sujeto o actor, los valores, símbolos, supuestos y artefactos (Schein, 2004).

Para el año 2024 en el que se documenta el presente trabajo, se puede analizar el fenómeno de la pandemia en tres etapas: antes de su declaración, durante y pospandemia (antes, durante y después o contexto pandémico). El 9 de mayo del 2023, la Secretaría de Salud indica que México pone fin a la emergencia sanitaria por Covid-19 (Secretaría de Salud, 2023) citando las características definidas por la OMS como: contar con altos niveles de inmunidad por infección o vacunación, así como la disminución en el número de casos, hospitalizaciones y

decesos, con lo cual el actual Presidente de México, Andrés Manuel López Obrador, puso fin a la vigencia del decreto original del 23 de marzo del 2020 en el que se estableció la situación de emergencia sanitaria asociada a Covid-19, y se establece un plan de gestión de largo plazo considerando la enfermedad endémica y no epidémica, que hace referencia a que estará presente en la población por siempre, con altas en la temporada invernal (Secretaría de Salud, 2023).

Incluso, se indica que la OMS determinó que la enfermedad por Covid-19 es un problema de salud establecido y persistente que ya no constituye una emergencia de salud pública (Secretaría de Salud, 2023), con esta declaración de salud, se retoman las actividades de manera presencial, y tanto las personas como las organizaciones que experimentaron el fenómeno de contingencia de salud, cuentan con la experiencia social de las tres etapas pandémicas, contexto que posibilita la comparación de realidades asociadas a la organización desde la memoria y verbalización de experiencias.

En la UAM-I, como organización en estudio, se explorarán las creencias, los valores y artefactos desde la perspectiva de la cultura organizacional propuesta por Schein (2004). Esta exploración permitirá su identificación, asociación y posible sustitución (Latour, 1990); identificar cómo fueron y son percibidos en la UAM-I. Estos aspectos serán explorados desde la memoria de la muestra de actores del proceso enseñanza-aprendizaje para evocarlos antes de la pandemia (antes del año 2019 y después de la huelga del 2019), durante la pandemia (desde marzo del 2020 hasta marzo del 2022) y, en la más reciente etapa, la pospandemia (a partir de mayo del 2023), comparando la percepción de las creencias, valores y artefactos, así como sus efectos en la satisfacción de objetivos cumplidos por la organización en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, son organizaciones que constan de estructura, procesos, personal y objetivos, como elementos genéricos presentes en las organizaciones, en las que también se presentan fenómenos como el poder, la comunicación,

la identidad, estrategia y cultura organizacional. La comprensión absoluta de una organización se da con la intersección de estos temas y fenómenos; sin embargo, la explicación nunca estará completa y acabada, ya que las organizaciones se mantienen en cambios constantes por los efectos internos y externos que las afectan.

La Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa (UAM-I), como institución pública de educación superior, y en su carácter de organización, experimenta los elementos y fenómenos antes mencionados, entre los cuales se encuentra la cultura organizacional, que aporta a la interpretación de la acción social o colectiva a través de características que la expresan para explicarla, ya sea desde la propuesta de Edgar Schein (2004), creencias, valores y artefactos, o de las dimensiones de la cultura de Geert Hofstede (2010), distancia al poder, individualismo-colectivismo, evasión a la incertidumbre, masculinidad-femineidad, orientación a largo plazo y complacencia-moderación, o desde cualquiera otra perspectiva teórico-conceptual de cultura organizacional.

La pandemia de Covid-19, propició modificaciones sociales derivadas de la solicitud gubernamental nacional de mantener el aislamiento social, para disminuir el contagio. Desde el año 2020 que se inició el aislamiento social, algunas organizaciones mantuvieron relación con sus integrantes, como es el caso de algunos profesores y estudiantes de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I), que estuvieron antes del confinamiento, se mantuvieron activos durante la pandemia y han regresado a las actividades presenciales. Desde esa experiencia, se realizará la investigación para explorar el desarrollo de las creencias, valores y artefactos que integran la cultura organizacional de la UAM-I.

La justificación de porqué realizar la presente investigación, radica en que la UAM-I es una muestra de las instituciones educativas que, en el contexto de pandemia mantuvo sus actividades de enseñanza-aprendizaje a pesar de no tener reuniones presenciales en sus instalaciones, que llevó a los principales actores del proceso enseñanza-aprendizaje a modificar la cultura organizacional que se entreteje con las actividades, el conocimiento y los recursos, en

donde las creencias, valores y artefactos como niveles de la cultura organizacional se modificaron a partir del distanciamiento social necesario para evitar contagios del virus SARS-CoV-2. La exploración de los tres niveles de la cultura organizacional, se sumará al conocimiento que argumentará los cambios en los modelos educativos próximos.

Relevancia de la Investigación

Con la esperanza de que un fenómeno como la pandemia no se repita en el futuro próximo, es pertinente la reflexión organizacional desde la experiencia del confinamiento, los aprendizajes derivados de la pandemia son vastos y diversos para las diferentes organizaciones afectadas, como el caso de la optimización de las estructuras, tecnologías, personal, procesos, comunicación, cultura organizacional, identidad, entre otros.

A pesar del distanciamiento físico durante la pandemia, las actividades de enseñanza no se detuvieron en la UAM-I, lo que generó modificaciones en dos momentos, durante la pandemia y después al regresar a las actividades presenciales. Tomando como referencia la cultura organizacional experimentada antes de la pandemia, por lo que acercarse a la UAM-I como organización que mantuvo su proceso de enseñanza-aprendizaje en contexto de pandemia, permitirá explorar los efectos sociales para describirlos y documentarlos, específicamente en lo relacionado a la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje, compararlos antes, durante y después del confinamiento, para identificar las modificaciones en las creencias, valores y artefactos desde la experiencia de los dos principales actores, profesores y estudiantes, explorando si existe cambio en la cultura organizacional desde las creencias, valores y artefactos, para identificar las novedades que se integrarán o direccionarán los cambios en las nuevas modalidades o nuevos programas de estudio, además de nuevos elementos de reflexión y explicación para mantener activo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

A partir del planteamiento del problema, en el siguiente capítulo se expone el marco teórico conceptual de la cultura organizacional desde la antropología y los estudios organizacionales.

Capítulo II. Marco Teórico

En ésta sección se desarrolla la exposición y revisión de los conceptos teóricos, que fungen como base para enmarcar el planteamiento del problema de investigación, Además, sirven de referente durante el proceso del estudio de caso, sin embargo, no se pretende con ello explicar la realidad total de la organización en estudio, sino que busca mantener la flexibilidad en la dirección de la investigación en el proceso de recopilación y análisis de datos.

Se plantea como primera sección teórica-conceptual el desarrollo del concepto de organización en los estudios organizacionales, para después abordar la cultura organizacional, como tercera se observarán los efectos de las crisis en las organizaciones, particularmente en la pandemia. Finalmente, como cuarta sección, se dedica al proceso de enseñanza-aprendizaje, de esta manera, se busca que el marco teórico permita la observación, descripción y acercamiento a la organización en estudio, que aporte conocimiento para la comprensión, que contribuya en la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje, además de que pueda funcionar como un referente para otras investigaciones o trabajos que se interesen en temas similares.

Organización desde los Estudios Organizacionales

Las organizaciones resultan afectadas por las crisis y, en especial, por una experiencia como la pandemia declarada por la OMS en marzo del año 2020, con efectos biológicos y sociales derivados de la enfermedad Covid-19 y del aislamiento social por varios meses para evitar contagios, dicha crisis pandémica es diferente a cualquier otra crisis que se haya experimentado a nivel mundial en las últimas décadas; múltiples organizaciones modificaron sus actividades por la solicitud de que las personas debían mantenerse aisladas y evitar reuniones para detener el contagio, lo que las llevó a sustituir lo cotidiano, en al menos dos ocasiones a lo

largo de casi tres años, primero, en el paso del período de antes-de-pandemia al período durante-la-pandemia, y después, del período durante-la-pandemia a después-de-la-pandemia. Todo tipo de grupo social u organización fue alcanzada con los efectos de la pandemia, no excluyendo a la organización motivo de estudio, la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa (UAM-I).

Para este trabajo, la investigación se sitúa en el campo de los estudios organizacionales con un enfoque simbólico, que permita explorar las creencias, valores y artefactos de la organización en estudio desde los niveles de cultura organizacional propuesta por Schein (2004).

Es pertinente realizar esta investigación desde los estudios organizacionales con la intención de describir los hallazgos que resulten de la exploración de la cultura organizacional alrededor de la reciente crisis sanitaria de Covid-19 iniciada en el año 2020. Esta experiencia social permite la comparación desde un mismo objeto de estudio (UAM-I), con los mismos integrantes (profesores y estudiantes) y el cumplimiento de un mismo proceso (enseñanza-aprendizaje) bajo los cambios generados antes, durante y después de la pandemia.

En la línea de pensamiento propuesta por Magallón Díez (2022), los estudios organizacionales se plantean como si fueran una lente para ver a través de la organización, y contemplarla buscando comprenderla sin transformarla; para esta contemplación, la estructura organizacional se toma en cuenta como eje para abordar el fenómeno organizacional, tienen el objetivo de describir a la organización sin intenciones de cambiarla, sino conocerla y explicarla (Magallón Díez, 2022). Lo anterior, también lo explica Mary Jo Hatch (2013) en las perspectivas moderna, simbólica y posmoderna (Tabla 2), perspectivas que contribuyen al entendimiento de la *organización*, de la cual se exponen algunas definiciones y descripciones en los siguientes párrafos.

Desde su conceptualización, organización, se entiende como una construcción social, las personas pertenecen a ella a lo largo de su vida. De acuerdo con Etzioni (1975), las organizaciones no son una invención moderna, el ser humano se desarrolla a lo largo de su vida

en organizaciones, desde su nacimiento hasta su muerte, lo que permite que las comparen a partir de diversas perspectivas.

Tabla 2

Enfoques de estudios organizacionales bajo perspectivas moderna, simbólica y posmoderna.

Perspectiva moderna	Perspectiva simbólica	Perspectiva posmoderna
Descubrir lo universal, principios y leyes que rigen a las organizaciones, definir las teorías que los explican y/o su rendimiento y desarrollo de métodos para probar la teoría y su trascendencia; enfatiza la estructura, reglas, estandarización y rutina (Hatch & Cunliffe, 2013).	Describir cómo se desarrolla la vida dentro el contexto organizativo en los rituales y otras actividades significativas para producir la comprensión de cómo sucede la organización; interpretar símbolos para revelar la cultura organizacional a través de su supuestos, valores, artefactos y prácticas (Hatch & Cunliffe, 2013).	Apreciar y/o deconstruir textos organizacionales para revelar ideologías gerenciales y desestabilizar los modos modernistas de organizar y teorizar; favorece puntos de vista marginados y oprimidos; alienta la reflexión y formas inclusivas de teorizar y organizar (Hatch & Cunliffe, 2013).

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Hatch (2013).

Mientras las organizaciones emergen, crecen, se desarrollan, evolucionan o desaparecen, también lo hace la sociedad. En el contexto actual de la vida humana, ya existe una diversidad de organizaciones a las que se pertenece a nivel individual, grupal o global, aún antes de nacer. Se plantea que una organización está constituida por una red compleja de actividades internas, de normas y códigos simbólicos como productos, procesos, herramientas, proyectos y discursos; comprendiendo, no sólo a estos elementos en lo particular, sino en cómo interactúan dentro de la organización y cómo existe una retroalimentación entre cada uno de ellos, como lo propone Jelinnek (2008).

Entonces, la organización como una unidad social se construye con componentes como la estructura física, tecnología, estructura social y cultura que se explican desde su contexto y elementos que interactúan, pero que pueden aislarse o delimitarse para estudiarse de manera particular. De acuerdo a la categorización que propone Mary Jo Hatch (2013), que se describe en la Tabla 3, esta investigación se realizará desde la perspectiva simbólica que contempla la

cultura organizacional o desde donde se explica como uno de los temas centrales, con ella se busca comprender desde los valores, los artefactos, creencias, rituales, las actividades significativas de la organización.

Tabla 3

Definición de organización bajo las perspectivas moderna, simbólica y posmoderna.

Perspectiva moderna	Perspectiva simbólica
Entidades objetivamente reales que operan en un mundo real; cuando están bien diseñados y manejados son sistemas de decisión y acción impulsado por normas de racionalidad, eficiencia y eficacia dirigido hacia los objetivos declarados (Hatch & Cunliffe, 2013).	Contextos continuamente construidos y reconstruidos por sus miembros a través de interacción simbólica; realidades socialmente construidas donde las redes de significado crean lazos de emoción y la conexión simbólica entre miembros (Hatch & Cunliffe, 2013).
Perspectiva posmoderna	propuesta de Etzioni
Sitios para promulgar relaciones de poder, dando lugar a la opresión, irracionalidad y falsedades, pero también humor e ironía lúdica; como son textos o dramas, se pueden reescribir las organizaciones para emanciparse de los humanos (Hatch & Cunliffe, 2013).	La organización es una unidad social formada por personas, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, son unidades planeadas, estructuradas deliberadamente para la consecución de objetivos específicos, prescindiendo totalmente de las organizaciones sociales (Etzioni, 1975).
Las cuatro definiciones enlistadas, proyectan la realidad de múltiples organizaciones, en un esfuerzo por reunir las descripciones de las cuatro perspectivas, se propone que:	
Las organizaciones son construidas, no son naturales u espontaneas, son entidades, contextos, sitios, unidades sociales reales, vivas, por lo tanto construidas y reconstruidas, en las que se ejecutan decisiones y acciones por los miembros que las componen, con su sistema de normas en algunos casos racionales y eficientista, pero también con interacción simbólica que crea lazos de emoción, con relaciones de poder, opresión irracionalidad y falsedades, de humor e ironía, las organizaciones son creadas para alcanzar fines específicos (Hatch & Cunliffe, 2013) (Etzioni, 1975).	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Hatch y Etzioni.

Hasta el momento se ha expuesto el campo teórico que permitirá la exploración de una organización que se ubica dentro de las ciencias sociales, pero no desde un enfoque administrativo, es decir, no con objetivos de desempeño o eficientistas. No obstante, esto no significa que estos aspectos no sean considerados como parte de la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje de UAM-I. En la siguiente sección se desarrollará el campo temático de la cultura organizacional.

Cultura Organizacional

El concepto de la organización como construcción social (Etzioni, 1975), se puede explicar a través de la comprensión del origen del concepto de cultura en el campo de la antropología y de los estudios organizacionales, así como su repercusión en el estudio de la cultura nacional (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) que contribuye en la cultura organizacional como una entidad limitada, tanto por el contexto nacional como por las personas que la integran, la construyen y reconstruyen (Weick, 1993), y que finalmente se describan y analicen los tres niveles de la cultura organizacional (Schein, 2004).

En esta sección, se exponen los conceptos de cultura, primero, desde la antropología como antecedente para su análisis, después se revisa la perspectiva desde los estudios organizacionales, lo que permite acercarse a la propuesta de las seis dimensiones de la cultura nacional definidas por Geert Hofstede que son transmitidas entre integrantes de las organizaciones, transmitiendo no sólo la conducta, sino también el significado que se puede explicar a través de la creación de sentido propuesta por Karl Weick.

Desde lo anterior, se unen los tres niveles de la cultura organizacional definidos por Schein (2004), que han sido creados y desarrollados en un contexto nacional, hecho que aunque no se estudia en el presente trabajo, no se debe olvidar para la observación y comprensión de la organización.

Antes de plantear la noción de la cultura organizacional, es importante aproximarse a las propuestas e investigaciones en torno a la cultura, que tienen sus orígenes en la antropología, investigadores como E.B. Tylor, Franz Boas, Ruth Benedict, Alfred L. Kroeber, Ward Goodenough, Bronislaw Malinowski, Leslie White, Marvin Harris, Claude Lévi-Strauss y Clifford Geertz, entre otros. Estos autores, han propuesto, analizado y aportado el concepto de cultura; incluso, se han propuesto imágenes que apoyen su comprensión, como es el caso de una telaraña, un montón de arena o un pulpo.

Clifford Geertz (1974) indica que el análisis cultural no debe observarse independiente o con interconexiones, tampoco como vacíos o puentes, sino más bien como un pulpo con tentáculos separados pero integrados y conectados neurológicamente pobremente uno con el otro, con movimientos sin conexión pero que tienen un efecto acumulado que determina un cambio de dirección (Enguix, 2012). Desde estas imágenes, entonces se explora una propuesta de clasificación de las teorías y conceptos de la cultura en el campo de la antropología, desde el intento de abarcar al mayor número de autores y sus contribuciones.

La aproximación a la organización de las diferentes contribuciones a las teorías y conceptos de la cultura desde la antropología, se plantea en dos grandes bloques: como sistemas adaptativos y como sistemas ideacionales (Kessing, citado en Enguix, 2012). Esta propuesta abarca puntos de diferenciación, pero también puntos de encuentro, tanto dentro del mismo bloque como entre bloques; en el caso de considerar la cultura como sistemas adaptativos, se parte de la idea de que el diseño biológico humano no está terminado y que se completa a través del aprendizaje cultural, particularizando el entretejido biológico y cultural en ciertos entornos ecológicos. De este bloque que engloba a las teorías y conceptos de cultura como sistemas adaptativos, se proponen algunas premisas generales (Enguix, 2012), como:

- a. Las culturas son sistemas, que incluyen conductas que se transmiten socialmente, que relacionan a las comunidades humanas con sus entornos ecológicos.
- b. El cambio cultural es un proceso de adaptación al medio.

- c. La tecnología, la economía de subsistencia y la organización social relacionados con la producción son los aspectos centrales de la cultura, es por donde inicia la adaptación. Incluso los componentes ideacionales, como la cognición, la estructura o los símbolos, pueden también tener consecuencias adaptativas.

Con lo que respecta a las teorías ideacionales de la cultura, se destacan las siguientes aproximaciones (Enguix, 2012):

- a. Culturas como sistemas cognitivos: Las culturas se contemplan como sistemas de conocimiento, la cultura se considera como un código que incluye al lenguaje.
- b. Culturas como sistemas estructurales: Principalmente es Lévi-Strauss quien propone o considera las culturas como sistemas simbólicos compartidos que son acumulativas creaciones de la mente, la mente que impone las pautas y la lógica de las relaciones.
- c. Culturas como sistemas simbólicos: Contempla tanto las teorías ideacionales cognitivistas y estructuralistas, considerando las culturas como sistemas de símbolos y significados compartidos. Principalmente Clifford Geertz considera que los patrones culturales gobiernan la conducta humana, patrones que son símbolos con los cuales el hombre da significado a su propia vida, los patrones también se construyen históricamente, se mantienen socialmente e se aplican en lo individual.

Aunque en el campo de la antropología, las propuestas presentan algunas categorizaciones específicas, no se contradicen al contemplar la cultura en plural, es decir, definiéndola con elementos como ritos, costumbres, actos, artefactos, palabras, símbolos, entre otros, pero siempre en plural, incluso en la acción, se lleva a cabo y tiene sentido en comunidad, para algunos autores se debe considerar los efectos del poder, el conflicto y el ecosistema, para otros es más importante el significado de los símbolos que comunican y direccionan la conducta. También se debe considerar que una comunidad, grupo social u organización no se explica

completamente hasta que se contextualiza la cultura, es decir, en donde los seres humanos la crean, mantienen y practican, que no se conceptualiza solo en la mente, sino que es acción simbólica con significados compartidos que, bajo cierto contexto o estructura operacional, gobiernan una conducta de sus actores sociales y los artefactos que les permiten desempeñarse.

El campo de la antropología manifiesta su ocupación en temas teóricos para la definición y diferenciación entre lo social, lo cultural y lo individual, de ahí que ayude a la explicación de las sociedades, los grupos o las organizaciones, sin embargo, de manera paralela a los avances teóricos, se sugiere analizar lo cultural desde el contexto, la situación y el proceso en las condiciones geográficas y ecológicas en las que se desarrolla considerando las adaptaciones, dichas adaptaciones pueden llevar a la heterogeneidad de la cultura, en las que se pueden encontrar grupos interrelacionados e interdependientes, sin una total, homogénea y única cultura. Entonces se propone la reflexión acerca de no caer en etnocentrismo calificando como mejor o buena una cultura sobre otra, sino que el estudio e investigación de las culturas las coloca en igualdad e interrelación, validando la diversidad en la situación y contexto concreto.

Con relación a la presente investigación, se toma entonces como punto de partida del marco teórico, que, de acuerdo con los aportes de la antropología: la cultura es un conocimiento socialmente compartido, que las personas son seres culturales en relación con otras personas, en donde el conocimiento está distribuido (no todos saben todo, ni lo manifiestan de la misma manera) en un contexto específico, la cultura es aprendida transmitida por herencia social, es simbólica y es el producto de la interrelación, considerando que todas las acciones son culturales o que la cultura domina la acción o conductas (Enguix, 2012), con esta propuesta de definición de cultura en el campo de la antropología, se plantea el acercamiento de la cultura en los estudios organizacionales, que se plantea en el siguiente apartado.

Concepciones de la Cultura en los Estudios Organizacionales

El concepto de cultura se introduce en las ciencias sociales desde aproximadamente el siglo XIX (Enguix, 2012), principalmente se relaciona con la antropología, sin embargo, otras ciencias también la incluyen en sus estudios, como la sociología, la psicología, la pedagogía, administración, los estudios organizacionales, entre otras. El estudio de la cultura desde distintas ciencias sociales ha requerido que también la cultura se complemente en su nominación, como es el caso del campo de los estudios organizacionales, en el que se proponen cuatro nominaciones específicas de la cultura: cultura corporativa, cultura organizacional, cultura nacional y cultura interregional, también identificadas como paradigmas de acuerdo a la propuesta del grupo de investigadores como Geert Hofstede, Edgar Schein y Mariano Gentilin.

Así como acontece en el campo de la antropología, acerca del constante diálogo entre investigadores para identificar y acordar la definición de cultura que alcance la realidad en su mayor extensión, también se experimenta en los estudios organizacionales al estudiar la cultura en la diversidad de organizaciones de modo que, cuando se expone un eje temático o línea de investigación, como el poder, la estructura, operación, identidad o la cultura, entre otros, en un principio puede ser sencillo proyectar sus límites e incluso hasta esbozar los argumentos, palabras, experiencias, casos o ejemplos que explican cada temática, no obstante, cuando se realiza un análisis cercano del campo de estudio o se busca la aplicación práctica, es común encontrar la señalización o primera advertencia de que “no existe acuerdo acerca de lo que significa o la definición de...” (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022). El caso de la definición de la cultura tanto en la antropología como en los estudios organizacionales, no está exenta de dicha señalización y es que, desde su base en la antropología (Hatch & Cunliffe, 2013), el término no cuenta con una definición absoluta y limitativa, sino con un campo teórico conceptual que permite el análisis amplio que se extiende a los conocimientos, sanciones, conductas aprendidas, también en la abstracción de la conducta representada en los productos materiales o artefactos, en un conjunto de creencias, ideas o en cosas y acontecimientos del

mundo exterior, es decir, metas, la forma de vida de una organización, hábitos, valores aprendidos y transmitidos, entre otras extensiones explicativas (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022), que concilian en la descripción en plural, de los elementos que definen a la cultura y en su acción colectiva, pluralidad y colectividad que dan espacio a la relación del estudio de la cultura en las organizaciones.

Tabla 4

Definiciones de cultura documentadas por Hatch.

Elliott Jaques (Psicoanalista, psicólogo, Canadá, 1952)	Andrew Pettigrew (Sociólogo, antropólogo, Inglaterra, 1979)	Meryl Reis Louis (Administración, Filosofía, Estados Unidos, 1983)
La cultura de la fábrica es su manera acostumbrada y tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por todos sus miembros, y que los nuevos miembros deben aprender, y al menos parcialmente aceptar, para ser admitidos en servicio en la firma.	La cultura es un sistema de significados aceptados pública y colectivamente que operan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes interpreta la situación propia de un pueblo para sí mismo.	Las organizaciones son entornos portadores de cultura, es decir, son unidades sociales distintivas que poseen un conjunto de entendimientos comunes para organizar la acción (por ejemplo, lo que estamos haciendo juntos en este grupo en particular, formas apropiadas de hacer en y entre miembros del grupo) y lenguajes y otros vehículos simbólicos para expresar entendimientos comunes.
Edgar Schein (Psicólogo, Estados Unidos, 1985)	John Van Maanen (Teórico Organizacional, Estados Unidos, 1988)	Harrison M. Trice and Janice Beyer (Teóricos Organizacionales, Estados Unidos 1993)
El patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje para hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, para ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.	La cultura se refiere al conocimiento que se piensa que los miembros de un grupo determinado comparten en mayor o menor medida; conocimiento del tipo que se dice que informa, incrusta, da forma y da cuenta de las actividades rutinarias y no tan rutinarias de los miembros de la cultura... Una cultura se expresa (o se constituye) sólo a través de las acciones y palabras de sus miembros y debe ser interpretada por un trabajador de campo, no entregada a ella... La cultura no es visible en sí misma, sino que se hace visible solo a través de su representación.	Las culturas son fenómenos colectivos que encarnan las respuestas de las personas a la incertidumbre y el caos, son inevitables en la experiencia humana. Estas respuestas se dividen en dos categorías principales. El primero, la sustancia de una cultura: sistemas de creencias compartidos y emocionalmente cargados que llamamos <i>ideologías</i> . El segundo, las formas culturales: entidades observables, incluidas las acciones, a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura entre sí.

Fuente: Traducción propia a partir de *Organization Theory* (Hatch & Cunliffe, 2013).

La cultura en los estudios organizacionales es una de las líneas de investigación que le permite acercarse a la realidad de las organizaciones, por lo que al trasladar el concepto de cultura a los estudios organizacionales diferentes profesionales proponen también sus conceptualizaciones, en la Tabla 4 se muestran seis definiciones documentadas por Hatch y Cunliffe (Hatch & Cunliffe, 2013) desde el año 1952 hasta 1993 con profesionales de áreas sociales como la psicología, sociología, psicoanálisis, administración, filosofía y estudios organizacionales.

Edward B. Tylor (1871), plantea a la cultura como “todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y las otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de una sociedad” (Enguix, 2012), que en adición a las definiciones expuestas en la Tabla 4, se observan similitudes, que representan a su vez conceptos complejos como: cultura o culturas, sustancia de la cultura, formas culturales, costumbres, tradiciones, pensamientos, conocimiento, manera de hacer las cosas, acciones, operaciones, actividades, compartido, aceptación, aprender, sistema de creencias, emociones, entidades observables, artefactos, materiales, ideologías, expresiones, afirmaciones, comunicación, sistema de significados, tiempo, interpretación, formas, imágenes, entendimientos comunes, lenguajes, palabras, vehículos simbólicos, expresiones, valores, supuestos básicos, adaptación externa e integración interna, enseñanzas, percepción, rutinas, representaciones estudiadas desde una organización, fábrica, miembros, admitidos, fenómenos colectivos o grupo; si bien, desde los elementos conceptuales enlistados es posible tener puntos de encuentro, también es evidencia de lo extenso que es el concepto de cultura y que no se tiene un campo totalmente delimitado.

Las investigaciones de la cultura en los estudios organizacionales se registran y comparten en múltiples publicaciones, y ante la diversidad de investigaciones, desde el campo de los estudios organizacionales se hace una propuesta de agrupación o clasificación de la cultura a partir de las publicaciones, Gentilin, Ocampo y Gonzáles (2022) realizaron un análisis

de publicaciones de las principales revistas académicas de Latinoamérica. Estos autores proponen que el término cultura conlleva una dualidad: complejo y fácil; la complejidad se da cuando se analiza en profundidad y la facilidad cuando se utiliza de manera superficial, al realizar el análisis de las publicaciones, identifican palabras o términos que rodean el concepto de cultura en las organizaciones como: cultura, subcultura, cultura organizacional, cultura corporativa, cultura de gestión, cultura administrativa o incluso de cultura nacional, regional y análisis intercultural.

En los estudios organizacionales, la cultura presenta diversidad de enfoques o líneas de investigación desde la organización completa hasta la cultura en microprocesos, que requieren el diseño y aplicación de metodologías tanto cualitativas como cuantitativas, abarcan diferentes tipos y tamaños de organizaciones y espacios, resolviendo objetivos que han ayudado a contextualizar la cultura en la organización y explicarla. El grupo de investigadores (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022), revisó la literatura académica a través de 103 artículos publicados entre los años 2005-2014, en diez revistas de alto impacto con la intención de categorizar los paradigmas, orientaciones temáticas y concepto de cultura en el campo de los estudios organizacionales, con la intención de orientar el entendimiento de los estudiosos de la cultura en las organizaciones. A partir de este análisis se proponen cuatro paradigmas, agrupaciones o clasificaciones de la cultura: *cultura corporativa*, *cultura organizacional*, *cultura nacional* y *cultura interregional*, Rendón Cobián (2007) coincide en la clasificación entre la cultura corporativa y la cultura organizacional, ésta última, además la propone como *determinista* y *simbólica*.

De las principales intenciones en los estudios organizacionales es la explicación de la organización sin intenciones de cambiarla (Magallón Díez, 2022), más bien, consiste en tratar de entenderla, describirla y explicarla, desde esa dirección, se suma el estudio de la cultura organizacional como campo contemplado en los estudios organizacionales, que también busca acercarse a la organización para construir explicaciones y conocimiento de la organización; sin

embargo, la cultura también tiene un uso eficientista y pragmática, y es entonces cuando se habla de cultura corporativa, asociada a la cultura organizacional determinista, en donde algunas organizaciones tienen como interés la gestión de recursos y el uso de la cultura organizacional como medio para alinear el comportamiento de los miembros para que cumplan de manera eficiente con sus tareas, de este modo, se consideran a los elementos culturales como factores de éxito, en donde se asocia la gestión cultural con el desempeño organizacional y se genera la idea de que el éxito de las organizaciones no se basa solamente en sus procesos, estructura, gestión del poder o estrategias, sino que a través de la cultura organizacional se favorece el triunfo de la organización, reduciendo así a la cultura organizacional a un nivel superficial de fácil manejo, de intereses funcionales principalmente en las empresas, aunque organizaciones de otro tipo no se eximen de dicho uso superficial como aquellas instituciones educativas, iglesias, asociaciones, entre otras que se enfocan en el cumplimiento de objetivos organizacionales eficientistas.

La Tabla 5 resume las diferencias y similitudes entre la cultura corporativa y la cultura organizacional tanto determinista como simbólica, de acuerdo a la agrupación y selección de autores de Rendón (2007). Se inicia con las bases teóricas propuestas desde 1871 con Tylor acerca de la cultura (Enguix, 2012), dando paso posteriormente a las extensas investigaciones de Schein, Hofstede y Weick, se ha avanzado en la definición y estudio de la cultura organizacional, pero también dicha diversidad de resultados ha provocado una proliferación extendida de múltiples caminos que llevan al entendimiento de la cultura, variedad que puede perder a quien desea acercarse para entenderla y explorarla para contribuir en su estudio, retomando entonces la propuesta de agrupación o clasificación de la cultura en los estudios organizacionales.

De manera general se observan tres puntos de vista para el estudio de la cultura organizacional, uno más funcionalista regularmente asociado con los resultados y propuestas de Geert Hofstede a través de las seis dimensiones de la cultura, con Weisinger y Salipante (citados

por Gentilin, Ocampo y Gonzáles, 2022), que se suman al colectivo que considera que la cultura es transportable o transferible. Dos perspectivas más que consideran que la cultura es modificable a través de la negociación lo que permitiría la existencia de similitudes entre las culturas de diferentes países. El grupo de investigadores llevo la tarea de buscar y plantear categorías paradigmáticas que sean caracterizadas, su propuesta es la identificación de cuatro paradigmas.

Tabla 5

Expresiones más comunes de la cultura en las organizaciones.

Cultura	Corporativa	Organizacional determinista	Organizacional simbólica
Objetivo	Incremento de la utilidad	Comprensión del comportamiento	Comprensión del sentido de la acción
Enfoque	Variable estratégica	Factores	Sentido oculto
Establecimiento	Cuadros directivos	Miembros de la organización	
Intención	Cultura meta	Conocimiento de la cultura	
Orientación metodológica	Cuantitativa, con base en cuestionarios		Cualitativa, con base en entrevistas
Elementos de observación	Comportamientos		Rituales, valores, actitudes, mitos
Naturaleza de la acción	Voluntarismo	Determinismo	Reproducción
Relaciones entre individuos	Armónicas	Relativamente armónicas	Contradictorias y conflictivas
Resultado	Diversa al exterior, homogénea al interior	Isomorfismo estructural	Diversidad
Disciplinas principales	Administración, psicología organizacional	Administración, teoría de la organización	Antropología, estudios organizacionales
Horizonte de cambio	Corto plazo	Largo plazo	
Organizaciones estudiadas	Principalmente empresas		Organizaciones diversas
Nivel de comparación	Muy alto, entre organizaciones y a nivel mundial		Mediano
Autores representativos	Edgar Schein	Geert Hofstede	Mats Alvesson

Fuente: Cultura e Institución (Rendón, 2007, pág. 211).

Después de realizar el análisis de los 103 artículos, se plantean cuatro paradigmas de estudio: *cultura corporativa*, *cultura organizacional*, *cultura nacional* y *cultura interregional* (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022). A continuación se presenta el resumen o los principales temas abordados en cada paradigma:

- I. Cultura corporativa (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022): En este paradigma se entiende la cultura como “conjunto subjetivo de teorías de cómo funciona el mundo”. Es caracterizada por argumentar sus hallazgos a partir de datos cuantitativos, en términos eficientistas y estandarizados para entender la funcionalidad de la cultura, destacando el estudio de la gestión cultural, gestión de la imagen organizacional y la gestión de la diversidad cultural, como elementos de control social, medios utilizados para influir en el comportamiento o para el desarrollo de estrategias, incidiendo en la percepción de los integrantes de la organización.

La cultura es utilizada como instrumento para el éxito, es una cultura formal o deseada. De acuerdo a Rendón (2007), la propuesta de Edgar Schein entraría en ésta categoría, sin embargo el mismo autor indica que se trata de cultura organizacional con enfoque en el liderazgo.

- II. Cultura organizacional (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022): Éste paradigma construye su conocimiento a partir de investigaciones cualitativas principalmente, encontrando subcategorías como la dinámica cultural, análisis institucional y proceso de construcción de sentido, considerando que la cultura no es fija, que hay subculturas, que no hay homogeneidad, se establece la pregunta acerca del inicio de la cultura, resalta que puede haber diferencias entre las visiones a través de las jerarquías, es una paradigma que contempla que la cultura organizacional cambia continuamente y es dependiente del contexto local y global,

contempla la diversidad y los roles de los integrantes de la organización en la construcción de sentido.

- III. Cultura nacional (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022): Un paradigma que construye su conocimiento en su mayoría por estudios cuantitativos, definitivamente con base en Geert Hofstede, contempla el sistema de compensación en relación con la diversidad y toman en cuenta las diferencias culturales entre países. En relación con la clasificación propuesta en la sección de antropología la cultura nacional se relaciona con la cultura como sistema adaptativo.
- IV. Cultura interregional (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022): En este paradigma se realizan investigaciones en su mayoría cualitativas y se enfocan en comprender las diferencias a nivel global, sin considerar el país, con orientación a la diversidad cultural, adaptación cultural y construcción de sentido.

El objetivo de esta investigación es la exploración de la cultura organizacional de un proceso específico en una organización de educación superior, antes de plantear el concepto de cultura organizacional propuesta por Edgar Schein, se exponen dos propuestas que aunque no son el objetivo de la investigación, apoyan en la explicación del origen de la construcción de cultura en lo individual y en lo colectivo, como el efecto de la cultura nacional que permea al individuo y a la organización, así como el concepto de la creación de sentido o significados colectivos, ambos conceptos se plantean en las siguientes secciones para después exponer lo relacionado a la cultura organizacional. .

Dimensiones de las Culturas Nacionales

En las pasadas secciones se ha hecho una revisión de la cultura en el campo de la antropología y de los estudios organizacionales, y antes de exponer los niveles de la cultura

organizacional, se revisará la propuesta de las culturas nacionales que permean las organizaciones, un referente de las culturas nacionales es el trabajo de la macro investigación realizada por Geert Hofstede (1991).

La perspectiva de Geert Hofstede (1991) propone que “la cultura nacional permea las organizaciones” (Rendón Cobián, 2007), en relación con la clasificación en antropología, podría considerarse como sistema adaptativo en donde la cultura se adapta al medio, clasificados en seis dimensiones. Estas dimensiones pueden ser vigentes o no por el tiempo que ha pasado desde que Hofstede los publicó, además, presentan sus puntos de crítica al reducir la cultura en términos cuantitativos estadísticos, funcionales y universales, sin embargo, los resultados se integran como base, referencia o punto de partida para seguir construyendo conocimiento.

El estudio hecho por el colectivo de investigadores, dirigido por Geert Hofstede (2010), reconocido académicamente como psicólogo social y antropólogo, es un representante de los estudios interculturales; plantea e investiga acerca de las culturas nacionales y regionales, dentro de este campo, propuso el modelo de las seis dimensiones para identificar los comportamientos culturales de cada organización: *distancia jerárquica o distancia al poder, individualismo, masculinidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia vs. contención*.

El concepto y la realidad de la cultura tienen varios enfoques tanto de investigación como de explicaciones, como se ha estado planteando, una de las explicaciones en las que convergen es que la cultura en una organización va modificándose o reconstruyéndose, razón por la cual no es posible hablar de una cultura universal, única, atemporal y absoluta que se maneje como un material estable que se comporta igual en cualquier punto geográfico o de tiempo en el que se encuentre.

Hofstede aplicó cada dimensión en diversos ámbitos colectivos: en la sociedad, en la familia, en la escuela, el trabajo, el Estado, el sector salud, entre ciudades y las ideas. Cada organización construye, desarrolla y mantiene su cultura, y cada una de ellas tendrá una descripción propia de las seis dimensiones, en los pares de roles como paternidad-hijo, maestro-

alumno, médico-paciente, líder litúrgico-creyente o jefe-subordinado, determinadas y explicadas por su entorno, tradiciones legitimadas que se mantienen, condiciones ambientales como son los recursos naturales con los que cuenta una nación. A través de la cultura es posible identificar las motivaciones detrás de las acciones hechas y no hechas; un mismo objetivo organizacional puede ser metabolizado psicosocialmente o interpretado de distinta manera de acuerdo con la cultura con la que se desarrollan las personas que lo forman. En un primer análisis de la información reportada en el año de 1980, se documentaron cuatro de las primeras dimensiones: distancia al poder, evasión de la incertidumbre, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad; después se documentó la quinta dimensión: orientación a largo plazo, por último, se propuso la sexta dimensión: indulgencia-contención (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Como acercamiento a las seis dimensiones en la siguiente sección se realiza una breve descripción de cada una.

Hofstede y el colectivo de investigadores que dirigía, tuvieron la oportunidad de realizar trabajo de campo en la organización empresarial IBM en 1980, en donde se generaron datos a nivel global, a través de parámetros que construyó de manera estructurada que permitió obtener datos homogéneos para después compararlos entre países. A partir de esto, en el primer período de análisis, se generaron cuatro dimensiones de la cultura nacional: distancia al poder, evasión de la incertidumbre, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad. Tras un segundo análisis se definieron dos dimensiones más: orientación a largo plazo e indulgencia vs. contención (Hatch & Cunliffe, 2013). Se realizará una breve descripción de cada una de las seis dimensiones de la cultura nacional:

1. *Distancia al poder* (Hatch & Cunliffe, 2013): Representado por un valor numérico propuesto por Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010), es una cuantificación sobre la capacidad de los miembros de una organización para saber qué tan dispuestos están a aceptar una distribución desigual del poder, de la riqueza y del prestigio. Al comparar el valor obtenido desde diferentes países, se identificó que

naciones como Dinamarca cuentan con baja o pequeña distancia al poder, de lo cual puede interpretarse que es difícil que ese país aceptara las desigualdades.

En el extremo contrario, con alta o mayor distancia al poder, se encontraron países de Latinoamérica como Guatemala y Panamá, entre otros. Es posible inferir que aceptan o toleran desigualdades en el poder, la riqueza y el prestigio, incluso dependen de la jerarquía y los subordinados esperan que se les diga lo que deben hacer a diferencia de los países con baja distancia al poder, que esperan ser consultados para la toma de decisiones y así evitar conveniencia para los superiores (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

2. *Evasión de la incertidumbre* (Hatch & Cunliffe, 2013): Describe el grado en que los miembros de una organización evitan tomar riesgos anulando la incertidumbre. También es representada por un valor que puede compararse entre países. Grecia representa un valor alto en la evasión de la incertidumbre.

En el caso de Dinamarca (un ejemplo de baja distancia al poder), es un país que representa un bajo valor de la evasión de incertidumbre. Es decir, se describe a los miembros de la cultura nacional como aquellos que aceptan más ideas nuevas o innovadoras; aceptan diferencias de opinión y conductas o acciones desviadas a lo considerado tradicional; se resisten a la estandarización. Esto se contrasta con los países de un valor alto en la evasión de la incertidumbre en los que se presenta resistencia a la innovación; se aceptan las reglas, los reglamentos y el control, son estandarizados.

3. *Individualismo vs. colectivismo* (Hatch & Cunliffe, 2013): Se refiere al grado de acción de los miembros de una organización, es decir, si actúan de manera independiente o autónoma respecto al resto de la organización. A partir del valor numérico generado para la investigación, se definió que países como México y China son colectivistas, categorizados como bajo valor de individualismo y se caracterizan por pertenecer o

vivir en grupos como familias grandes y organizaciones religiosas que dan sentido de identidad y pertenencia, en las que a cambio se exige lealtad, las relaciones son prioritarias ante las tareas.

En el otro extremo de la escala se encuentran países como Estados Unidos que son altamente individualistas, consideran que los derechos humanos son centrales, el individualismo es reconocido como fuente de bienestar, sus relaciones son débiles y se espera que cada miembro cuide de sí mismo, las tareas tienen prioridad sobre las relaciones.

4. *Masculinidad vs. feminidad* (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010): Esta dimensión se refiere al grado de separación o distancia entre los roles de género en una organización. Al comparar los parámetros es posible definir menor o mayor grado de masculinidad. Si la escala se lee en anclas duales antagónicas, se debe leer en un extremo la masculinidad y en el otro la feminidad o, a menor feminidad, mayor masculinidad y viceversa.

Países como Japón y Venezuela fueron clasificados como altas en masculinidad (menor feminidad), se espera que los roles a cumplir sean hombres asertivos y mujeres que se dedican a la crianza de los hijos e hijas. Se pone énfasis en los objetivos laborales, el progreso, las ganancias; celebran la asertividad, la decisión y autovaloración. En cambio, las organizaciones identificadas con menor valor de masculinidad (mayor feminidad), como Dinamarca, se ridiculiza la asertividad y tienden a subestimarse a sí mismos, se favorecen los objetivos laborales desde las relaciones interpersonales, el servicio, preservar el entorno y la calidad de vida.

5. *Orientación a largo plazo* (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010): Esta dimensión es descrita como la diferencia cultural en las preferencias por el ahorro y la perseverancia, así como el respeto por la tradición. Se considera una dimensión con orientación temporal o la interpretación del tiempo. Los países categorizados con un

valor alto en la orientación a largo plazo consideran que el trabajo conducirá a resultados y recompensas a largo plazo, son orientadas al cambio; por otro lado, aquellos países categorizados con un valor bajo a la orientación a largo plazo se caracterizan resistentes al cambio.

6. *Indulgencia vs. contención* (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010): Esta dimensión representa la tendencia a permitir la gratificación libre de las necesidades básicas y deseos humanos naturales, relacionados con disfrutar la vida y divertirse; en el polo opuesto, está la contención o moderación en donde la gratificación debe ser moderada, retenida, incluso debe regularse bajo estrictas normas sociales.

La descripción de los extremos en la escala de dimensiones de la cultura y la categorización de los países a partir de parámetros analizados estadísticamente, no pretenden determinar lo bueno o malo de una nación, no deben leerse bajo juicio de valor, ni categorizarlas como peores o mejores, o como ideales o puntos de referencia para imponerse sobre otras culturas. Aunque, esta información puede ser interpretada desde el éxito nacional, funcionalista, eficientista e idealista. Se posicionan a algunas naciones como referentes de una buena o excelente cultura con la intención de forzar a otras naciones a emular características de lo que se idealiza como lo mejor; por ejemplo, la clasificación de las naciones como primer o tercer mundo a partir de criterios establecidos y aceptados por ejemplo aquellos países más o menos desarrollados cultural, política, socialmente, entre otros aspectos, a partir de algunos criterios definidos y aceptados, se colocan como referencia algunas naciones y otros países aspiran a posicionarse en ese sitio valorándolo como mejor.

En este pensamiento está de acuerdo Edgar Schein, quien indica que no hay culturas correctas para las organizaciones, ni buenas o malas o efectivas funcionalmente, ya que no sólo se depende de la cultura sino de la interrelación de la cultura organizacional con su entorno

(Schein, 2004, pág. 8), la identificación de la cultura organizacional se propone desde la comprensión respetuosa.

Las seis dimensiones de la cultura nacional de Hofstede pueden considerarse como una de las bases para explorar la cultura organizacional, ya que dieron pauta para considerar a la cultura no sólo como algo abstracto y difuso, sino como un campo temático con elementos a estudiar e incluso con posibilidad de cuantificarse en el uso de las escalas. Con la exposición de la cultura nacional, es posible dimensionar sus efectos o influencia en las organizaciones y sus integrantes, sin embargo, para contribuir en esta perspectiva desde lo nacional, es importante considerar que pasa a nivel de un nuevo grupo o de los integrantes, en donde se crean, se transmiten y se acuerdan los significados, una propuesta acerca de cómo se crean los significados la hace Karl Weick a través de la creación de sentido, en la que en algunos aspectos coincide con Edgar Schein, esto se revisará en la siguiente sección antes de exponer los tres niveles de la cultura organizacional.

Creación de Cultura y Significados en nuevos grupos

Sin la intención de enlistar elementos que al mezclarse en un proceso estructurado generen una cultura o significados, tanto Edgar Schein como Karl Weick, proponen la creación del sentido y el cómo se origina la cultura en las organizaciones (Schein, 2004). Se parte del hecho de que los individuos se reúnen en una organización con la intención de cumplir con una meta en común.

Cada individuo contribuye con su experiencia previa y la organización se va construyendo a través del tiempo que comparten en común y el número de personas que se reúnen, cumpliendo objetivos, solucionando problemas y construyendo procesos en conjunto, a través de otros temas que les permiten dicha integración como son el lenguaje común para comunicarse y entenderse, definir los límites del grupo en donde se establecen los criterios de inclusión y exclusión, se determina lo que se requiere para ser miembro, considera también la distribución

del poder en cómo se gana y cómo se pierde dicho poder para que la organización baje su nivel de ansiedad y agresión.

Otros aspectos que se incluyen son: el tema de integración en la construcción de un nuevo grupo, al desarrollo de normas de relación interpersonal entre pares, entre sexos, entre jerarquías, entre funciones, también se sugiere definir y asignar recompensas y castigos, y por último explicar lo inexplicable a través de la ideología (Schein, 2004, pág. 112).

En el nuevo grupo, las primeras manifestaciones de la cultura se dan con eventos que marcan un significado en común, los cuales pueden presentarse de manera accidental, aleatorios o espontáneos, o iniciados por alguien o por el anuncio de una experiencia común. Estos eventos, marcadores se vuelven referentes y evocan reacciones emocionales compartidas. La unión emocional empieza a construir la cultura de la nascente organización, generando con ello el sentido de grupo, que es: quién está dentro y quién está fuera.

De manera detallada, Schein (2004) describe las primeras interacciones en un grupo, las cuales generalmente inician con el silencio, la mutua observación, alianzas tempranas, el manejo de la ansiedad, emparejamiento entre individuos que han experimentado culturas similares. En su análisis, el individuo y la organización, a pesar de sus experiencias culturales pasadas, aceptan que se trata de un nuevo grupo, que no cuenta aún con cultura propia, que se tendrán que proponer las reglas, los criterios a partir de las habilidades, talentos y valores de los nuevos integrantes (Schein, 2004). Se destacan cuatro etapas para la creación de cultura en nuevos grupos (Schein, 2004, pág. 70), cada etapa contempla un supuesto dominante y el enfoque socioemocional y una breve descripción:

1. *Formación de grupo*: Supuesto dominante: Dependencia. El pensamiento generalizado se propone en: El líder sabe lo que se tiene que hacer. En términos del enfoque socioemocional, se describe como autoorientación, con inclusión, poder e influencia, aceptación e intimidad, la identidad y el rol que se ejecutará en la formación del nuevo grupo. Hay un líder, se presenta resistencia y/o confirmación, frustración,

lucha o huida. Se construyen normas de comportamiento, inicia el lenguaje común. No hay consenso entre los integrantes del grupo aún.

2. *Construcción de grupo*: Supuesto dominante: Fusión. El pensamiento generalizado se propone en: Somos un gran grupo, todos nos queremos. En el enfoque socioemocional se describe al grupo como objeto idealizado, buscando la armonía, conformidad y de interrelación, en donde las diferencias entre integrantes del grupo no son importantes o valorados. En esta etapa se ha superado la dependencia, la autoridad formal se colocó en el lugar que le corresponde, hay falsa solidaridad, silencios. Intervienen muchas variables que genera una cultura única y distintiva. Se aprende buscando recompensas o evitando el dolor.
3. *Trabajo en equipo*: Supuesto dominante: Trabajo. El pensamiento generalizado se propone en: Podemos desempeñarnos eficazmente porque nos conocemos y nos aceptamos unos a otros. Pocos grupos u organizaciones llegan a esta etapa. El enfoque socioemocional se basa en la misión y tareas de la organización, en los logros, el trabajo en equipo, en mantener el trabajo y el buen funcionamiento de la organización, se valoran las diferencias en los miembros de la organización, fomentan la individualidad y el crecimiento personal, pero a medida en que se aprende a hacer las cosas, más reacios e incapaces se vuelven para adaptarse, cambiar y crecer en nuevos patrones.
4. *Madurez del grupo*: Supuesto dominante: Madurez. El pensamiento generalizado se propone en: Sabemos quiénes somos, qué queremos y cómo conseguirlo. Hemos tenido éxito así que debemos tener razón. El enfoque socioemocional se basa en la supervivencia y comodidad del grupo, se busca preservarlo, la creatividad y las diferencias entre los miembros del grupo se perciben como amenaza. La cultura es un conjunto de respuestas aprendidas. Si la cultura que se desarrolla funciona, será

tomada como única forma correcta para que los miembros del grupo vean el mundo, pero ¿cómo evitar perder la capacidad de adaptarse, innovar y crecer?

De acuerdo al proceso de construcción de cultura planteado por el equipo de investigadores dirigidos por Edgar Schein, se estima que cada organización actuará de acuerdo a lo aprendido y lo construido a partir de los recursos disponibles en su entorno, con base al orden de las etapas desarrolladas por Schein (2004), esos aprendizajes grupales acerca de cómo enfrentar el entorno externo e interno se transmiten a nuevos integrantes, se propone que al inicio los integrantes muestran dependencia de un líder, espontáneo o deliberadamente seleccionado, y cada miembro usa recursos aprendidos en el pasado para relacionarse con sus colegas. Para después caminar hacia la etapa en la que las relaciones aparentemente son funcionales pero solidarias, generando las propias conductas y acuerdos en la relación de dicha organización local, ya sea dentro de una oficina, un departamento, interdepartamental u organización.

Cuando la organización avanza a la siguiente etapa del proceso de construcción de cultura, se llega a la etapa de trabajo grupal, en la que se aceptan las habilidades individuales y se confía en los integrantes del grupo, se crea tal relación interpersonal que se normalizan conductas y estrategias en la toma de decisiones o actividades de la organización, para que, por último, se llegue a la madurez en la que se han obtenido resultados con las decisiones pasadas, el grupo se conoce, pero se debe evitar caer en la falta de innovación, de adaptarse o crecer, ya que los elementos que llevaron al éxito a esa organización quedaran obsoletos por diversos factores.

La cultura que se construya en esa nueva organización es única, no será posible desarrollar o duplicar exactamente la misma cultura en dos organizaciones porque depende de múltiples elementos y factores, como el entorno, los recursos, los integrantes y momentos

significativos que involucran emociones e historias compartidas, en donde se crea una identidad propia.

La cultura que emerge en las organizaciones, Edgar Schein la agrupa en tres niveles, creencias, valores y artefactos, con la intención de comprender a la organización y explicarla. Es necesario considerar que conocer los elementos, dimensiones o niveles que forman o construyen una cultura no es sinónimo de ingredientes o receta para construirla, reproducirla o clonarla, ya que aunque hay factores que es posible controlar, mantener o transmitir, existen otros elementos que se dan de manera espontánea y única que se incluyen en la cultura y las hace únicas. La cultura tiene su propio ciclo, se construye, madura y cambia con el factor tiempo, pero también con el factor humano y contextual. La cultura organizacional, entonces, se origina, construye, se mantiene y transmite, que incluye los niveles de creencias, valores y artefactos, de acuerdo a las experiencias significativas que se comparten entre los integrantes. Antes de describir los tres niveles de la cultura propuestas por Edgar Schein, se expone la descripción de la creación del sentido desde lo individual que como propone Schein se suma en la construcción de la cultura organizacional.

Como lo expone Hofstede y Etzioni, el ser humano se desarrolla a lo largo de su vida en organizaciones (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010), desde su nacimiento hasta su muerte, al tiempo que las organizaciones crecen o se desarrollan también lo hace la sociedad (Etzioni, 1975). En las organizaciones se establecen las normas que rigen el fenómeno y los beneficios que se obtienen, así como las responsabilidades que se adquieren (Hall, 1996). De acuerdo a la propuesta de que las organizaciones son construcciones con intereses u objetivos específicos y que son en ellas donde el individuo se cimienta y evoluciona, es necesario esbozar cómo se desarrolla la construcción del individuo a través de las organizaciones y para ser miembro o integrante de organizaciones. El ser humano se desarrolla en diferentes organizaciones desde su nacimiento, iniciando con la familia, la comunidad espiritual, la escuela, el trabajo, el país y el continente (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010), por mencionar las organizaciones comunes,

naturales y genéricas para la mayoría de las personas que a su vez se desarrollan bajo cierto contexto geográfico, político y económico. A través de la participación, voluntaria o no, en algunas organizaciones, las personas desarrollan identidad que incluye la manera en que se relacionan en diferentes ambientes sociales.

El ser humano nace con ciertas características innatas, pero otras características se adquieren y evolucionan de acuerdo con el contexto de su desarrollo (Enguix, 2012), como lo propone el psicólogo social y Antropólogo Geert Hofstede y sus colaboradores (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010), el ser humano va construyendo su software o programación mental, de manera consciente o inconsciente, pero adquiere identidad única a través de lo que aprende y repite. El individuo o sujeto social va construyendo su identidad y sus elementos culturales compartidos, constituidos por sus conductas, por sus recursos, creencias, valores, sus objetivos y metas de vida, pero también a través de sus símbolos y significados, mismos que se refuerzan con la memoria emocional, la cual se activa en el momento que se presenta una situación semejante a la que se vivió en el pasado, como lo sugiere Karl Weick (Weick, 1993) a través de las siete propiedades para dar sentido o significado a cualquier símbolo, que asociado a los niveles de la cultura propuestos por Schein de los cuales se expondrá en las próximas secciones, los artefactos adquieren significado y representan valores basados en creencias. El ser humano, como sujeto organizacional, desde que nace está expuesto a una variedad cultural determinada o limitada, misma que adhiere a su propia identidad y que le convierte en un ser humano con estrategias individuales para ir avanzando en la vida, la cual también está constantemente llena de relaciones humanas en las organizaciones a las que pertenece.

Para estudiar la cultura en una organización es recurrente el uso del paradigma interpretativo (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022), ya que hay símbolos y significados en la vida de la organización, así como el valor que se les provee a dichos símbolos. De manera individual y organizacional se da valor a esos símbolos o significados, pero también se les da un sentido, o como lo denomina el autor, *sensemaking*, dar o crear sentido, es un

proceso o una actividad realizada por los integrantes de una organización en que se puede estudiar la creación del sentido hacia símbolos, señales, significados, actividades, tareas, entre otros elementos que coinciden con los descritos por Edgar Schein (2004) y Geert Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Se realizará el acercamiento al concepto de dar o crear sentido en las organizaciones, así como la revisión de sus siete propiedades o características propuestas por Karl Weick en 1993.

La antropología y los estudios organizacionales, consideran el estudio de la cultura como un eje temático que explica a la organización, la cultura organizacional incluye símbolos, artefactos, hábitos, creencias, valores, entre otras descripciones que la caracterizan, cada una consta de significados individuales y colectivos, como proponen Schein y Weick, el proceso de construcción de cultura en una nueva organización contempla aprendizajes anteriores de los nuevos integrantes, aprendizajes que se construyeron como una programación mental que se adquiere a lo largo de la vida de las personas.

Los miembros o sujetos de una organización se involucran en la misma desde diferentes objetivos, no desde el vacío o la neutralidad de experiencias, sino con los sencillos o complejos aprendizajes anteriores, aprendizajes a los que recurrirán como referencia o para integrarlos en la nueva organización, desde la confianza de que han funcionado en el pasado y estiman que funcionarán para el futuro.

Karl Weick indica que el proceso de dar sentido o de crear significado contiene comportamientos individuales que están entrelazados entre dos o más personas, (Weick, 1993), que consta de siete propiedades: *identidad, retrospectiva, promulgación, contacto social, eventos en curso, señales y plausibilidad*. Las siete propiedades del proceso para dar sentido o dar significado, contempla que todos los miembros de la organización facilitan la acción, en donde se imponen rutinas, con roles que permiten el intercambio entre el personal dentro de la organización, las organizaciones se mantienen unidas por medio de controles en forma de incentivos y medidas, al interior de la organización se comparte un lenguaje que evoca imágenes

y escenas, en donde las organizaciones con acceso a imágenes más variadas se involucrarán en una creación de sentido que es más adaptativa que las organizaciones con vocabularios o imágenes más limitados. Los integrantes de la organización crean sentido o significado, desde el anterior contexto.

Crear sentido (sensemaking). *Sensemaking* o la creación del sentido busca entender dentro de la organización, cómo construyen lo que construyen, por qué y con qué efectos. Una manera de definirlo es que crear sentido implica colocar los estímulos en algún tipo de marco de referencia, que permiten comprender, entender, explicar, atributos, extrapolar y predecir. Meryl Louis (1980) (citado por Weick, 1993), define el crear sentido como un proceso de pensamiento, crear sentido puede ser visto como un ciclo recurrente compuesto por eventos que ocurren a lo largo del tiempo, eventos sucesivos que pueden fungir como predicciones de lo que ocurrirá, y que cuando se suscitan eventos sorpresa se consideran como crisis que generan nuevas interpretaciones, dar sentido también incluye entender cómo las personas hacen frente a las interrupciones o a las crisis. En algunas organizaciones es posible que se les inculquen significados a los eventos a través de mecanismos como los estándares y reglas para percibir, interpretar, creer y actuar que son usadas en una cultura. Crear sentido es un proceso necesario para los miembros de las organizaciones para entender y compartir aprendizajes acerca de la organización, qué hacer, cuándo y cómo se resuelven los problemas. A nivel individual, el crear sentido es un proceso en el cual los individuos desarrollan mapas cognitivos de su contexto, que contempla comportamientos individuales pero que se viven en sociedad con dos o más personas.

Crear sentido es como colocar cosas en un marco, como se mencionó antes, es comprender, construir símbolos y significados, es interacción, la reparación o solución de la sorpresa y patrones la interacción en busca de la comprensión mutua y la creación de patrones o soluciones programadas, entonces cuando se busca la interpretación de los símbolos, Weick sugiere que la interpretación debe ser considerada como una traducción, asume relaciones de poder en la organización que se está estudiando, considerando que la interpretación incluye

intereses políticos, consecuencias, coerciones, persuasiones y retórica. La vida organizacional es más acerca de interpretaciones, intelecto, metáforas y teoría, que construye historia dentro de una comprensión de la vida acerca de decisiones y manejo del entorno, para acercarse a las formas en que las personas en una organización generan lo que interpretan. Participar en la creación de sentido es construir, filtrar, enmarcar, crear viabilidad y convertir lo subjetivo en algo tangible. En el proceso de la creación de sentido o significado entre dos o más personas, se revisarán las siete propiedades del crear sentido.

Siete propiedades de crear sentido o significado. El proceso de la creación de sentido o significado considera siete propiedades o características: *identidad, retrospectiva, promulgación, contacto social, eventos en curso, señales y aceptable*. A continuación se realiza un resumen de las siete propiedades propuestas del Karl Weick, que como se indicó antes, contempla un espacio individual pero que se desarrolla en lo colectivo:

1. *Basado en la construcción de la identidad* (Weick, 1993): El constructor de sentido, *sensemaker*, es singular pero no es individual, ya que las personas que pertenecen a la organización o colectivo aprenden acerca de sus identidades proyectándose dentro de un contexto y observando las consecuencias, es una pregunta sobre quién soy como lo indica el descubrimiento de cómo y qué pienso. La creación de sentido controlada e intencional se desencadena por la falta de confirmación de uno mismo. Ocurre al servicio de mantener una autoconcepción positiva y consistente. Las personas al mismo tiempo tratan de moldear y reaccionar a los entornos a los que se enfrentan (proacción y reacción).
2. *Retrospectivo* (Weick, 1993): Se basa en la memoria de las experiencias significativas, en cómo se perciben, en las que las percepciones están sesgadas debido a que están separadas como puntos discretos en el tiempo, incluso se evocan o recuerdan desde los recursos del futuro con el análisis de lo que se pudo haber hecho para obtener mejores

resultados. La evocación de las experiencias a través de la memoria se hace desde el conocimiento de los resultados y sus consecuencias. Cuando se evocan las memorias, se debe considerar que los eventos nunca sucedieron exactamente de la forma en que se recuerda que sucedieron, que las personas son conscientes de solo un puñado de proyecciones en el momento en que miran hacia atrás sobre lo que acaba de suceder. La retrospección solo hace que el pasado sea más claro que el presente o el futuro; una premisa en ésta propiedad es que: para aprender lo que pienso, miro hacia atrás sobre lo que dije antes, el significado de los símbolos se encuentra en la evocación de la memoria de la percepción de las experiencias relacionadas entre el individuo, la organización y el evento (que puede ser un artefacto también).

3. *Promulgación* (Weick, 1993): Las personas siempre están en medio de las cosas (Latour, 1990). La definición de promulgación se utiliza para describir una forma de interactuar con el entorno que se basa en el conocimiento adquirido a través de acciones físicas y habilidades motoras. Para Weick es la relación paralela entre dos personas, dos ambientes, es dual o multi-ambientes. La realidad se va construyendo contemplando los objetos, la objetividad, los sujetos y la subjetividad. La premisa resumen que se puede destacar en esta propiedad es que: creo el objeto para ser visto e inspeccionado cuando digo o hago algo, como la evidencia de los artefactos descritos por Schein (Schein, 2004).
4. *Contacto social* (Weick, 1993): Crear sentido es un proceso social en el que la conducta depende de la conducta de los demás, ya sea que esos otros sean imaginarios o estén físicamente presentes. El dar sentido es una actividad social, como cuando las personas coordinan sus acciones sobre bases distintas a los significados compartidos como cuando las acciones conjuntas son coordinadas por significados equivalentes, significados distribuidos, puntos de vista superpuestos de eventos ambiguos o relaciones interpersonales no reveladas, el significado compartido no es lo que es crucial para la acción colectiva, sino más bien la experiencia de la acción colectiva que se comparte.

Como premisa resumen se plantea que: lo que digo, señalo y concluyo está determinado por quién me socializó y cómo fui socializado, así como por la audiencia que anticipo que auditará las conclusiones a las que llego.

5. *Continua, en curso, sobre la marcha* (Weick, 1993): La creación de sentido nunca empieza y nunca para, es una actividad que siempre está en marcha. No se puede evitar actuar, no es posible dar un paso atrás y reflexionar sobre tus actos, los efectos de la acción no pueden ser previstos, no se tiene una representación estable de la situación, cualquier representación es una interpretación, el lenguaje es acción, son propiedades de las acciones de la vida diaria. Pero ese curso puede ser interrumpido y hay respuestas emocionales, se plantea una relación entre creación de sentido, emociones y la interrupción de la marcha de los proyectos, ya que la interrupción es una señal importante de cambio. La emoción es una actividad de no respuesta, que ocurre entre la conciencia del evento de interrupción y una alternativa de acción que mantendrá o promoverá el bienestar del individuo frente a un evento. Cuando una persona desarrolla y organiza una secuencia de acciones y es interrumpida, se trata de darle sentido. Las emociones afectan el dar sentido, el recuerdo y la retrospectiva tienden a ser congruentes con el estado de ánimo. Los eventos pasados son reconstruidos en el presente como explicaciones, no porque se vean iguales sino porque se sienten igual. Las personas recuerdan eventos que tienen el mismo tono emocional que lo que sienten en el presente. El intento resultante de usar una memoria basada en sentimientos o emociones para resolver un rompecabezas cognitivo actual puede dificultar la búsqueda de sentido porque trata de unir dos formas de evidencia muy diferentes. La premisa resumen puede indicarse como: que mi conversación se extiende a lo largo del tiempo, compite por la atención con otros proyectos en curso y se refleja una vez que finaliza, lo que significa que es posible que mis intereses ya hayan cambiado.

6. *Señales, enfocado en y por indicadores extraídos*: Parece que las personas pueden dar sentido a cualquier cosa, una señal se toma como equivalente a todo el dato del que proviene, la señal sugiere una cierta consecuencia más obvia de lo que fue sugerida por el dato total. En qué se convertirá la señal y cómo será interpretada dependerá del contexto de su proceso. Las señales tienen la capacidad de evocar acciones. La premisa se propone como: lo que selecciono y embellezco como el contenido del pensamiento es solo una pequeña porción del enunciado que se vuelve sobresaliente debido al contexto y las disposiciones personales.
7. *Impulsado por la plausibilidad en lugar de la precisión, aceptable*: La precisión es buena, pero no necesaria, sería muy bueno que lo aceptable fuera también preciso. La creación de sentido se acerca a la plausibilidad, aceptabilidad, coherencia y sensatez, considerando lo que es socialmente admisible y creíble. La precisión es automática, puede llegar a paralizar, las personas necesitan dinamismo a través de la distorsión y filtro para separar la señal del ruido en sus proyectos actuales. En su premisa resumida es que: necesito saber lo suficiente sobre lo que pienso para continuar con mis proyectos, pero no más, lo que significa que la suficiencia y la aceptabilidad tienen prioridad sobre la precisión.

En la línea teórica que contempla el estudio de la cultura, se inicia desde la antropología que en general propone que la cultura se construye de acuerdo al contexto en el que se desarrolla, que es conocimiento, estructurada y contiene símbolos (Enguix, 2012), en la que Geert Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) realiza la propuesta de las seis dimensiones de la cultura nacional que permite la comparación cuantitativa de las mismas categorías en una misma empresa ubicada en diferentes naciones. En los resultados de la investigación de las dimensiones de la cultura nacional, se reportan diferencias entre las naciones, debido a la interpretación que da cada organización nacional a los eventos, símbolos

o categorías, como lo describe Edgar Schein en las etapas de la creación de cultura en un nuevo grupo (Schein, 2004), aunque se encuentren los mismos recursos y contextos de manera deliberada, cada organización construye sus propios eventos significativos y le da sentido, por lo que un mismo evento puede tener distinta interpretación, que no limita el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Desde estos antecedentes teóricos acerca del contexto de la cultura nacional y las pautas de los procesos para crear sentido y el nacimiento de la cultura en un nuevo grupo, se plantean los niveles de la cultura organizacional propuestos por Edgar Schein. Desde la perspectiva de que una organización se desarrolla en una cultura nacional y que a su vez construye sus propios significados que da lugar a su cultura organizacional inherente, en el siguiente apartado, se desarrolla la propuesta de los tres niveles que explican y componen la cultura organizacional.

Niveles de la Cultura Organizacional

Como se ha expuesto, en los párrafos anteriores, las organizaciones se desarrollan en un contexto de cultura nacional que permea cuando se crea un nuevo grupo, que puede ser explicada a través de los tres niveles de cultura organizacional que se expondrán en éste apartado.

El concepto de cultura es motivo de estudio de diversas disciplinas, como la antropología, sociología, administración, psicología, estudios organizacionales, entre otras, esta investigación se desempeña dentro del campo de los estudios organizacionales. Sin pretender indicar que la cultura es el tema más importante en una organización, sí se plantea que la cultura forma parte del entramado organizacional, junto con el liderazgo, toma de decisiones, diversidad, identidad, comunicación organizacional, estructura, diseño organizacional, innovación, ambientalismo corporativo, globalización, gerencia de las emociones, estética organizacional, cultura organizacional, poder, colaboración e institucionalización de redes organizacionales (Gonzales Miranda & Ramírez Martínez, 2019).

Ante esta rica y compleja gama de perspectivas o elementos de estudio que procuran explicar a una organización, sin colocar jerarquías de importancia temática, la presente investigación se enfoca en la exploración de la cultura organizacional. En esta visualización del amplio y extendido campo de la cultura organizacional en las siguientes secciones se desarrollaran definiciones planteadas por los colectivos de investigadores de Geert Hofstede y Edgar Schein. Se iniciará con las dimensiones culturales que se dieron del análisis realizado por Geert Hofstede; después, continuar con los niveles definidos por Edgar Schein, considerando que desde un solo autor no es posible explicar la cultura organizacional, la clasificación que se propone por los investigadores citados no es absoluta, sino que cada uno propone su perspectiva y varios elementos que completan ese perfil cultural integral y holístico, sin embargo, esta investigación se centrará en los niveles culturales: creencias, valores y los artefactos, categorizados por Edgar Schein (2004), que se detallarán en los siguiente párrafos.

La cultura organizacional, se propone como “un patrón de principios básicos compartidos, suposiciones que fueron aprendidas por una organización mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válida y, por tanto, enseñarse a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 2004). En esta definición debe considerarse el análisis del tamaño de la organización que seguramente cuando es muy grande desarrollará subculturas (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022).

En la cultura organizacional algunas creencias presentarán mayor valor que otras, mismas que serán socializadas y derivarán en comportamientos, en donde los significados varían e incluso presentan ambigüedades entre los integrantes de la organización, se presentan diferencias entre la cultura que se desea y la que se vive. Cuando la cultura se estudia a profundidad revela su complejidad, para Edgar Schein, psicólogo, la cultura también fue de interés para estudio, y desde la psicología, propuso que la cultura es para un grupo lo que la personalidad o carácter para un individuo (Schein, 2004). El concepto de cultura organizacional,

presente en todas las organizaciones, ayuda a explicar los fenómenos de comportamiento y visibilizarlos. Schein (2004) propone que la cultura es el resultado de un complejo proceso de aprendizaje grupal, se comparten o se mantienen ciertas cosas en común, esas cosas pueden ser normas, valores, patrones de comportamiento, rituales, tradiciones, lenguaje, mitos, historias, y que dan estabilidad estructural, patrones o integración, en la que podría ser posible la relación directa de una cultura efectiva con el desempeño (Schein, 2004, pág. 7) de los objetivos de la organización.

Así como Hofstede describe a la cultura en seis dimensiones, la propuesta de Edgar Schein es describir la cultura a través de tres niveles diferenciados que la explican, los cuales abarcan desde lo visible y tangible a lo no observable, lo cognitivo, como creencias, valores, normas y reglas. Schein define el término nivel como el grado desde el cual el fenómeno cultural es visible para el observador (Schein, 2004, pág. 25). Los tres niveles propuestos son las creencias, valores y artefactos, que para se describen como:

- *Creencias* (Schein, 2004): Las creencias, también nominadas como supuestos básicos o suposiciones, son valores no negociables (Schein, 2004, pág. 16). Aunque el autor prefiere usar el término de suposiciones básicas porque explica que se trata de lo que se da por sentado, en éste trabajo se usará la palabra creencia, ambos términos representan una idea o pensamiento que se da por hecho, para hablar de éste nivel se puede contemplar que es una solución a un problema que funciona (Schein, 2004, pág. 30).

Las creencias también contemplan principalmente las ideas, pensamientos, supuestos arraigados en el inconsciente, es la fuente o base de los valores y los artefactos o conductas. Las creencias representan lo que los integrantes de una organización consideran sobre su realidad; pero dichos supuestos no son totalmente identificados o conscientes, pero a pesar de que son supuestos que están por debajo o de la conciencia ordinaria o en el subconsciente, las suposiciones o creencias

básicas penetran cada parte de la vida cultural de la organización y permean las experiencias de sus integrantes. Como propone Schein, los supuestos básicos influyen en lo que los miembros de una cultura perciben, piensan y sienten. Su carácter, incuestionable pero omnipresente, es la razón por la que es probable que, solo se convierta en consciente de las diferencias culturales cuando se vive durante un período prolongado en una cultura extranjera (Hatch & Cunliffe, 2013), o como lo menciona también Schein se tiene tal acuerdo, confianza comprobada en los resultados que se crea consenso a través del éxito repetido (Schein, 2004, pág. 31). A través de las creencias se define a qué prestar atención, el significado de las cosas, la reacción emocional y las acciones a seguir. Estas creencias definen aspectos fundamentales como el tiempo, el espacio, las actividades, la verdad, la manera correcta de relacionarse con el individuo o el grupo, la importancia relativa del trabajo, la familia, el desarrollo personal, el papel de los seres humanos y la naturaleza de la familia, entre otros temas. Son consideradas como difíciles de cambiar (Schein, 2004, pág. 31), incluso a pesar de las evidencias de que los resultados no son coherentes con la creencia, el integrante de la organización evade tal falta de congruencia para mantener la estabilidad y evitar la ansiedad o incertidumbre como lo propone Hofstede en una de las dimensiones de la cultura.

- *Valores* (Schein, 2004): Los valores son los principios, metas y estándares sociales que los miembros de la organización consideran y han probado empíricamente que funcionan (Schein, 2004, pág. 28) y que son compartidos por la experiencia con la organización, que tienen un valor intrínseco. Los valores definen lo que más les importa a los miembros de una organización y se revelan por sus prioridades, pueden fungir de guía para determinar lo correcto o incorrecto equiparándose a un código moral o ético (Hatch & Cunliffe, 2013). Se presentan como abiertos al debate y a las personas, se puede estar o no de acuerdo con ellos (Schein, 2004, pág. 25).

Principalmente considera las estrategias, objetivos o filosofías. Los valores reflejan racionalizaciones o aspiraciones de los integrantes de la organización (Schein, 2004, pág. 36).

- *Artefactos* (Schein, 2004): Considerado el nivel superficial, es descrito como los fenómenos que se captan con los sentidos, lo tangible, lo evidente. Éste nivel incluye principalmente las estructuras, organigramas y procesos, la arquitectura, idioma, tecnología, productos, creaciones artísticas, estilo, vestimenta, manera de dirigirse, manifestaciones emocionales, mitos e historias, dinero, rituales, ceremonias observables. Sin embargo, Schein hace la señalización de que aunque sean observables no significa que se comprendan o entiendan y que para organización reflejan una creencia, además considera que cada etapa de vida de la organización genera sus propios artefactos (Schein, 2004, pág. 27).

Las creencias, valores y artefactos, son niveles propuestos por el autor como descripción en la definición de la cultura organizacional, (Schein, 2004, pág. 25), en su relación, se sugiere descifrar el patrón de suposiciones básicas o creencias para interpretar de manera adecuada los artefactos y considerar cuánta credibilidad dar a los valores compartidos por la organización, bajo el principio de que al explicar o identificar las creencias se podrán comprender los otros niveles, ya que la cultura se evidenciará a nivel de los artefactos observables, con base en las creencias y valores compartidos, que son fáciles de observar pero difícil de descifrar (Schein, 2004).

Desde éste marco teórico acerca de la cultura organizacional en el campo de los estudios organizacionales, se lleva a cabo la aplicación en la presente investigación cualitativa, para explorar la cultura organizacional y sus modificaciones derivadas de los efectos de la pandemia, por lo que, en el capítulo III se realiza la descripción del caso de estudio.

Capítulo III. Descripción del Caso de Estudio

El fenómeno pandémico por el virus SARS-CoV-2, permeo en diferentes niveles y espacios a múltiples organizaciones (World Bank and World Economic Forum, 2022), por lo que, en términos generales, cualquier organización podría fungir como objeto de estudio. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen el espacio y la confianza para permitir que se realice una investigación (Flick, 2015, pág. 108), por lo que, se toma la oportunidad de realizar el trabajo de campo con la organización educativa Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, que, igual que muchas otras organizaciones debió usar los recursos disponibles durante la pandemia para continuar con uno de sus principales objetivos de transmitir conocimiento, como lo destaca la descripción de su misión:

*“Servir al país al ofrecer un trabajo académico sólido y de excelencia alrededor de las funciones sustantivas: al **impartir educación superior de licenciatura, maestría, doctorado, y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, y formar profesionales y ciudadanos aptos y responsables en correspondencia con las necesidades de la sociedad; organizar y desarrollar actividades de investigación humanística, científica, tecnológica y artística; y ser fuente de conocimientos relevantes, en atención, primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico, así como ser una institución que rescata, preserva y difunde la cultura.**”*

(Las negritas son resaltadas en orden de la presente investigación).

(Misión y Visión UAM, 2023).

Para el acercamiento al conocimiento de la organización en estudio, en las siguientes secciones se expone información acerca de la UAM-I considerada relevante para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Organización de estudio

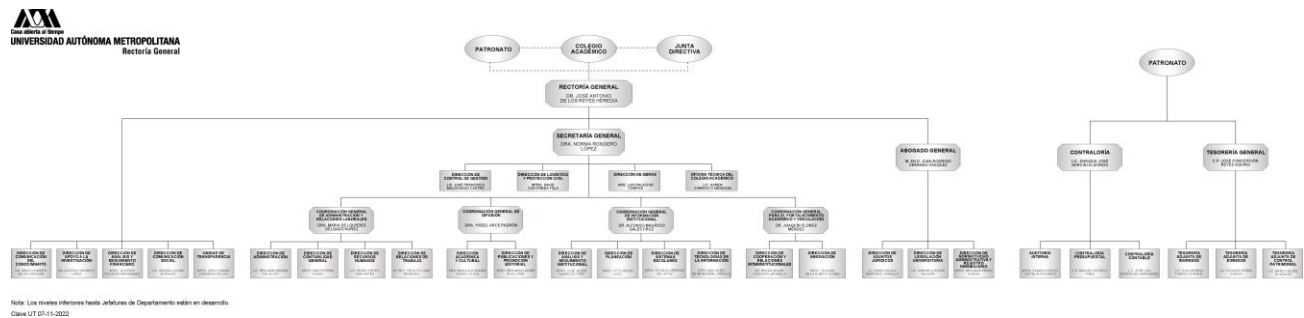
Para explorar la cultura organizacional y su diversidad en tres etapas relacionados con la pandemia (antes, durante y después), se ha tomado la oportunidad de investigar una institución educativa, de nivel superior de Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I).

Como organización, la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa (UAM-I), es objeto de estudio en cualquiera de sus niveles de estructura, cualquiera de sus procesos o cualquiera de sus fenómenos organizacionales. No obstante, al considerar como una de sus funciones sustantivas el impartir y transmitir conocimiento como centro de sus objetivos o de su deber ser (Misión y Visión UAM, 2023), se propone que el grupo de estudio sean los principales actores del proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, los profesores y los estudiantes, específicamente de la UAM-I. En la dirección de los objetivos del presente trabajo, los participantes en la investigación deberán ser profesores y estudiantes que han formado parte de la organización desde el año 2019 y hasta el año 2023, para asegurar que hayan experimentado la pandemia de Covid-19 como integrantes activos de la organización y, realizar la comparación de la cultura organizacional desde las creencias, los valores y artefactos que perciban y expresen a través de la entrevista semiestructurada donde participaran.

Las organizaciones cuentan con características o elementos genéricos que las describen, como es su estructura, tamaño, gestión de poder, de recursos, contexto, configuración, cultura, operación, procesos, entre otros, elementos o características que seguramente estarán en menor o mayor grado en las distintas organizaciones y que las hace únicas. La UAM-I cuenta con algunos de estos elementos, como toda organización, el análisis se puede iniciar desde la estructura proyectada en el organigrama, el acercamiento a la UAM-I como organización se realizará desde su historia, de la rectoría general, sus modelos educativos.

De acuerdo a la historia documentada en la página de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM, UAM: Presente y pasado, 2023), en el año 1973 la Ciudad de México presentó problemas de capacidad para incorporar a la alta cantidad de solicitudes para ingresar a la licenciatura, por lo que el entonces Presidente de la República, Luis Echeverría Álvarez, solicitó que se creara una nueva Universidad, que después del proceso, fue aprobada para iniciar el primero de enero de 1974. La nueva Universidad debía resolver la capacidad de admisión de estudiantes en el área metropolitana y usar nuevas formas de organización académica y administrativa, por lo que la UAM se crea como una organización descentralizada, autónoma, flexible, con la facultad de realizar actividades de docencia, investigación, difusión de la cultura, con libertad de cátedra e investigación. Como se ha indicado, la estructura organizacional es descentralizada, constituida por unidades integradas por divisiones y departamentos académicos. La UAM-I es la primera Unidad en construir sus instalaciones en el año 1973. La UAM ha experimentado dos huelgas iniciadas por el sindicato de trabajadores (SITUAM), una en el año 2008 y otra en el año 2019, ambas antes de la pandemia, y un paro estudiantil iniciado por la Asamblea General de Paro, integrada principalmente por estudiantes, en el año 2023, después de la pandemia de Covid-19.

Una manera primaria, más sencilla y lógica de acercarse al conocimiento de una organización es desde su organigrama, la UAM es una organización descentralizada, con cinco Unidades de enseñanza, se cuenta con seis organigramas, uno que pertenece a la Rectoría General y cinco que conforman cada una de las Unidades de enseñanza. En la Figura 1, se muestra el organigrama de la Rectoría General (para mejor visualización se recomienda seguir la liga de la página web), y en la Figura 3 se representa el organigrama de la Unidad Iztapalapa (para mejor visualización se recomienda seguir la liga de la página web) que es la Unidad de estudio.

Figura 1*Estructura orgánica. Rectoría General.*

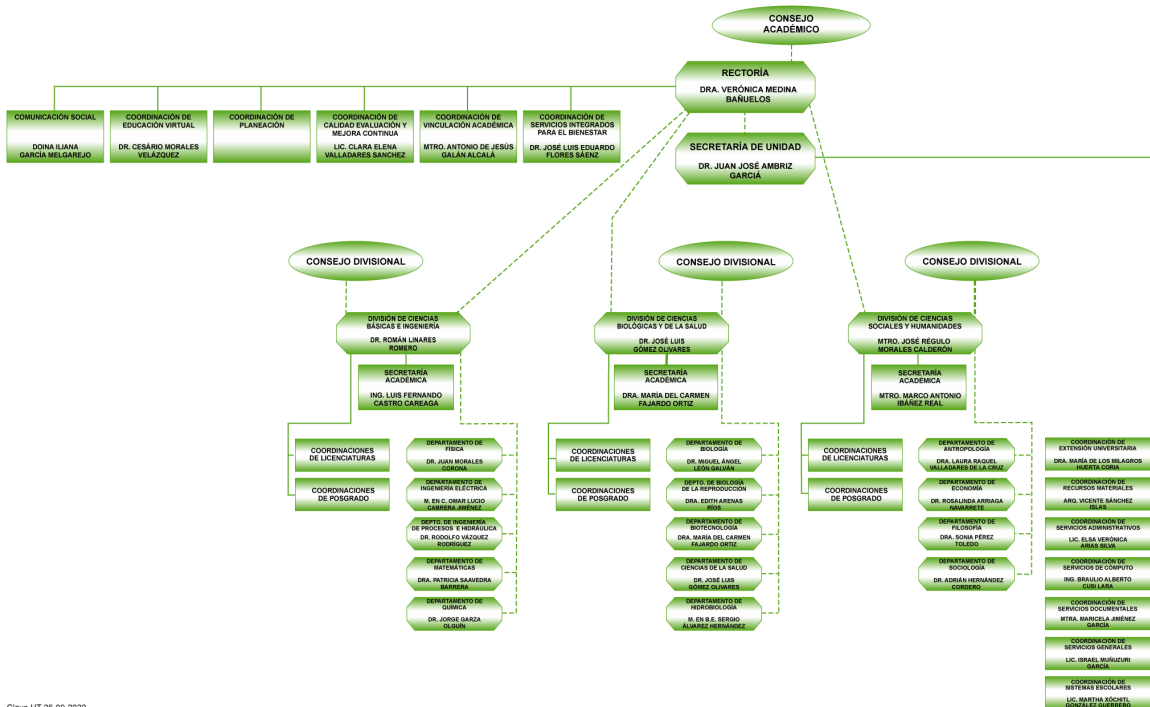
Fuente: Página web: https://transparencia.uam.mx/estructura/org_rg.html (UAM, 2023).

En ambos organigramas, se destaca que la Rectoría no es el ápice estratégico absoluto, sino que se relaciona con diferentes consejos, para la gestión de su gobierno, administración y operación, tanto para la Rectoría General como para la Rectoría de la Unidad Iztapalapa, que a su vez está organizada por divisiones, con departamentos que se forman por profesores-investigadores que se agrupan por áreas de investigación.

Esta estructura refleja los objetivos con los que fue creada la Universidad, una organización descentralizada del Estado, con la facultad de realizar actividades de docencia, investigación, con libertad de cátedra e investigación (UAM, UAM: Presente y pasado, 2023), pero con el soporte para gestionar su operación, como profesores, estudiantes, gestores, trabajadores administrativos, entre otros.

Figura 2

Estructura Orgánica. Unidad Iztapalapa.



Clave UT 26-09-2022

Fuente: Página web: https://transparencia.uam.mx/estructura/org_izt.html (UAM, 2023).

La UAM, como organización, tiene como principales objetivos realizar actividades de docencia, investigación, difusión de la cultura, con libertad de cátedra e investigación. Sin embargo, uno de los principales argumentos que fundamentan la creación de la UAM fue atender la problemática de dar espacio a estudiantes para recibir preparación profesional, la enseñanza, el aprendizaje, difundir el conocimiento y la cultura son el centro y se considera el punto base.

La UAM-I está conformada por tres divisiones académicas: Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) y Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI), las entrevistas se aplicarán a un profesor y un estudiante de cada división, además de

considerarse el género binario para la exploración de las experiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando la carga actividades que pudiera presentarse en caso de tener hijos e hijas. Las características constantes entre las y los participantes en el universo de observación es que sean integrantes de la organización antes, durante y después de pandemia, que hayan experimentado el mismo fenómeno pandémico dentro del marco del proceso de enseñanza-aprendizaje como actores centrales, ya sea como profesores o como estudiantes. En la Tabla 6 se presenta la distribución del universo de observación, que se propone en un total de 12 entrevistas.

Tabla 6

Universo de observación.

Género	Femenino			Masculino		
División	CSH	CBS	CBI	CSH	CBS	CBI
Estudiantes	1	1	1	1	1	1
Profesores	1	1	1	1	1	1
Subtotales	2	2	2	2	2	2
Total de entrevistas	6			6		
	12					

Fuente: Elaboración propia.

En el acercamiento documental a la organización, se observó que cuenta con diversos procesos para cada nivel de su estructura, por lo que se fue necesario delimitar el proceso del que se obtendría información acerca de la cultura organizacional, definiendo el proceso de enseñanza-aprendizaje como el elemento organizacional base para la exploración de las creencias, valores y artefactos inherentes, en el caso de la UAM-I, hasta el año 2024 tiene definido su modelo de enseñanza-aprendizaje, el cual se expone en el siguiente apartado.

Modelo de Enseñanza-Aprendizaje en UAM-I

Cada institución educativa selecciona y aplica su propio modelo de enseñanza, en el caso de la UAM, que se basa en la organización académica departamental como se indica en la Figura 2, y que la hace diferente a otras (UAM, ¿Cuál es el modelo educativo de la UAM?, 2023), que organiza el tiempo por trimestres y a las asignaturas o materias se les denomina unidad de enseñanza aprendizaje (UEA).

De las cinco Unidades de la UAM, Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa, Lerma y Xochimilco, sólo la Unidad Xochimilco se destaca por hacer uso del sistema educativo modular, cursando un módulo por trimestre, y el mismo modulo es una unidad de enseñanza aprendizaje integral que contempla contenidos temáticos, experimentos de laboratorio y de campo, las prácticas, investigaciones bibliográficas y de campo, además de otras experiencias educativas todas orientadas u organizadas en la solución de problemas de la realidad, con los estudiantes trabajando en equipo intercambiando ideas y conocimiento al aplicarlo en comunidades, y, los profesores tienen el rol de asesor y coordinador de los grupos de estudiantes.

En el caso de las cuatro Unidades restantes, entre ellas la de Iztapalapa, que es la organización en estudio, aplica el sistema expositivo magisterial, en el que cada UEA es impartida por un profesor que al impartir su clase relaciona el conocimiento a problemas de la realidad, además de la exposición del profesor, la relación profesor-estudiante se complementa con conferencias, seminarios, trabajos de investigación y mesas de discusión (UAM, ¿Cuál es el modelo educativo de la UAM?, 2023).

Con la definición de la organización en estudio, el proceso eje y el perfil de los participantes, se construyó la propuesta metodológica para la exploración de la cultura organizacional, que se expone en el capítulo IV.

Capítulo IV. Metodología

Este capítulo se desarrolla a partir de los supuestos de la investigación que derivan en una propuesta de pasos metodológicos que permiten exponer la ruta de la investigación y cómo se construyeron los instrumentos de obtención de información y la agrupación de los resultados. En el siguiente capítulo V, se realizará el análisis de la información y el desarrollo de los hallazgos y conclusiones.

Supuestos de Investigación

En esta sección se presentan los supuestos de investigación que orientan la presente investigación y las reflexiones de la misma.

Este trabajo considera la conceptualización de organización como una construcción social (Etzioni, 1975), en donde las personas construyen dicho fenómeno social con cierta meta específica: el intercambio en beneficio de cualquier índole entre ambos como puede ser material, espiritual, social, psicológico, educativo, económico o emocional. En dicho constructo se establecen las normas que rigen el fenómeno y los beneficios que se obtienen, así como las responsabilidades que se adquieren (Hall, 1996). Se concibe a las organizaciones como espacios de la sociedad en los que se recrean las relaciones sociales entre agentes diversos y en los que se orientan comportamientos y modos de existencia (Magallón Díez, 2022), que integra además de las personas, elementos de la administración científica del trabajo de Taylor (1911) y elementos de la organización burocrática de Max Weber, (Weber, 2002 [1922]), con lo que se entreteje lo social, lo eficientista a través del alcance los objetivos organizacionales y los procesos como aquellas acciones humanas racionales para el cumplimiento de metas, que permiten el espacio para el análisis de los cambios o modificaciones de las organizaciones y de

las realidades temporales que van experimentando tanto las organizaciones como las personas que la integran.

La organización entonces, como objeto de estudio no sólo se contempla como una entidad social o como una empresa, sino como un conglomerado de realidades individuales y grupales que se manifiestan de acuerdo al contexto externo, que persigue una serie de metas colectivas específicas a través de la ejecución de procesos, en donde intervienen componentes humanos y no humanos, individuales y sociales, tangibles y simbólicos, formales e informales que dan definición a la organización y a su realidad temporal modificada por los efectos de las restricciones de interacción social presencial derivados de la pandemia de Covid-19.

La propuesta de la presente investigación contempla los supuestos de que la organización se construye y modifica constantemente a partir de las personas que intervienen en los procesos y de las contingencias en los que se desarrollan, como la reciente pandemia de Covid-19.

Para esta investigación se proponen los siguientes supuestos o hipótesis que contemplan la identificación de cambios o modificaciones en la cultura organizacional de la UAM-I desde las creencias, valores y artefactos en el proceso de enseñanza-aprendizaje:

- La organización es una construcción social que se modifica de acuerdo al contexto, que no estuvo exenta de los efectos de la pandemia, con los que se modificaron elementos que la forman como la administrativa, económica, estructural o social, que alcanza específicamente la cultura organizacional.
- La cultura organizacional es inherente a la organización, como sistema complejo de creencias, valores y/o artefactos interiorizado por los integrantes de la organización.
- La cultura organizacional aporta explicaciones que permite comprender el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el entorno organizacional, el desempeño y la gestión de procesos, como es el caso del proceso de enseñanza-aprendizaje en la UAM-I.

- La cultura organizacional en el proceso enseñanza-aprendizaje de la UAM-I se interpreta, expresa y proyecta de manera diferente entre los profesores y estudiantes, a partir de las creencias, valores y/o artefactos.
- La cultura organizacional de la UAM-I, desde las creencias, valores y artefactos, cambió derivado del efecto del confinamiento por pandemia.
- La experiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la UAM-I durante la pandemia se tomará en cuenta para las nuevas propuestas de interrelaciones entre profesores y estudiantes.

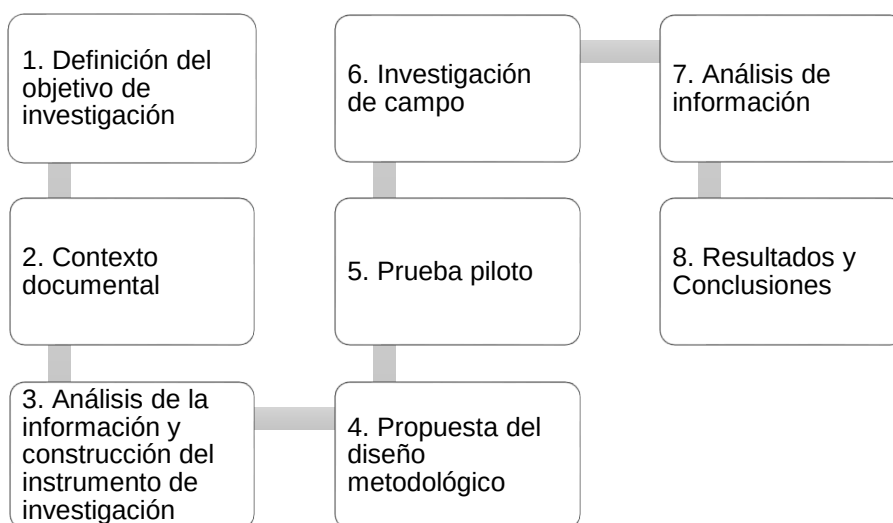
Hasta aquí se han expuesto las principales ideas que sustentan la oportunidad y pertinencia de investigar los efectos sociales generados por la pandemia de Covid-19 desde la perspectiva de la cultura organizacional en los estudios organizacionales.

A partir del planteamiento del problema, la definición de la organización en estudio, los supuestos de investigación y el marco teórico con los antecedentes de los tres niveles de la cultura organizacional, las creencias, valores y artefactos, se plantean las etapas de la metodología que sigue la presente investigación, bajo la dirección de los objetivos.

Las etapas (Tadlaoui, 2013) de la metodología de investigación se exponen en la Figura 3. Cada una de las etapas cuenta con un objetivo en el avance de la investigación así como un entregable que funge como criterio para avanzar en la siguiente etapa, en la Tabla 7 se detallan las etapas de la metodología que se plantearon y siguieron para este trabajo.

Figura 3

Etapas de la metodología de investigación.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Tadlaoui (2013).

Las etapas 1) Definición del objetivo de investigación y 2) Contexto documental, se desarrollan los capítulos I, II y III con el planteamiento del problema, el marco teórico y la descripción del caso de estudio. En el presente capítulo IV, se desarrollarán los pasos 3, 4, 5, 6 y 7, desde el análisis de la información recabada para la construcción del instrumento de investigación, la ejecución de la investigación de campo y hasta el análisis de los resultados. De acuerdo a las etapas de la metodología propuesta, se llevó a cabo el encuadre de acuerdo al marco teórico-conceptual y a los objetivos, para delimitar el proceso de la organización a estudiar, el perfil de los participantes y la herramienta de investigación. En los siguientes apartados se describe los elementos de las etapas de la metodología para la obtención de información.

Tabla 7*Etapas de la metodología de investigación.*

Número de etapa	Etapa	Objetivo de la etapa	Descripción
1	Definición del objetivo de investigación	Definir y delimitar la perspectiva con la que se realizará la investigación	Definir objetivos específicos desde la revisión bibliográfica.
2	Contexto documental	Obtener antecedentes de la organización a través de documentos formales generados por el ápice estratégico	Revisión de algunos documentos formales de la organización para obtener antecedentes a través de la historia de su creación, Organigrama e información en sus sitios oficiales de internet.
3	Análisis de la información y construcción del instrumento de investigación	Vincular la información documental recabada con el objetivo de la investigación	Bajo el objetivo de investigación, observar, analizar y cuestionar los antecedentes para valorar las estrategias con las que iniciará el trabajo de campo, para identificar los espacios donde se podrá obtener la información requerida. Con la intención de obtener información de la organización para cumplir con el objetivo de investigación, se propone indagar acerca de los elementos de la cultura organizacional de interés. Realizar un ensayo o prueba de la propuesta metodológica para validar que los pasos propuestos, la secuencia sea lógica, los instrumentos de evaluación entreguen la información que se busca.
4	Propuesta del diseño metodológico	Organizar los pasos a seguir para la obtención de información	Aplicar los instrumentos de evaluación propuestos y obtener la información y conocimiento de la realidad de los elementos de la cultura organizacional en estudio.
5	Prueba piloto	Validar la propuesta metodológica	Ordenar, categorizar, analizar la información que se obtuvo del trabajo de campo, bajo la orientación del objetivo de investigación.
6	Investigación de campo	Obtención de información	Documentar los hallazgos de la información obtenida, las conclusiones y sus alcances.
7	Análisis de información	Analizar y correlacionar la información recabada	
8	Resultados y Conclusiones	Socializar la información	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Tadlaoui (2013).

Instrumento de Investigación: Entrevista Semiestructurada uno a uno

De acuerdo a los objetivos planteados para la presente investigación, de las diferentes alternativas metodológicas cuantitativas y cualitativas, se seleccionó la entrevista semiestructurada uno a uno, para llevar a cabo la exploración y descripción de los tres niveles de la cultura organizacional (Schein, 2004) en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde los actores centrales dentro del espacio de clase o curso para la transmisión del conocimiento. La entrevista, como instrumento de investigación (Flick, 2015, págs. 139-141), cuenta con diferentes formas de diseño y aplicación, regularmente cuentan con una guía, se aplica una sola vez en un único encuentro, ya sea de manera presencial o virtual, puede contener secciones con preguntas que se responden con una historia, narrativas o respuestas concretas, en la mayoría de los casos, las entrevistas se graban y se transcriben para facilitar el análisis de la información, se sugiere que la guía de entrevista sea flexible, iterativo y flexible, recomendaciones que se consideran para el diseño de la guía de entrevista que se aplica para la obtención de información de la presente investigación.

De acuerdo a la categorización de los paradigmas planteados por Gentilin (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022), la cultura organizacional, campo temático de interés para la presente investigación desde el fenómeno pandémico, se estudia principalmente a través de metodologías cualitativas que permiten la identificación e interpretación de los elementos y las dimensiones de la cultura, sin dejar fuera el aporte de las metodologías cuantitativas, como también lo registra Rendón Cobián (2007).

Sin embargo, a manera personal se considera que, la calidad de la información generada por las metodologías cualitativas o cuantitativas no está en duda, la selección de la aplicación de una u otra, en ocasiones depende de principalmente de los objetivos de la investigación, los recursos y tiempo disponible para realizar la investigación, sumado al criterio de idoneidad como principio rector de selección (Flick, 2015, pág. 27).

Las metodologías cualitativas de investigación, permiten analizar experiencias de los actores de la organización (Flick, 2015, pág. 15), así como sus interacciones con el proceso de enseñanza-aprendizaje con la intención de conocer cómo profesores y estudiantes construyen, perciben y describen sus creencias, valores y artefactos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para que a través de estos elementos se obtenga conocimiento que pueda ser considerado en la reflexión de la curva de aprendizaje y la gestión de la cultura del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se seleccionó como instrumento de recopilación de información a la entrevista semiestructurada, al considerarla una herramienta que a través de las preguntas ordenadas provocan las narrativas de las experiencias de los participantes, que libremente expresan su propia versión e interpretación del fenómeno en estudio. Con la entrevista semiestructurada se cuenta con la dirección de los temas a tratar, para obtener información a detalle que permita la identificación de los niveles de la cultura organizacional desde el discurso individual que, encuentra lo común con el resto de los participantes. La entrevista semiestructurada para ésta investigación, se construyó para que de manera directa, a través de la entrevista presencial o virtual, se identifiquen los niveles de la cultura organizacional desde los participantes desde la comparación entre las etapas pandémicas.

La UAM-I es una organización estructurada en tres divisiones académicas, por lo que la observación y recopilación de información se realizará directamente con integrantes de cada división a través de la aplicación de entrevista semiestructurada, que permitirá explorar, desde la narrativa de los participantes que exprese los niveles de la cultura organizacional. La selección de los instrumentos de recopilación de información, se hace en acuerdo a que el sujeto o integrante de la organización es actor y representante del proceso y de la cultura organizacional (Weick, 1993), por lo que se podrá obtener información acerca de las experiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje en relación a la cultura organizacional.

Para la definición de los instrumentos de obtención de información, se tomaron en cuenta las opciones de herramientas de investigación para la exploración de las creencias, valores y artefactos, para seleccionar la entrevista semiestructurada uno a uno que permita detonar el dialogo direccionado entre los participantes en el investigación.

La entrevista semiestructurada consta de cinco diferentes secciones, 1) la introducción en la que se busca confirmar el objetivo de la sesión de entrevista, y la introducción de la relación del participante con la UAM-I, 2) la sección acerca de las experiencias antes de la pandemia, 3) la sección para identificar los elementos de la cultura organizacional durante la pandemia, 4) la sección que explora la cultura organizacional después de la pandemia y, 5) la comparación entre las tres etapas pandémicas, la proyección de los aprendizajes y el cierre de la sesión, las guías de las entrevistas semiestructuradas se encuentran en la sesión de Anexo.

Los argumentos que sustentan cada una de las preguntas que se incluyen en los cuestionarios para las entrevistas cualitativas semiestructuradas uno a uno, se presentan en la Tabla 11 como guía para la entrevista a Profesores y en la Tabla 12 la guía de entrevista para Estudiantes, en el capítulo del Anexo se presentan los cuestionarios finales que se aplicaron a cada participante. Las guías de entrevista se estructuraron bajo la dirección de las etapas antes, durante y después de pandemia con el objetivo central de analizar desde la experiencia de clase o curso en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ambas guías cuentan con la misma estructura y objetivo, cambiando sólo respecto al rol de quien participa, es decir, como profesor o como estudiante.

Una vez definida la herramienta de investigación y la construcción de la guía de entrevista semiestructurada se concluye la etapa 3 de la metodología expuesta en la Figura 3, para entonces pasar a la etapa 4 que propone los pasos a seguir para aplicar las entrevistas. Para la aplicación de las entrevistas se estableció como medios de contacto el correo electrónico,

Facebook y la recomendación a través de compañeros, para invitar a los participantes a formar parte de la investigación.

Cada participante se contactó de manera personal, por recomendación, por *Facebook* o a través de correo electrónico, en el primer contacto se hacía la invitación a participar en la entrevista, se comunicaba el tiempo estimado que se requería, el objetivo de la sesión, se llevaba a cabo la confirmación del perfil del participante para asegurar que se entrevistaría a quienes hayan formado parte de la organización antes, durante y después de la pandemia.

Para dicha confirmación se aplicó el cuestionario filtro que se encuentra en la sección de Anexo; una vez que el participante aceptaba formar parte de la investigación, entonces se acordaba el sitio donde se realizaría la entrevista, ya sea en los cubículos de los profesores o en el anexo de la biblioteca, se llevaba a cabo la firma del acuerdo de confidencialidad y el consentimiento de grabación de audio, y finalmente se aplicaba la entrevista semiestructurada para la obtención de información.

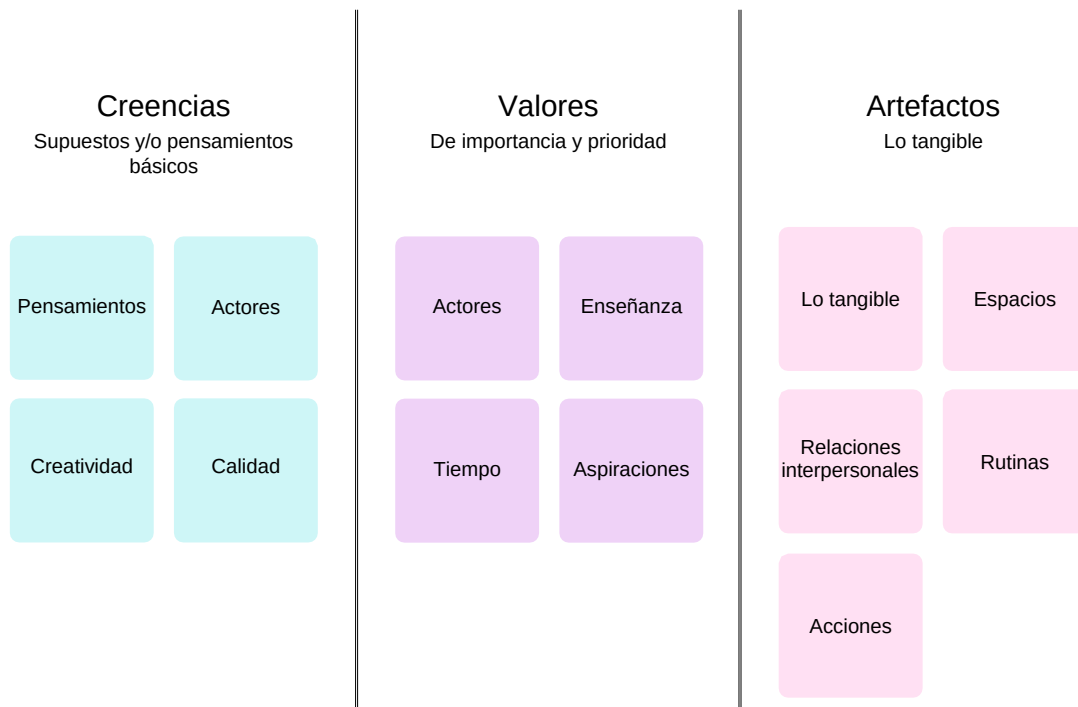
Prueba Piloto

Con esta definición de secuencia de pasos a seguir para la obtención de información se concluye el paso 4 de la metodología de investigación, dando pie a la ejecución de la etapa 5, que contempla la aplicación de una prueba piloto. En este sentido, se aplicó una primera entrevista piloto para la práctica de los pasos explicados anteriormente, validar que el instrumento entregara la información necesaria y como práctica en el proceso del análisis de la información para proponer las categorías. La aplicación de la prueba piloto orientó en la cuantificación del tiempo requerido desde el contacto con el participante, el acuerdo de la cita, la documentación de la entrevista con la grabación del audio. Asimismo, permitió la práctica en el flujo natural de la entrevista y en el análisis. Esta primera entrevista se consideró como piloto, se usó para validar el orden de las preguntas y las posibles categorías que permiten la exploración

de la cultura organizacional de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa en el proceso de enseñanza-aprendizaje antes, durante y después de la pandemia de Covid-19. Después de la entrevista piloto se definieron las categorías de análisis de la cultura organizacional de acuerdo a los tres niveles propuestos por Edgar Schein (2004), que se enlistan en la Figura 4 y se describen en las siguientes secciones, dichas categorías se corroboraron después al aplicar las doce entrevistas restantes.

Figura 4

Categorías de análisis de los tres niveles de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base a Edgar Schein y trabajo de campo.

Investigación de Campo – Aplicación de entrevistas

A partir de ésta validación tanto del instrumento como de la propuesta de pasos a seguir para la obtención de la información, se aplicaron las doce entrevistas a los profesores y estudiantes de cada división académica.

Como se propone en el paso 6 de la metodología de investigación expuesta en la Figura 3, se llevó a cabo la investigación de campo, en donde Se realizaron doce entrevistas, entre los meses de agosto y octubre del 2023, a profesores y estudiantes activos en la UAM-I al menos desde el año 2019 y hasta el año 2023, período suficiente para la experiencia de las etapas antes de pandemia, durante pandemia (a partir de marzo del 2020), y al concluir la emergencia sanitaria en mayo del 2023 (Secretaría de Salud, 2023), se aplicó la entrevista a cuatro personas de cada División de estudios, dos profesores y dos estudiantes.

Las entrevistas se aplicaron uno a uno, en el caso de los profesores la sesión se llevó a cabo en su cubículo, y en el caso de los y las estudiantes la sesión se realizó en un cubículo reservado en la hemeroteca. Todas las entrevistas se agendaron de acuerdo a la disponibilidad de los participantes. De las doce entrevistas, dos se llevaron a cabo de manera virtual, para un profesor y una estudiante. Todas las entrevistas se grabaron en audio bajo el permiso de los y las participantes, al firmar un aviso de privacidad por el uso de sus datos personales y por la información que comparten con fines de investigación, también firmaron un consentimiento para grabar el audio de la entrevista.

En la sección de Anexo se presentan los formatos de Aviso de Privacidad y Consentimiento de grabación de audio, los documentos firmados se encuentran archivados y en reserva en caso de que se requieran y resguardados para la seguridad de los y las participantes. La sesión de entrevista tuvo una duración entre 50 y 140 minutos, ya que dependía de las respuestas de cada participante.

Al aplicar las doce entrevistas, se encontró el efecto de saturación de información, en donde las experiencias manifestadas fueron recurrentes entre los participantes entrevistados, tanto para profesores como estudiantes. Como se ha mencionado, las entrevistas fueron grabadas en audio bajo aprobación escrita y verbal de cada entrevistado, la identidad de las doce personas que amable y voluntariamente participaron, no serán divulgados en orden de la responsabilidad en el cuidado de su privacidad. Desde las doce entrevistas, se definieron las categorías de cada nivel de la cultura organizacional, las creencias, los valores y los artefactos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que se detallan en la siguiente sección de análisis de resultados.

Análisis de Resultados

En este apartado, se expone la etapa 7 de la metodología propuesta en la Figura 3 que contempla el análisis la información. El análisis de resultados contempla cuatro secciones: la primera es la reseña del proceso de análisis de la información, de la segunda a la cuarta sección, se describe cada nivel de la cultura organizacional, con la definición de las categorías y subcategorías utilizadas como componentes de los niveles de la cultura organizacional de la UAM-I. Después se expone cualitativamente las variaciones, desde la perspectiva de los profesores y los estudiantes a través de los períodos antes, durante y después del confinamiento para reducir el contagio de Covid-19.

La información obtenida al haber aplicado doce entrevistas, fue revisada y analizada en varias etapas, la primera fue escuchar nuevamente las entrevistas a partir de las grabaciones de audio para realizar el vaciado literal de las verbalizaciones asociadas a las creencias, valores y artefactos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el vaciado se realizó manualmente en hojas de cálculo (Excel), por entrevista, por etapa pandémica (antes, durante y después del distanciamiento social) y por perfil de participante (profesor y estudiante).

Seguido se llevó a cabo una primera agrupación de las verbalizaciones comunes entre participantes, la identificación preliminar de las categorías y subcategorías de cada uno de los tres niveles de cultura organizacional propuesta por Edgar Schein (Schein, 2004). Una vez realizado el primer listado de verbalizaciones asociadas a cada nivel de cultura, se llevó a cabo una segunda revisión del listado con la categorización preliminar, para realizar la reducción a partir de una segunda agrupación de verbalizaciones similares.

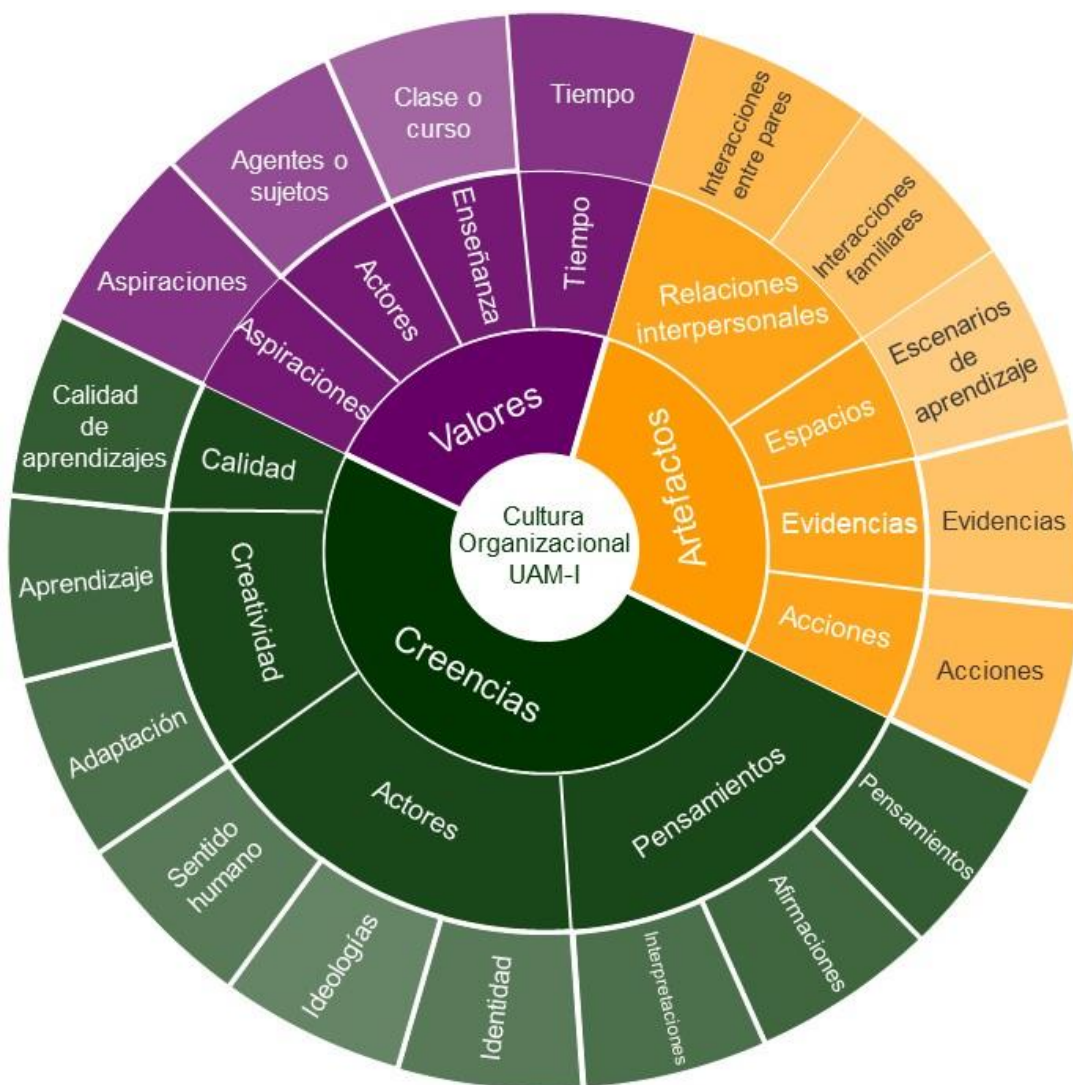
A modo de validación, se realizó una tercera revisión de cada una de las entrevistas para validar el contexto de las verbalizaciones de cada categoría y subcategoría, clasificadas por nivel

de cultura organizacional, por profesores y estudiantes, para evitar o disminuir las interpretaciones fuera de contexto.

En la Figura 5, se representa la síntesis de los niveles de la cultura, las categorías y subcategorías definidas a partir del análisis de la información, cada categoría se explica en las siguientes secciones por nivel.

Figura 5

Niveles de la cultura organizacional - Agrupación de categorías



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Después de realizar el proceso de categorización de información que se integran en cada nivel de la cultura organizacional, se documentaron las verbalizaciones asociadas a cada una, mismas que se describen en las siguientes secciones. En adelante se expone la descripción detallada de las categorías identificadas que componen los niveles de la cultura organizacional, realizada con la finalidad de contar con criterios claros para la identificación de las verbalizaciones que pertenecen y explican cada nivel de la cultura organizacional.

Descripción de las Categorías Utilizadas como Componente de los Niveles de la Cultura Organizacional en la UAM-I

Se describen las categorías para cada nivel de la cultura organizacional, iniciando con las creencias, después los valores y por último los artefactos. En cada nivel de la cultura organizacional se exponen dos tipos de análisis de la información, primero se describen las categorías y subcategorías que funcionan como criterios para agrupar las verbalizaciones que se presentan en tablas, para después describir las variaciones identificadas por período de pandemia y por actor del proceso, profesor y estudiante, que se presentan en figuras. Para la identificación visual de las modificaciones de los tres niveles de la cultura organizacional en estudio en cada período de pandemia, se proponen las figuras que buscan visibilizar las diferencias, esbozadas desde la interpretación cualitativa de las verbalizaciones de los participantes, el aumento o disminución en el tamaño de la letra debe interpretarse como el aumento o disminución de dicho fenómeno relacionado a la cultura organizacional.

Categorías del Nivel de Creencias

En el análisis de la información recabada a través de las entrevistas, para la documentación y agrupación de las verbalizaciones asociadas a las creencias, se tomó en cuenta

la dirección de que las creencias, como nivel de la cultura organizacional, contempla ideas, pensamientos, bases, explica por qué un valor y un artefacto son incluidos en la cultura organizacional (Schein, 2004), son ideas o verdades en las que confía porque se ha comprobado que dan resultados (Hatch & Cunliffe, 2013), son valores o prioridades no negociables, explica el significado de las cosas, las reacciones emocionales y las acciones que dan estabilidad (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). A lo largo de las doce entrevistas, se expusieron distintas creencias con relación al proceso de enseñanza-aprendizaje, que se agrupan en cuatro categorías: *pensamientos*, *actores*, *creatividad* y *calidad*, que se detallan en la Tabla 8.

Las categorías definidas en el nivel de las creencias, se representan por argumentos seleccionados y compartidos que los participantes entrevistados expresaron de manera individual. La agrupación de las verbalizaciones compartidas se documentan en la Tabla 13 y Tabla 14 que se encuentran en la sección de Anexo, las cuales se analizaron para explorar los cambios desarrollados a través de las tres etapas pandémicas, antes, durante y después de la pandemia.

Tabla 8

Creencias. Categorías que la definen.

Pensamientos	
Subcategorías	Definición
Pensamientos	Ideas, sistema de creencias, sistema de significados, supuestos básicos respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje.
Afirmaciones	Conceptos, razonamientos, expresiones acerca de las explicaciones sencillas y funcionales en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Interpretaciones	Explicación de cómo se perciben los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje.
Actores	
Identidad	Exposición de cómo se perciben los participantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, cuál es el rol que desempeñan y sus alcances.
Ideologías	Descripción de las razones por las que asumen las actividades o actitudes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Sentido humano	Explicación de qué hace humano al profesor y estudiante, el reconocimiento de la naturaleza humana.
Creatividad	
Adaptación	Reacción y aceptación de los acontecimientos externos e internos, de manera individual y grupal, fenómenos colectivos o en grupo, creatividad, explicación y justificación del uso de acciones.
Aprendizaje	Integración de recursos y alfabetización digital ante la contingencia.
Calidad	
Calidad de aprendizajes	Representaciones e imágenes que representan el buen desempeño del proceso enseñanza-aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

En la Figura 6 se representan las creencias expresadas por los profesores participantes a partir de sus pensamientos, afirmaciones e interpretaciones del proceso de enseñanza-aprendizaje en contexto de pandemia, los profesores afirman contar con recursos de mayor calidad después de la pandemia para transmitir el conocimiento y optimizar tanto sus materiales como su tiempo.

Figura 6

Variaciones en las creencias expresadas por profesores.

Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Calidad de materiales Desigualdad social Trabajo mutuo Materiales electrónicos Calidad de enseñanza Calidad de profesor Comunicación no verbal Organización de tiempo y recursos Participación del estudiante Evidencias de aprendizajes	Calidad de materiales Desigualdad social Trabajo mutuo Materiales electrónicos Calidad de enseñanza Calidad de profesor Comunicación no verbal Organización de tiempo y recursos Participación del estudiante Evidencias de aprendizajes Humildad profesional Medios de comunicación Realidades domésticas y familiares Repetición de materiales	Calidad de materiales Desigualdad social Trabajo mutuo Materiales electrónicos Calidad de enseñanza Calidad de profesor Comunicación no verbal Organización de tiempo y recursos Participación del estudiante Evidencias de aprendizajes Salud emocional Equipos electrónicos en clase

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Acerca de las creencias expresadas por los estudiantes, la representación cualitativa de las modificaciones se observa en la Figura 7, destacando por los estudiantes las creencias de que los profesores mejoraron sus clases y tienen mayor sentido humano.

Figura 7

Variaciones en las creencias expresadas por estudiantes.

Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Enfoque y concentración Calidad de educación Tradicional Presión por terminar Aprendizajes extraclase Calidad de aprendizajes Desempeño Calidad de materiales Calidad de clase Responsabilidad	Enfoque y concentración Calidad de educación Tradicional Presión por terminar Aprendizajes extraclase Calidad de aprendizajes Desempeño Calidad de materiales Calidad de clase Responsabilidad Contexto familiar Recursos económicos Recursos tecnológicos Espacio Identidad Privacidad Repetición de materiales Prácticas	Enfoque y concentración Calidad de educación Tradicional Presión por terminar Aprendizajes extraclase Calidad de aprendizajes Desempeño Calidad de materiales Calidad de clase Responsabilidad Salud emocional Sentido humano

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

A partir de las verbalizaciones de las creencias, tanto de profesores como por los estudiantes, se observan modificaciones en este nivel de la cultura organizacional, en donde las creencias de sentido humano, optimización de aprendizajes y de materiales se expresa por ambos grupos de participantes.

Categorías en el Nivel de Valores

Los valores definen lo que más importa a los actores o sujetos de la organización y se revela en lo prioritario (Hatch & Cunliffe, 2013), funge de guía y reflejan las aspiraciones de los integrantes de la organización (Schein, 2004). Al realizar doce entrevistas entre integrantes de la

UAM-I, se expusieron diferentes valores alrededor del proceso de enseñanza-aprendizaje, que se agrupan en cuatro categorías: *aspiraciones*, *actores*, *enseñanza* y *tiempo*, que se definen en la Tabla 9.

Tabla 9

Valores. Categorías que la definen.

Aspiraciones	
Subcategorías	Definición
Aspiraciones	Valores de importancia, aspiraciones prioritarias u objetivos que buscan cumplir los integrantes de la organización. Descripción de lo que importa.
Actores	
Agentes o sujetos	Exposición de las emociones, responsabilidades de manera individual o grupal de cómo se perciben los participantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, cuál es el rol que desempeñan y sus alcances.
Enseñanza	
Clase o curso	Explicación de lo que es importante en clase o curso, de los aprendizajes y el desempeño, del conocimiento, la pedagogía y los recursos pedagógicos, incluye los objetivos y las responsabilidades.
Tiempo	
Tiempo	Exposición de la importancia del tiempo y los horarios.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Las categorías seleccionadas y definidas en el nivel de los valores, serán analizadas para explorar los cambios desarrollados a través de las tres etapas pandémicas, antes, durante y después, así como la exploración de las diferencias expresadas entre profesores y estudiantes, que se representan en las Figuras 8 y 9. En las tablas 15 y 16 que se encuentran en la sección de Anexo, se enlistan algunas expresiones que representan los valores o lo que es de importancia para los profesores y los estudiantes.

Figura 8

Variaciones en los valores expresadas por profesores.

Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Participación Automotivación Interés Práctica Clase preparada Disponibilidad de materiales Aprendizajes individuales Aprendizajes colectivos Enseñanza inclusiva Respeto Grupos pequeños Calidad de recursos de enseñanza Autoevaluación Aprendizajes extraclase Tiempo extraclase	Participación Automotivación Interés Práctica Clase preparada Disponibilidad de materiales Aprendizajes individuales Aprendizajes colectivos Enseñanza inclusiva Respeto Grupos pequeños Calidad de recursos de enseñanza Autoevaluación Aprendizajes extraclase Tiempo extraclase Compromiso Uso de plataformas Comunicación Materiales de aprendizaje Identificar estudiantes Resiliencia Apoyo entre profesores Flexibilidad	Participación Automotivación Interés Práctica Clase preparada Disponibilidad de materiales Aprendizajes individuales Aprendizajes colectivos Enseñanza inclusiva Respeto Grupos pequeños Calidad de recursos de enseñanza Autoevaluación Aprendizajes extraclase Tiempo extraclase Compromiso Uso de plataformas Comunicación Materiales de aprendizaje Identificar estudiantes Resiliencia Apoyo entre profesores Flexibilidad Identificar estudiantes Asistencia Trabajo mutuo Espacio Empatía Organización y orden Calidad de vida

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

La observación cualitativa de las modificaciones de los valores expresados por profesores se representa en la Figura 8, y la representación cualitativa de los cambios o modificaciones expresados por los estudiantes se encuentran en la Figura 9, de manera general, es posible identificar que los valores se modificaron en las tres etapas de pandemia, en donde, al terminar la pandemia se valora la confianza que los profesores transmiten a los estudiantes para preguntar

y participar, se valora la integración de las plataformas y materiales digitales que pueden ser revisados antes o después de clase. En este sentido, en ambos grupos de actores, se valoran el orden y la organización de sus materiales de enseñanza.

Figura 9

Variaciones en los valores expresadas por estudiantes.

Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Biblioteca Grupos pequeños Diversidad de recursos de enseñanza Calidad de profesores Prácticas en clase Estímulo por terminar Estudiar con amigos Participar Instalaciones Ejemplos Clases preparadas Tiempo	Biblioteca Grupos pequeños Diversidad de recursos de enseñanza Calidad de profesores Prácticas en clase Estímulo por terminar Estudiar con amigos Participar Instalaciones Ejemplos Clases preparadas Tiempo Espacio Recursos tecnológicos Repetición de clase Horarios flexibles Materiales de enseñanza Desempeño Desvaloración personal Privacidad Desigualdad social Vida y salud Técnicas de estudio Contexto familiar	Biblioteca Grupos pequeños Diversidad de recursos de enseñanza Calidad de profesores Prácticas en clase Estímulo por terminar Estudiar con amigos Participar Instalaciones Ejemplos Clases preparadas Tiempo Aprendizajes Evaluaciones en línea Interacción con personas Organización y orden Materiales de enseñanza Comunicación con el profesor Compromiso Preguntar en clase Desempeño Confianza con el profesor Recursos digitales

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Categorías en el Nivel de Artefactos

Los artefactos son el nivel tangible o evidente de la cultura, al alcance de los sentidos y suelen cambiarse de acuerdo a las etapas de vida de la organización o de los integrantes (Schein, 2004). Al realizar doce entrevistas entre integrantes de la UAM-I, se expusieron diferentes

artefactos respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje, que se agrupan en cinco categorías: *relaciones interpersonales, espacios, evidencias, acciones y rutinas*, estas se detallan en la Tabla 10. Las categorías seleccionadas y definidas en el nivel de los artefactos, serán analizadas para explorar los cambios desarrollados a través de las tres etapas pandémicas, antes, durante y después de la pandemia, así como la exploración de las diferencias expresadas entre profesores y estudiantes, que se representan en las Figuras 10 y 11.

Tabla 10

Artefactos. Categorías que la definen.

Relaciones interpersonales	
Subcategorías	Definición
Interacciones entre pares	Relaciones, comunicación formal e informal entre estudiantes, lenguajes, medios de comunicación, expresiones, palabras, mensajes o información compartida.
Interacciones familiares	Relaciones, comunicación formal e informal entre estudiantes, lenguajes, medios de comunicación, expresiones, palabras, mensajes o información compartida.
Espacios	
Escenarios de aprendizaje	Espacios físicos, salones, aulas, instalaciones y ubicaciones físicas.
Evidencias	
Evidencias	Expresión en el uso de productos tecnológicos, apps, materiales físicos, entregables, evidencias de obtención de conocimiento, recursos pedagógicos.
Acciones	
Acciones	Actividades, carga de trabajo, conductas, costumbres, operaciones alrededor del proceso de enseñanza-aprendizaje.
Rutinas	
Rutinas	Expresión de hábitos, rutinas, qué, cómo y cuándo realizar las actividades, con qué realizarlas.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Las categorías seleccionadas y definidas en el nivel de los artefactos, se representan por algunos argumentos compartidos por los participantes enlistados en la Tabla 17 y Tabla 18 que se encuentran en la sección de Anexo.

En la Figura 10 y en la Figura 11, se documenta la representación cualitativa de los cambios o modificaciones en los artefactos, ante las etapas pandémicas, tanto profesores y estudiantes expresan que la mayoría de los artefactos se usaban antes de pandemia, sin embargo, en la etapa después de pandemia se ha eliminado casi por completo el uso de papel y las plataformas digitales forman parte del proceso enseñanza-aprendizaje.

Figura 10

Variaciones en los artefactos expresadas por profesores.

Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Tamaño de grupo Trabajos en equipo Conferencias virtuales Espacio Plataformas virtuales Proyector Videos Lecturas Tutoriales Libros Impresiones Cuadernos Computadora Celulares Materiales impresos Comunicación verbal Comunicación no verbal Diálogos en clase Asesorías presenciales	Tamaño de grupo Trabajos en equipo Conferencias virtuales Espacio Plataformas virtuales Proyector Videos Lecturas Tutoriales Libros Impresiones Cuadernos Computadora Celulares Materiales impresos Comunicación verbal Comunicación no verbal Diálogos en clase Asesorías presenciales Equipos de profesores Desigualdad social entre profesores Contexto familiar Comunicación digital Privacidad Cámara Asistencia Internet Materiales digitales	Tamaño de grupo Trabajos en equipo Conferencias virtuales Espacio Plataformas virtuales Proyector Videos Lecturas Tutoriales Libros Impresiones Cuadernos Computadora Celulares Materiales impresos Comunicación verbal Comunicación no verbal Diálogos en clase Asesorías presenciales Internet Materiales digitales Podcast

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Figura 11

Variaciones en los artefactos expresadas por estudiantes.

Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Trabajo en equipo Apoyo económico familiar Biblioteca Grupos grandes Instalaciones Útiles escolares Reportes impresos Plataformas virtuales Drive Recursos impresos Transporte Diversión	Trabajo en equipo Apoyo económico familiar Biblioteca Grupos grandes Instalaciones Útiles escolares Reportes impresos Plataformas virtuales Drive Recursos impresos Transporte Diversión Comunicación formal e informal entre compañeros Zoom gratuito Cámara Internet Computadora Bocinas Audífonos Videos Archivos pdf Redes sociales Limpieza de casa Higiene	Trabajo en equipo Apoyo económico familiar Biblioteca Grupos grandes Instalaciones Útiles escolares Reportes impresos Plataformas virtuales Drive Recursos impresos Transporte Diversión Materiales digitales Computadora Archivos pdf Procesos administrativos Reportes digitales

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Con la representación cualitativa de las creencias, valores y artefactos, se observan variaciones o cambios en la cultura organizacional relacionada al proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde, tanto profesores como estudiantes expresan que la integración de los recursos digitales optimiza los aprendizajes.

Edgar Schein (2004), propone que la cultura organizacional está compuesta por tres niveles, los cuales pueden analizarse de manera bidireccional, es decir, de creencias a artefactos o viceversa (Schein, 2004). En los hallazgos del trabajo de campo, se comprende el por qué el

autor no deja fija una sola dirección, pues al analizar las expresiones de los participantes, de un solo fraseo de experiencia, es posible identificar los tres niveles de la cultura, por ejemplo en el “valoro mi nuevo material, mi trabajo, me sorprende mi nueva forma de dar clases, es una mejora respecto a lo que tenía antes” expresada por un profesor de la división académica de CSH, en la que el nuevo material es un nuevo artefacto, que el profesor identifica como valioso desde la creencia que es una mejora en su forma de dar clases.

Figura 12

Dirección de la lectura de los niveles de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Edgar Schein (2004).

En consideración de lo anterior, se propone una tercera dirección en el análisis e identificación de los tres niveles de la cultura. Primero, los valores como el nivel central, como se ilustra en la Figura 12, identificando lo que es importante o prioridad, y entonces extenderse a

los laterales, para conocer las razones de la importancia o prioridad con la creencia o supuesto básico que sustenta ese valor temporal o a largo plazo, y, cómo se revelará dicha prioridad, ya sea en una conducta, mensaje, artefacto u objeto.

Se proponen también algunas preguntas guía, como: ¿qué es prioridad?, ¿por qué es importante o prioridad? y ¿en qué se manifiesta esa prioridad?, las cuales orientan en la lectura de cada evidencia o expresión ligada a la cultura organizacional. En el camino del presente análisis, es posible encontrar respuesta a una de las tres preguntas, o variantes, por ejemplo, puede presentarse la identificación de un valor asociado a varias creencias y expresado en varios artefactos, en otros casos, habrá artefactos que sólo se podrán explicar a nivel de valor sin identificar la creencia, sin embargo las limitaciones de la presente investigación para la profundidad del análisis e identificación de creencias, no significa que no existan.

Las categorías definidas y las expresiones representativas de cada nivel, no deben considerarse como la expresión completa o total de la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje alrededor del período pandémico, ya que responden al espacio del planteamiento metodológico particular de éste trabajo.

En éste cuarto capítulo, desde la exposición de los supuestos de investigación, se describió la construcción del instrumento de investigación que se aplicó para obtener la información a través de las doce entrevistas a profesores y estudiantes, se ha desarrollado la propuesta de pasos a seguir para la obtención de información, , también se describieron los detalles acerca de la aplicación de las doce entrevistas y la definición de las categorías de análisis de la cultura organizacional en relación al proceso de enseñanza-aprendizaje en la UAM-I. Después se analizó la información con la agrupación de las verbalizaciones para asociarlas a cada nivel de la cultura en relación a los períodos de la pandemia, antes, durante y después. En el siguiente quinto capítulo, se presentan los principales hallazgos a partir de la información para desarrollar las conclusiones.

Capítulo V. Hallazgos y Desarrollo de Conclusiones

En este capítulo se exponen los principales hallazgos acerca de los cambios, transformaciones o modificaciones en la cultura organizacional, a partir del análisis e interpretación de la información obtenida, en relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje de la UAM-I.

Este capítulo se compone de cuatro secciones, en la primera sección se describen los hallazgos de la cultura organizacional por cada período de pandemia, en la segunda se realiza la descripción de las variaciones de la cultura organizacional desde la perspectiva de cada actor del proceso enseñanza-aprendizaje, a partir de los hallazgos, se proponen recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones en el tema de la cultura organizacional y otras recomendaciones para la organización en estudio, por último, se desarrollan las conclusiones.

Descripción de la Cultura Organizacional en la UAM-I en los Tres Períodos de Pandemia

El objetivo eje de la presente investigación es identificar y describir las creencias, valores y artefactos que experimentaron los profesores y estudiantes de la UAM-I por efectos de la pandemia, principalmente en el proceso enseñanza-aprendizaje. Para realizar una mejor aproximación a la cultura organizacional, el campo a explorar debe ser lo más extenso posible, y así contar con la mayor información para realizar las comparaciones desde las experiencias anteriores hasta la actualidad, y no como un solo punto fijo en el presente (Weick, 1993), la extensión del universo de estudio, contempla, no sólo las experiencias de una sola División académica con su particularidades, sino abarcando de manera genérica a las tres Divisiones académicas que conforman a la UAM-I, se contempla también a los dos principales actores del proceso enseñanza-aprendizaje, a estudiantes y profesores. Una vez aplicadas las entrevistas y definidas las categorías de análisis, entonces se llevó a cabo la exploración de las variaciones a

través de las etapas pandémicas, antes del año 2019, durante la pandemia y, después de la pandemia o después de que concluyera la emergencia sanitaria de Covid-19, en los siguientes párrafos se realizarán diversas comparaciones para identificar los cambios en la cultura organizacional.

Cultura Organizacional Antes de Pandemia

Para iniciar con las comparaciones entre períodos de pandemia, antes (antes del año 2019), durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023) y después (a partir de Junio del año 2023), se detallan los hallazgos desde las categorías de las creencias, valores y artefactos descritos antes de pandemia o antes de la emergencia sanitaria, antes del año 2019, y como se expone en el capítulo IV. Tanto los profesores como los estudiantes expresan que desde antes de pandemia se hacía uso de los materiales como lecturas, cuestionarios, exámenes y plataformas digitales en la UAM-I, la transferencia de conocimiento se hacía con la interacción entre los estudiantes, profesores, dentro y fuera del aula como se detalla en la categoría de espacios de aprendizaje en el nivel de artefactos.

Para sorpresa ante los supuestos de la presente investigación, el uso de artefactos digitales no se inició con la llegada de la pandemia, sino que desde antes de pandemia ya se presentaba la interacción entre lo presencial y digital en el proceso de enseñanza-aprendizaje. También, desde la etapa previa a la pandemia, algunas unidades de enseñanza aprendizaje ya contaban con la modalidad híbrida, como es el caso de la división CBI (Ciencias Biológicas e Ingeniería), en donde los estudiantes se presentaban sólo a algunas clases, los profesores contaban con distintos canales de comunicación presencial y a distancia.

Estas innovaciones pedagógicas, se deben a la importancia o prioridades descritas en el nivel de valores, que expresan la búsqueda de que los estudiantes mantuvieran el interés en el curso, la prioridad de acercarlos al conocimiento, basados en las creencias de que el tiempo en

clase no es suficiente, sino que el curso requiere tiempo fuera del aula, tanto de los estudiantes como de los profesores, observando como beneficios la optimización de tiempo y el orden en el almacenamiento de los materiales.

Cultura Organizacional Durante la Pandemia

Durante el período de pandemia, aproximadamente desde diciembre del año 2019 y hasta mayo del 2023, algunas creencias se mantuvieron y emergieron otras, la responsabilidad, el compromiso tanto de profesores como estudiantes para la transmisión de conocimiento se mantuvo, sin embargo, los profesores que ya contaban con artefactos digitales para impartir su clase, cambiaron las prioridades enmarcadas por lo presencial por lo totalmente digital que exigía el distanciamiento social, por lo que se eliminaron casi por completo los artefactos físicos para adaptarse a lo digital, no es posible indicar que la eliminación haya sido por completo, ya que tanto profesores como estudiantes, contaban con artefactos físicos que a través de la acción de escaneo o fotografía tornaron digitales. Se mantienen las creencias acerca de la transmisión de conocimiento de calidad a través de herramientas innovadoras con uso dentro y fuera de clase, se sumaron otras creencias que expresan el porqué de las nuevas prioridades, y estas nuevas creencias son que es una realidad que no todos los estudiantes cuentan con los recursos económicos, de tiempo, equipos electrónicos, emocionales y espaciales, razones por las cuales se generaron nuevos artefactos sobretodo de imagen y audio, ya sea a través de sesiones virtuales, grabaciones o transmisiones en diferentes canales como *YouTube* y *Facebook*.

Los valores o las prioridades de profesores y estudiantes también cambiaron o emergieron, como la prioridad de contar con internet, de conectarse a una sesión virtual y contar con los materiales digitales para que sean transmitidos sin apoyo del pizarrón o el movimiento alrededor del aula. Hubo profesores que, en su experiencia, compraron incluso un pizarrón, no

por aferrarse a la rutina de antes de pandemia, sino porque la enseñanza así lo requería, por ejemplo las ecuaciones químicas y matemáticas.

Otra creencia que cambió fue la del sentido humano, tanto profesores como estudiantes se dieron cuenta de lo importante de ver a otra persona, del contacto humano, de lo importante de la privacidad, al asistir a la escuela, la realidad familiar podía quedarse en casa, en la universidad todos tenían las mismas oportunidades, se equilibran las oportunidades, sin embargo, desde de las conexiones virtuales en casa, algunas personas, principalmente estudiantes, tornaron a ocultar tanto sus rostros como sus espacios.

Los materiales pedagógicos debían trascender la vista y la presencialidad, se tornó importante crear materiales que alinearan el conocimiento de manera asincrónica y sincrónica, la forma de enseñar por parte del profesor contemplaba la extensión para aquellos estudiantes que revisaban la grabación posterior al tiempo de clase. La comunicación en clase como un valor importante y como señal de una clase eficiente, se tornó dependiente de la habilidad para abrir y cerrar un micrófono digital, del funcionamiento de la cámara y de la velocidad del internet. Definitivamente, aunque antes de pandemia ya se contaba con la interacción entre lo digital, virtual y presencial, y bajo la misma prioridad de transmitir el conocimiento a un grupo de estudiantes con diversos recursos económicos, las prioridades o valores se modificaron así como los artefactos, sin la completa eliminación de lo que ya se tenía disponible antes de pandemia.

Dentro de las modificaciones más significativas se precisan: la mejora de las herramientas digitales, es decir, el aumento de los materiales de lectura y las aulas virtuales, unido a la creación de nuevos canales de comunicación escrita y de video, como compromiso y responsabilidad de los profesores de hacer disponible el conocimiento a pesar de las desigualdades de recursos que pudieran presentar los estudiantes.

Cultura Organizacional Después de Pandemia

La pandemia no permaneció, la emergencia sanitaria se controló, lo que permitió el regreso a la presencialidad aproximadamente a partir de junio del 2023, tanto profesores como estudiantes regresaron a las instalaciones de la UAM-I, aunque dicho regreso fue paulatino, cuidando que no hubiera nuevos brotes. No obstante, llegó el momento en el que la incorporación de la comunidad UAM-I a sus actividades presenciales fue definitiva.

Al contrastar las creencias, valores y artefactos descritos en la etapa después de la pandemia, con las dos etapas anteriores, se encuentra que tanto profesores como estudiantes describen como importante conocerse físicamente, regresar a tener un espacio de aprendizaje para los estudiantes en la universidad, es posible dar seguimiento de manera personal al aprendizaje de los estudiantes, además, se mantienen los materiales digitales desde los supuestos o creencias de que lo digital agiliza las actividades tanto de los profesores como de los estudiantes, que se encuentran disponibles para su consulta o realizar las revisiones que se requieran por parte de los estudiantes.

Unido a lo anterior, los materiales tanto para profesores y estudiantes se almacenan de manera organizada sin tener tanto papel que puede fácilmente perderse, los profesores valoran y están orgullosos de sus nuevos materiales o artefactos, de las nuevas técnicas para impartir su clase, los estudiantes valoran el trato humano y personal que perciben por parte de sus profesores.

Después de las descripciones de la cultura organizacional del proceso enseñanza-aprendizaje en la UAM-I, en los tres períodos de pandemia, en el siguiente apartado se exponen los hallazgos en torno a la cultura organizacional desde las experiencias expresadas por los profesores y estudiantes que permite la exploración de la cultura organizacional por cada actor del proceso.

Descripción de la Cultura Organizacional desde Profesores y Estudiantes

En las secciones anteriores, se expusieron los hallazgos de la exploración de la cultura organizacional por cada etapa relacionada con la pandemia, en la que se identifican modificaciones para los tres niveles de la cultura organizacional, en éste apartado, se describen los hallazgos relacionados a cada actor del proceso de enseñanza-aprendizaje, de los profesores y estudiantes.

Niveles de la Cultura Organizacional desde la Experiencia de los Profesores

Con base en el trabajo de campo a través de las seis entrevistas semiestructuras aplicadas a seis profesores de la UAM-I, dos profesores de cada División académica, que han estado impartiendo clases y cursos trimestrales desde antes del año 2019 y hasta el año 2023 en el que se realizó el presente trabajo de campo, se analizaron las categorías identificadas para los tres niveles de la cultura organizacional: *creencias*, *valores* y *artefactos*.

En términos de conocimiento en la clase o curso, se encontró que los profesores entrevistados de la UAM-I tienen un alto compromiso y responsabilidad en su rol como docentes al compartir el conocimiento ligado a experiencias que han adquirido durante su vida profesional, que aunado a la satisfacción personal y emocional que les provoca estar en contacto con los estudiantes para transmitir conocimiento, les llevó a elaborar materiales didácticos que se gestionan de manera digital y de manera presencial aún desde antes de la pandemia, buscando que los estudiantes mantuvieran interés en los temas que se revisan durante el curso, además de que se desarrollen otro tipo de habilidades, como pensamiento crítico para clasificar y anticiparse a un argumento que pueda estar equivocado.

Se suma el argumento de la responsabilidad que expresan los profesores para confirmar que los estudiantes cuenten con todos los materiales que requieren para adquirir conocimiento lo que llevó a los profesores de las distintas Divisiones académicas a abrir y construir sus aulas

virtuales con apoyo de Virtuami o google forms, en donde se subían materiales como el temario, las actividades planeadas, cuestionarios de seguimiento de aprendizaje o incluso los exámenes finales.

Ante estas evidencias o artefactos, los profesores indican que se requiere la integración de dichas herramientas digitales para optimizar los tiempos tanto de las actividades de los docentes como del tiempo de clases, las creencias que llevan a los profesores a la innovación de herramientas es que consideran que los temas a revisar no son sencillos y, eso lleva a la deserción y reprobación, además de que indican que hay mayor orden en el almacenamiento y seguimiento virtual que tener todo el papel sobre el escritorio, sumado a que la letra de los estudiantes no siempre es legible. Sin embargo, no todos los estudiantes son hábiles con el uso de las aulas virtuales por lo que los profesores sugieren la alfabetización digital.

Para los profesores es importante la tarea de la calificación o valoración del aprendizaje, dicho seguimiento lo realizaban a través de lecturas previas a la clase, ejercicios y prácticas durante clase, entrega de reportes y exámenes o cuestionarios, sin embargo, en dicha evaluación con base a entregables, se sumaba la evaluación cualitativa de las conversaciones, observación del lenguaje corporal como evidencia de que los estudiantes comprendían los conceptos explicados en clase.

Para los profesores impacta tener grupos pequeños o grandes de estudiantes, tanto para el seguimiento del aprendizaje personal como para evaluar los entregables como los exámenes. La calificación o evaluación del desempeño, se representa a través de un puntaje, sin embargo dicho artefacto es de importancia porque es símbolo de la efectividad del curso, del aprendizaje, de la escucha activa y participativa, de la diferencia entre el inicio y el final del trimestre.

Para los profesores el desempeño del aprendizaje depende tanto del profesor como del estudiante, por lo que el profesor se esfuerza en asegurarse de que el estudiante cuente con todos los materiales necesarios, es importante o prioritario para el profesor que el estudiante no

tenga complicaciones en el acceso a los materiales del curso, con lo cual disminuye su culpabilidad y aumenta su tranquilidad como supuestos básicos.

Acerca de las actividades alrededor de las clases o cursos, no todo el conocimiento se adquiere durante las dos horas de clase, sino que los profesores realizan actividades extra clase, al preparar sus clases, sus materiales, calificar reportes y entregables, calificar exámenes, cuestionarios, así como dar asesorías, incluso, sesiones virtuales para atender dudas por parte de los estudiantes, con estas evidencias se debe entender que una clase o curso no se limita al horario de clases sino que se amplía bajo la prioridad de que los estudiantes aprendan.

Para el horario de clases, los profesores asisten a con diferentes apoyos didácticos, de acuerdo con el conocimiento que se deba transmitir, desde un plumón para pizarrón hasta modelos estructurales. Cabe mencionar que los profesores adquieren sus propios apoyos didácticos con economía personal, ya que la universidad no provee de equipo de cómputo personal ni proyector. Las plataformas virtuales como *Virtuami*, *google classroom*, *zoom*, así como el internet se proveen sin costo y sin distinción entre la comunidad UAM-I. Los salones de clase cuentan con lo mínimo básico para la transmisión de conocimiento, pero son dedicados para dichas actividades.

Los profesores prefieren mantener su privacidad por seguridad de ellos y de los estudiantes, por lo que prefieren canales de comunicación no personales, usan las plataformas virtuales como *Virtuami*, *google classroom*, Facebook, YouTube, *zoom*, correo electrónico, en sus cubículos o dentro de la clase, pero no a través de *whatsapp* ni a través de su número personal, bajo la creencia de mantener la actividad profesional de su privacidad.

La cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje se representa desde las actividades dentro y fuera de clase que se lleva a cabo en las aulas tanto físicas como virtuales, en la interacción con los estudiantes, con apoyo de materiales didácticos físicos y digitales, evaluados a través de los criterios cuantitativos y cualitativos para la confirmación del

aprendizaje adquirido, el profesor valora cumplir con el objetivo de que el conocimiento sea transmitido para ser aplicado por los estudiantes.

Niveles de la Cultura Organizacional desde la Experiencia de los Estudiantes

Con base en el trabajo de campo a través de las seis entrevistas semiestructuras aplicadas a seis estudiantes de la UAM-I, dos estudiantes de cada División académica, que han estado tomando clases y cursos trimestrales desde antes del año 2019 y hasta el año actual 2023, se analizaron las categorías identificadas para los tres niveles de la cultura organizacional detalladas en la sección de resultados.

Los estudiantes presentan heterogeneidad en su interpretación de adquisición de conocimiento, ya que algunos tienden a ser autogestivos y otros esperan ser totalmente provistos de manutención y de guía para aprender, lo que se refleja en la expresión de algunas de sus experiencias. Los estudiantes se presentan a clase con expectativas de lo que quieren aprender, esperando que el profesor provea del conocimiento, del método, los estudiantes no tienen claro si un curso tiene por objetivo el aprendizaje o la calificación.

Los estudiantes revisan la información propuesta por el profesor ya sean en grupo o entre pares para apoyarse, o de manera individual repasando los apuntes de clase desde la creencia de que requieren repasar la información entenderla desde sus tiempos.

El desempeño del aprendizaje de los estudiantes también lo simbolizan en la calificación, sin embargo, indican que dicha calificación no necesariamente refleja el conocimiento que adquirieron durante el curso. Como creencia consideran que el desempeño depende tanto del profesor como de ellos mismos, en donde aunque el profesor sea considerado como bueno, si ellos como estudiantes no hacen su parte no adquirirán conocimiento. El desempeño de los estudiantes también se ve afectado por los recursos económicos disponibles, la distancia desde su casa a la universidad que afecta en su energía y tiempo dedicado a su educación; además,

se suma la creencia o supuesto base de los objetivos que se tienen al asistir a la universidad. ya que para algunos estudiantes es considerada como capacitación para el trabajo y en otros casos como una pasión o encuentro para resolver preguntas de vida.

Los estudiantes indican que por la distancia entre su casa y la universidad llegan cansados a clase y regresan cansados a casa, por lo que les quedan pocas energías para estudiar. Por otra parte, se presentan a clases con el mínimo de materiales o artefactos básicos, en su mayoría cuaderno y pluma, y específicamente para algunas Divisiones académicas, con bata y celular, dichos artefactos son evidencia de la creencia de que deben ser proveídos de todos lo que se requiere para obtener el conocimiento. Los estudiantes valoran tanto las instalaciones de la universidad ya que no necesariamente cuentan con los mismos recursos en casa, en la universidad cuentan con la Biblioteca, internet y préstamo de equipos de cómputo, incluso con la disponibilidad de la venta de alimentos a bajo costo.

En el tiempo de clase, el estudiante espera que además del profesor, se pueda aprender entre pares a partir del diálogo, sin embargo, ellos mismos muestran timidez y falta de confianza para compartir sus pensamientos, con esto se propicia el continuo monólogo por parte del profesor. La diversidad de estudiantes incluye a aquellos que interactúan con sus profesores como con sus compañeros y aquellos que prefieren la mínima u obligatoria relación personal, las creencias que los llevan a esto es que no confían en el compromiso de sus compañeros y que algunos profesores humillan a quienes no entienden algo.

Los estudiantes valoran los grupos pequeños desde la creencia de que los profesores pueden dar mejor seguimiento a su aprendizaje, como si fueran clases particulares con un trato humano y personal desde la creencia de que dicho trato crea confianza para hacer preguntas y resolver dudas. Valoran también, que los profesores usen la diapositivas como apoyo para explicar, pero no para leer o sólo mostrarlas, desde la creencia de que no son buenos profesores, Otros valores precisan que los profesores muestren el plan de trabajo que se seguirá en el

trimestre desde la creencia de que la visión de los temas y actividades les permitirá obtener mejor desempeño. Acerca de los materiales de los profesores, los estudiantes indican que se usan tanto objetos materiales como digitales, y que les permite tener mayor orden aunque siguen haciendo uso de los apuntes.

Los estudiantes valoran la calidad de los profesores que integran la plantilla docente de la UAM-I, aunque todos los estudiantes entrevistados expresaron al menos a un profesor con alguna deficiencia en la enseñanza y en el trato a los estudiantes.

La cultura organizacional del proceso enseñanza-aprendizaje desde la experiencia de los estudiantes contempla los principales valores de terminar la carga académica y de obtener conocimientos, basados en la creencia de que las clases deben ser la principal fuente de conocimiento a partir del profesor con el apoyo de los recursos materiales y digitales de la universidad, en interacción con sus compañeros, sumando tiempo fuera de clase para repasar y terminar de comprender la información.

A partir de las descripciones de los niveles de la cultura organizacional, tanto en las diferentes etapas relacionadas con la pandemia, como desde las experiencias de los dos principales actores del proceso de enseñanza-aprendizaje, en el siguiente apartado se exponen algunas recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones y, otras recomendaciones para la organización en estudio. Como última sección de éste capítulo se desarrollan algunas reflexiones finales a modo de conclusiones.

Recomendaciones Metodológicas y para la Organización

Desde la experiencia generada por la aplicación del presente trabajo de campo, se proponen recomendaciones tanto para el tema metodológico como para la organización en estudio.

En términos metodológicos, se recomienda, para quienes decidan explorar la cultura organizacional, que obtengan la información desde la comparación de experiencias, con la intención de evidenciar las diferencias y la interpretación que se tiene de cada nivel, dimensión o categoría de la cultura (Weick, 1993). Aunque es ambicioso, si se cuenta con el tiempo y los recursos, se recomienda extender la investigación haciendo la interacción entre la cultura nacional, corporativa y organizacional, que revelará mayor riqueza en las creencias, que a su vez permitirá el acompañamiento en los cambios que requiera la organización (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022).

Las recomendaciones para los integrantes de la organización en estudio, de acuerdo a los hallazgos, es que haya reuniones para compartir experiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje interdivisionales, ya que se observó una brecha en el uso de herramientas didácticas entre la división CSH y CBI. Esta última, es la división con mayor innovación y resolución para la disminución de falta de conocimiento para los estudiantes, incluso con la inclusión de clases híbridas desde antes de pandemia y con cursos intertrimestrales para homogenizar el nivel académico entre estudiantes.

Se recomienda que los profesores y estudiantes integren a sus clases actividades que permitan la confianza para dialogar (Weick, 1993), para que el monólogo identificado tanto por profesores como por estudiantes disminuya. Se recomienda, por expresión tanto de profesores como de estudiantes, que las clases teóricas presenciales sean de máximo 1.5 horas, sin embargo, esto debe valorarse de acuerdo a la División académica.

Para apoyar la integración de las Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento (TAC) a los programas educativos universitarios, se propone llevar a cabo programas propedéuticos tanto para profesores como para estudiantes, que contemplen las actitudes, las habilidades socioemocionales, tecnológico, cognitivo y socioeducativo que permita la socialización del

conocimiento y la curiosidad por el saber (Contreras Carbajal & Gallegos Cárdenas, 2023) para aplicarse tanto de manera virtual como presencial.

Se recomienda integrar un modelo de organización universitaria horizontal y flexible que integre tanto al profesor como con al estudiante; sin embargo, se debe considerar que en México, debido a la percepción de la distancia al poder (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010), en donde se tolera el poder jerárquico entre el profesor y el estudiante, creencia construida desde otras organizaciones (Etzioni, 1975), y que reconoce al profesor como quien tiene todo el conocimiento. Ante ésta creencia, se encuentra la limitante para que el estudiante tome la dirección y autogestión de su proceso educativo desde la diversidad de conectividad, la flexibilidad en la interacción entre docentes y estudiantes.

Los estudiantes y los profesores deben adoptar una nueva creencia acerca de trabajar de manera conjunta, en la adquisición de conocimiento para la transformación personal y social, a partir del supuesto de que no existe el modelo único, sino que deben desarrollarse distintos diseños con múltiples visiones, recursos y oportunidades, flexibilidades y resiliencias.

Conclusiones

La recopilación de información se llevó a cabo de manera intencional buscando cubrir a los dos principales actores del proceso de enseñanza-aprendizaje: profesores y estudiantes, así como las tres Divisiones académicas de la UAM-I: Ciencias Sociales y Humanidades (CSH), Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) y Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), con el propósito de abarcar el mayor campo de experiencias desde actividades académicas sociales, ingeniería y biológicas. La muestra incluyó doce entrevistas, dos profesores y dos estudiantes de cada División académica, doce integrantes de la UAM-I que estuvieron antes de la pandemia, durante pandemia y después del confinamiento. De acuerdo a los objetivos y resultados planteados en ésta investigación, se llevó a cabo el análisis de la información recopilada en el trabajo de campo para describir y comparar la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la UAM-I antes, durante y después de la etapa de emergencia sanitaria de Covid-19, desde la propuesta teórica de los tres niveles de cultura organizacional de Edgar Schein (2004), creencias, valores y artefactos.

Como hallazgo en la exploración de la cultura organizacional, se encuentra que la tríada de niveles, creencias-valores-artefactos, puede presentarse tan afianzada que es difícil su separación, sin embargo se encuentran otras expresiones de la cultura organizacional que es posible diferenciar, principalmente lo relacionado a los artefactos.

En el objetivo de la exploración de la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la UAM-I desde el contexto de la reciente crisis de salud por efectos del Covid-19, se valida que la UAM-I, específicamente la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje ha sido afectada de manera diferencial por los efectos de la crisis sanitaria, para los tres niveles de cultura propuesta por Edgar Schein (2004), creencias, valores y artefactos, durante el análisis de los efectos, se evidenció, a partir de los criterios definidos en las categorías, que algunas expresiones de cada nivel se mantuvieron, otras fueron eliminadas,

pero otras se modificaron ya sea para disminución o para aumento, y otras nacieron o se generaron después de la experiencia de pandemia. Cada nivel de la cultura organizacional se traduce en diferentes conjuntos de prácticas genéricas que abarcan las tres Divisiones académicas, y otras específicas y heterogéneas para las licenciaturas impartidas por la UAM-I.

A partir de las experiencias compartidas por los profesores y estudiantes, se valida que la crisis sanitaria tuvo efecto de filtro y catalizador de nuevas herramientas digitales, estrategias pedagógicas e intersección de modalidades para la construcción de conocimiento en los estudiantes. Se ha interpretado como mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje la innovación en las nuevas prácticas integradas en la clase o cursos. Desde los hallazgos de la investigación, las creencias, como pensamientos e ideas básicas tanto organizaciones como entre los integrantes de la organización se mantuvieron desde antes de la pandemia hasta finalizar la emergencia sanitaria, sin embargo, los valores han modificado, han experimentado variaciones, ya que las prioridades se han perfilado de manera distinta lo cual ha llevado a la variación en los artefactos que componen la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Finalmente, la cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje consta de creencias que explican lo que valoran tanto los profesores como estudiantes y que se hace evidente en los artefactos, los tres niveles han sido afectados por el distanciamiento provocado por la crisis sanitaria, afectaciones que no se perciben como lamentables sino como favorables para la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, aunque no necesariamente eso deba significar que el conocimiento es transmitido de manera automática, ya que se han generado nuevas problemáticas como el aumento de dependencia del internet, el requerimiento de la alfabetización digital, concientizar hacia una nueva creencia de autogestión en la adquisición de conocimiento y nueva creencia de la integración de los recursos digitales, sincrónicos y asincrónicos, presenciales y virtuales al proceso.

Los efectos de la pandemia, fungieron como filtro para eliminar y disminuir prácticas obsoletas y darle la oportunidad de prueba a las nuevas herramientas disponibles, bajo la dirección de un profesor experimentado y profesional para no perderse en información o conocimiento falso. Los tres niveles de la cultura organizacional en el proceso enseñanza-aprendizaje fueron modificados por efectos del distanciamiento social a partir de la pandemia.

Al comparar a las tres Divisiones académicas en UAM-I, existen diferencias en la integración de las herramientas digitales para el desarrollo de la clase o la transmisión de conocimiento, la División CSH es la que ha tardado en sumar mayores recursos digitales, comparada con la División CBI que desde antes de pandemia ya contaba con cursos híbridos desde las creencias de que no todos los estudiantes tiene la oportunidad de asistir a todas las clases y que los estudiantes están en constante uso del celular, tanto profesores como estudiantes de CBI no expresaron novedoso el uso de plataformas o aulas digitales pues ya lo tenían integrado en el desarrollo de su proceso enseñanza-aprendizaje.

También, es importante destacar que hay mayor homogeneidad en la cultura organizacional experimentada y descrita por los profesores que por los estudiantes, ya que estos últimos presentan diversidad de recursos, diversidad de formas de aprendizaje y de contextos sociales, que requieren la innovación por parte de los profesores para hacer accesible el conocimiento de calidad para una mejor aplicación en el entorno social que lo requiera.

El campo de los estudios organizacionales estudia a las organizaciones sin fines de modificarlas, con fines eficientistas sino con la intención de conocerlas (Magallón Díez, 2022) y buscar respuestas a los fenómenos sociales que se desarrollan desde diferentes niveles de interacción. En el presente trabajo fue posible constatar dicho objetivo, se llevó a cabo el acercamiento a una organización educativa para explorar su cultura organizacional de uno de sus principales procesos (Misión y Visión UAM, 2023), el de enseñanza-aprendizaje, y no desde

las tareas operacionales que lo componen, sino desde las creencias, valores y artefactos que lo construyen y lo llevan a la acción, que propone Edgar Schein (Schein, 2004).

Aunque Schein (2004) documenta de manera diferenciada cada uno de los tres niveles, desde la ejecución del presente trabajo se encontró que no es sencillo separarlos, e incluso, identificar los tres niveles. Seguramente se requiere de la adición de otras herramientas de campo para identificar las creencias, ya que en muchos casos se identificaban los artefactos y los valores, pero no las razones que se asocian a ellos; además, es posible que se requiera sumar otras teorías como lo es la cultura nacional y la cultura corporativa (Gentilin, Ocampo Salazar, & Gonzáles Miranda, 2022), que incluyen otros elementos de explicación, como las interacciones sociales que puedan explicarse desde la cultura nacional en la distancia al poder (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

A pesar de la dificultad para identificar los niveles de la cultura por separado, es recomendable llevar a cabo el ejercicio de investigación. Aunque no se cuente con todas las respuestas se conocerá qué información es la que falta para una segunda etapa de investigación, la riqueza de conocimiento que se adquiere al acercarse a la cultura organizacional desde los principales actores del proceso permite comprender las razones de las acciones, Schein (2004) indica que, si no se conocen las creencias de la cultura organizacional, no se podrán interpretar los artefactos (Schein, 2004, pág. 36), y entonces, los cambios para mejora no se podrán aplicar o aceptar presentando resistencia no sólo estructural sino hasta personal (Weick, 1993).

En contexto del próximo aniversario de los 50 años desde la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana y de la invitación por parte de la institución educativa a realizar la renovación de diversos elementos organizacionales, desde la presente exploración de la cultura organizacional del proceso enseñanza-aprendizaje se sugiere realizar cambios en las modalidades en las que se gestionan las clases, intercalando las ventajas de las herramientas digitales sin perder de vista el trato humano entre los dos principales actores, profesores y

estudiantes, y considerando las implicaciones en el uso del presupuesto, cambios estructurales, modificación en los diversos procesos operativos y la optimización en el uso de las instalaciones. La resistencia esperada por la recomendación de los cambios, se podrá usar para validar las propuestas desde la comunidad UAM-I que experimentarán los efectos.

Referencias

- (30 de Octubre de 2023). Obtenido de Covid-19 Tablero México: <https://datos.covid-19.conacyt.mx/>
- (30 de Octubre de 2023). Obtenido de Vacuna Covid: <https://vacunacovid.gob.mx/>
- (30 de Octubre de 2023). Obtenido de Misión y Visión UAM: <https://www.uam.mx/mision/index.html>
- Barley, S., & Tolbert, P. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Cadena López, A., & Ramos Luna, L. (2022). La perspectiva de género desde los estudios organizacionales. En O. Anzola Morales, C. Nuñez Rodríguez, & M. Magallón Díez, *Problemas contemporáneos de administración y estudios organizacionales: una perspectiva latinoamericana* (págs. 405 - 444). Bogotá, Colombia, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Contreras Carbajal, J. J., & Gallegos Cárdenas, M. (2023). *Educación en México en tiempos de pandemia: retos y perspectivas*. Ciudad de México, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Contreras Soto, R., López Salazar, A., & Molina Sánchez, Rubén. (2011). Gestión, Organización y Capital Social. En S. Porras Duarte, *Gestión, Organización y Capital Social* (págs. 95-129). México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Coordinación de Servicios de Cómputo, U. (26 de Septiembre de 2022). *UAM Iztapalapa Sitio Oficial*. Obtenido de <http://www.iztapalapa.uam.mx/>
- Enguix, B. (2012). *Cultura, culturas, antropología*. España: Universidad Oberta de Catalunya.
- Epidemiología, D. G. (5 de Septiembre de 2022). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://covid19.sinave.gob.mx/Log.aspx>
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. México: Unión tipográfica Hispano Americana.
- Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.
- Fotaki, M., Altman, Y., & Koning, J. (2020). Spirituality, Symbolism and Storytelling in Twentyfirst-Century Organizations: Understanding and addressing the crisis of imagination. *Organization Studies*, 4(1), 7-30. doi:10.1177/0170840619875782
- Ganzin, M., Islam, G., & Suddaby, R. (2020). Spirituality and Entrepreneurship: The Role of Magical Thinking in Future-Oriented Sensemaking. *Organization Studies*, 4(1), 77-102. doi:10.1177/0170840618819035

- Gentilin, M., Ocampo Salazar, C., & Gonzáles Miranda, D. (2022). Complejidad en el campo de la cultura en las organizaciones: paradigmas y orientaciones temáticas. En O. L. Anzola Morales, C. J. Nuñez Rodríguez, & M. T. Magallón Díez, *Problemas contemporáneos de administración y estudios organizacionales: una perspectiva latinoamericana* (págs. 221 - 263). Bogotá, Colombia, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Gobierno de México. (5 de Septiembre de 2022). *Semáforo Covid 19*. Obtenido de <https://coronavirus.gob.mx/semaforo/>
- Gobierno de México. (25 de Octubre de 2023). *Dirección General de Epidemiología*. Obtenido de <https://covid19.sinave.gob.mx/Log.aspx>
- Gómez Velasco, E. (2004). *La cultura organizacional y su influencia en la empresa integradora: un caso de estudio*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Iztapalapa.
- Gómez Velasco, E., & De la Rosa Albuquerque, A. (2007). Cultura Organizacional, empresa integradora y desempeño. Elementos para un debate a partir de un estudio de caso. En M. Rendón Cobián, *Organización y Cultura. Tradición, poder y modernidad en México* (págs. 235-279). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Gonzales Miranda, D., & Ramírez Martínez, G. (2019). Reseña. En S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *Tratado de estudios organizacionales. Vol. 2: Exploración de las temáticas*. Medellín: UAM, REMINEO, REOC: Editorial Universidad EAFIT, SAGE.
- Hall, R. (1996). *Las Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. (2013). *Organization Theory. Modern Symbolic , and Postmodern Perspectives. Third Edition*. Great Britain: Ashford Colour Press Ltd, Gosport, Hampshire.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. McGraw Hill.
- Ibarra, C. S., & Gomes, E. F. (2022). Cristianismo Postdenominacional y Coronavirus: Campo Religioso e Innovación en México y Estados Unidos. *Encartes*, 5(9), 174-196. doi:<https://doi.org/10.29340/en.v5n9.201>
- INEGI. (30 de Octubre de 2023). *Demografía y Sociedad*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/estructural/>
- INEGI. (2023 de Octubre de 2023). *Principales causas de mortalidad por residencia habitual, grupos de edad y sexo del fallecido*. Obtenido de

- <https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/registros/vitales/mortalidad/tabulados/ConsultaMortalidad.asp>
- Janićijević, N. (2014). The Institutional Organizational Theory as a new Research framework for understanding contemporary organizations. *Economic Themes*, 52(3), 242-262.
- Kostis, A., Bengtsson, M., & Näsholm, M. (2022). Mechanisms and Dynamics in the Interplay of Trust and Distrust: Insights from project-based collaboration. *Organization Studies*, 43(8), 1173-1196. doi:10.1177/01708406211040215
- Latour, B. (Mayo de 1990). Technology is society made durable. *Sociological Review*, 38(1), 103-131. doi:doi.org/10.1111/j.1467-954X.1990.tb03350.x
- Lee, H.-J., Yoshikawa, K., & Harzing, A.-W. (2022). Cultures and Institutions: Dispositional and contextual explanations for country-of-origin effects in MNC "ethnocentric" staffing practices. *Organization Studies*, 43(4), 497–519. doi:10.1177/01708406211006247
- Magallón Díez, M. (2022). Veinticinco años de estudios organizacionales en México. Reflexiones sobre su construcción desde un espacio universitario de posgrado. En O. Anzola Morales, C. Nuñez Rodríguez, & M. Magallón Díez, *Problemas contemporáneos de administración y estudios organizacionales: una perspectiva latinoamericana* (págs. 53 - 99). Bogotá, Colombia, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Meneses Benítez, G. (2007). *Interacción y Aprendizaje en la Universidad*. España: Universitat Rovira I Virgili.
- OMS. (7 de Marzo de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/07-03-2020-who-statement-on-cases-of-covid-19-surpassing-100-000>
- Rendón Cobián, M. V. (2007). Cultura e Institución. El caso de una pequeña empresa familiar. En M. V. Rendón Cobián, *Organización y Cultura. Tradición, poder y modernidad en México* (págs. 207-233). Ciudad de México, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass.
- Secretaría de Salud. (30 de Octubre de 2023). Obtenido de <https://www.gob.mx/salud/prensa/mexico-pone-fin-a-la-emergencia-sanitaria-por-covid-19-secretaria-de-salud>
- Semáforo - Coronavirus. (30 de Octubre de 2023). Obtenido de <https://coronavirus.gob.mx/semaforo/>

- Tadlaoui, S. (2013). *Manual de consultoría en asuntos públicos*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Taylor, F. (1911). *Principios de Administración científica*. México: Herrero.
- UAM. (31 de Octubre de 2023). *¿Cuál es el modelo educativo de la UAM?* Obtenido de <https://kiknelia.rec.uam.mx/index.php?/Knowledgebase/Article/View/45/1/cual-es-el-modelo-educativo-de-la-uam>
- UAM. (2023). *Informe de Actividades 2022*.
- UAM. (10 de Enero de 2023). *UAM: Presente y pasado*. Obtenido de UAM: Presente y pasado: <https://archivohistorico.uam.mx/pre-pa/indice.html>
- Weber, M. (2002 [1922]). *Economía y Sociedad*. México: F.C.E.
- Weick, K. (1993). *Sensemaking in organizations*. Englewood Clifss, NJ: Prentice Hall.
- World Bank and World Economic Forum. (2022). *The Global COVID-19 Fintech Market Impact and Industry Resilience Study*. University of Cambridge, World Bank Group and the World Economic Forum.

Índice de Tablas

Tabla 1 Datos poblacionales ante la pandemia por Covid-19	12
Tabla 2 Enfoques de estudios organizacionales bajo perspectivas moderna, simbólica y posmoderna.	34
Tabla 3 Definición de organización bajo las perspectivas moderna, simbólica y posmoderna. .	35
Tabla 4 Definiciones de cultura documentadas por Hatch.	41
Tabla 5 Expresiones más comunes de la cultura en las organizaciones.	45
Tabla 6 Universo de observación.....	75
Tabla 7 Etapas de la metodología de investigación.	81
Tabla 8 Creencias. Categorías que la definen.	93
Tabla 9 Valores. Categorías que la definen.	96
Tabla 10 Artefactos. Categorías que la definen.	99
Tabla 11 Guía de cuestionario para Profesores.....	137
Tabla 12 Guía de cuestionario para Estudiantes.	143
Tabla 13 Exploración de creencias expresadas por profesores.	149
Tabla 14 Exploración de creencias expresadas por estudiantes.....	151
Tabla 15 Exploración de valores expresados por profesores.....	153
Tabla 16 Exploración de valores expresados por estudiantes.	156
Tabla 17 Exploración de artefactos expresados por profesores.....	159
Tabla 18 Exploración de artefactos expresados por estudiantes.	161

Índice de Figuras

Figura 1 Estructura orgánica. Rectoría General.	73
Figura 2 Estructura Orgánica. Unidad Iztapalapa.	74
Figura 3 Etapas de la metodología de investigación.....	80
Figura 4 Categorías de análisis de los tres niveles de la cultura organizacional.	86
Figura 5 Niveles de la cultura organizacional - Agrupación de categorías	90
Figura 6 Variaciones en las creencias expresadas por profesores.	94
Figura 7 Variaciones en las creencias expresadas por estudiantes.....	95
Figura 8 Variaciones en los valores expresadas por profesores.....	97
Figura 9 Variaciones en los valores expresadas por estudiantes.	98
Figura 10 Variaciones en los artefactos expresadas por profesores.....	100
Figura 11 Variaciones en los artefactos expresadas por estudiantes.	101
Figura 12 Dirección de la lectura de los niveles de la cultura organizacional.....	102

Anexo

En esta sección se presentan las herramientas documentales aplicadas para la investigación cualitativa, tanto el cuestionario filtro como la guía de la entrevista semiestructurada.

Cuestionario Filtro

En el año 2022, la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM-I) atendió a 14,687 estudiantes de licenciatura, y en ese mismo año 2022 se reportan 830 profesionales en la planta académica de la UAM-I (UAM, Informe de Actividades 2022), por lo que se requirió seleccionar la muestra de estudio a través de un cuestionario filtro, que inicia con la presentación del entrevistador, el objetivo y uso de la información recabada, la duración de la entrevista, datos de su relación académica con la UAM-I y el consentimiento para participar en la entrevista. Se presenta primero el cuestionario filtro aplicado para la selección de profesores y después el de la selección de los estudiantes.

Profesores

Hola, soy Viviana Escamilla, estudiante del Posgrado de Estudios Organizacionales aquí en la UAM-I, estoy realizando algunas entrevistas para conocer las experiencias escolares en el contexto de la pandemia. La información recabada, se analizará y reportará como un trabajo de tesis.

Se estima que cada entrevista tenga una duración de aproximadamente 2 horas.

¿Le interesa participar? (**Sí = Continuar con la pregunta 1, No = Agradecer y terminar**)

Sí _____

No _____

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿En qué licenciaturas o posgrados participa como docente?
3. ¿A qué división académica pertenece? (**Marcar con una X la división indicada por el entrevistado, cuidar cuotas**)

Ciencias sociales y humanidades (CSH) _____

Ciencias biológicas y de la salud (CBS) _____

Ciencias básicas e ingeniería (CBI) _____

4. ¿En qué año ingresó a la UAM-I como docente? (**Marcar con una X el año indicado por el entrevistado, Si ingresó antes del año 2019 = CONTINUAR con la pregunta 7, Si ingresó después del año 2019 = DETENER y AGRADECER**)

Antes del año 2017, ¿en qué año? _____

2017 _____

2018 _____

2019 _____

2020 _____

2021 _____

2022 _____

2023 _____

5. ¿Cuenta con 2 horas para conversar acerca de su experiencia en tiempos de pandemia? (**Sí = Continuar con la firma del consentimiento y aviso de privacidad, No = Agradecer y terminar**)

Sí _____

No _____

Estudiantes

Hola, soy Viviana Escamilla, estudiante del Posgrado de Estudios Organizacionales aquí en la UAM-I, estoy realizando algunas entrevistas para conocer las experiencias escolares en el contexto de la pandemia. La información recabada, se analizará y reportará como un trabajo de tesis.

Se estima que cada entrevista tenga una duración de aproximadamente 2 horas.

¿Te interesa participar? (**Sí = Continuar con la pregunta 1, No = Agradecer y terminar**)

Sí _____

No _____

1. ¿Cuál es tu nombre?
2. ¿Qué licenciatura estás estudiando?
3. ¿A qué división académica pertenece la licenciatura que cursas? (**Marcar con una X la división indicada por el entrevistado, cuidar cuotas**)

Ciencias sociales y humanidades (CSH) _____

Ciencias biológicas y de la salud (CBS) _____

Ciencias básicas e ingeniería (CBI) _____

4. ¿En qué año ingresaste a la UAM-I? (**Marcar con una X el año indicado por el entrevistado, Si ingresó antes del año 2019 = CONTINUAR con la pregunta 7, Si ingresó después del año 2019 = DETENER y AGRADECER**)

Antes del año 2017, ¿en qué año? _____

2017 _____

2018 _____

2019 _____

2020 _____

2021 _____

2022 _____

2023 _____

5. ¿Cuentas con 2 horas para conversar acerca de tu experiencia en tiempos de pandemia? (**Sí = Continuar con la firma del consentimiento y aviso de privacidad, No = Agradecer y terminar**)

Sí _____

No _____

Aviso de Privacidad

Después de confirmar el perfil del participante, acordar la participación y la cita de la sesión de entrevista, se dio a conocer al participante el uso de su información y los datos de contacto en caso de alguna inconformidad, como evidencia de acuerdo el participante firma el siguiente documento:

_____ (Estudiante), que actualmente cursa la Maestría de Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa (UAM-I), con domicilio en Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc, Iztapalapa, 09340, Ciudad de México, México, con matrícula de inscripción _____, con dirección de correo electrónico: [@gmail.com](mailto:_____@gmail.com), es la responsable del uso y protección de sus datos personales, y al respecto le informamos lo siguiente:

La Estudiante solicita sus datos personales como parte de sus actividades de Investigación de Tesis para obtener el grado de Maestra en Estudios Organizacionales, la Estudiante utilizará la información personal proporcionada por usted de manera voluntaria, con fines de investigación social no lucrativa.

Para llevar a cabo las finalidades descritas en el presente Aviso de Privacidad, se utilizarán los siguientes datos personales: Nombre, nacionalidad, edad, sexo, actividad académica, número telefónico particular y/o celular, dirección de correo electrónico, experiencias escolares durante la pandemia y/o su opinión acerca de dichas experiencias, con fines de investigación de tesis.

El presente Aviso de Privacidad puede sufrir modificaciones, cambios o actualizaciones derivadas de nuevos requerimientos legales; o por otras causas. El procedimiento a través del cual se llevarán a cabo las notificaciones sobre cambios o actualizaciones al presente Aviso de Privacidad es el siguiente: [@gmail.com](mailto:_____@gmail.com). En caso de que no desee que sus datos personales sean tratados para estos fines secundarios, desde este momento usted nos puede comunicar lo anterior a través del siguiente mecanismo: [@gmail.com](mailto:_____@gmail.com).

Le pedimos firmar el presente documento de Aviso de Privacidad como acuerdo en proporcionar sus datos personales de manera voluntaria con fines de investigación de tesis.

Firma de consentimiento: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Consentimiento de Grabación de Audio

Se le comunica al participante las ventajas de grabar el audio de la entrevista para la repetición y análisis de la información, y en caso de estar de acuerdo firma el siguiente consentimiento de grabación:

Por este medio manifiesto mi consentimiento para que sea grabado el audio de la entrevista para conocer las experiencias escolares en el contexto de la pandemia para la investigación de Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales, dado que:

- La grabación es únicamente para fines académicos,
- La grabación estará bajo resguardo de _____ (Estudiante), que actualmente cursa la Maestría de Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa (UAM-I), con domicilio en Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc, Iztapalapa, 09340, Ciudad de México, México, con matrícula de inscripción _____, con dirección de correo electrónico: [@gmail.com](mailto:_____@gmail.com),
- La grabación busca guardar la fidelidad del respetuoso intercambio de preguntas y respuestas durante la entrevista, así como de la objetividad y atención en el trato a los participantes en la investigación.

Manifiesto que mi consentimiento fue realizado sin presión alguna y que esta firma es auténtica y reconozco como propia.

Atentamente,

Firma de consentimiento: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Guía de Entrevista Semiestructurada uno a uno

Después de identificar a los participantes a través del cuestionario filtro, se llevó a cabo la aplicación de la entrevista semiestructurada, organizada en tres principales secciones de exploración de experiencias en clase, antes, durante y después de la pandemia, el documento de la entrevista semiestructurada funge como guía de la dirección de la reunión. Primero se presenta la guía de la entrevista semiestructurada aplicada con los profesores y después la que se aplicó con los estudiantes.

Profesores – Guía de Entrevista Semiestructurada uno a uno

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Tiempo (minutos)
Inicio	1	Hola, soy Viviana Escamilla, estudiante del Posgrado de Estudios Organizacionales aquí en la UAM-I, el objetivo de esta reunión es conocer, en nuestra plática, cómo ha cambiado tu vida estudiantil desde la experiencia de la pandemia, se estima que ésta sesión dure aproximadamente 2 horas, ¿gusta continuar?	4
	2	¿Qué puede compartirme de usted?, ¿quién es dentro de UAM-I?	5
Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Tiempo (minutos)
Antes de pandemia	3	Para iniciar, y situándonos en el año 2019, ¿Cómo eran sus clases o el aula antes de la pandemia?, ¿cómo era un día de clases o una clase?	10
	4	En esa misma época, ¿qué lo mejor o peor de las clases o aulas?	10
	5	Si tuviera que traer algo para sus clases del año 2019, ¿qué traería?	4
	6	Si pudiera regresar al año 2019 a sus clases, ¿qué se diría?	7

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Tiempo (minutos)
Durante pandemia	7	Y, durante la pandemia, ¿cómo le fue?, ¿cómo se sentía al tomar dar clases fuera de las instalaciones escolares?, ¿cómo era un día de clases?	14
	8	En esa época de pandemia, ¿cómo organizó sus clases?, ¿quién le comunicaba los pasos a seguir?, ¿con qué otras actividades mezclabas sus clases?	5
	9	En ese momento de la pandemia, ¿cómo debía ser su aula o clase ideal?, ¿qué debería incluir y a quiénes?	7
Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Tiempo (minutos)
Pospandemia	10	Y ahora, que la pandemia terminó y que ha regresado a clases, ¿qué está pasando en clase?, ¿qué se usa?	10
	11	¿Qué extraña o qué quiere que regrese de las clases o el aula durante la pandemia?	7
Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Tiempo (minutos)
Gestión del cambio	12	Desde su experiencia como profesor antes, durante y después de la pandemia, ¿en qué momento los estudiantes tuvieron mejor desempeño?	6
	13	Si se hubiera dormido en el 2019, y despertara en éste año 2023 ¿qué es diferente en las clases?, ¿qué observa diferente?	7
	14	Desde su experiencia como profesor, antes, durante y después de la pandemia, ¿cómo definiría su aula o clase ideal?	7
	15	Vamos a hacer una cápsula del tiempo, la cual se abrirá en la siguiente pandemia, y si tuviera que incluir un plan de contingencia, si tuviera que dejar un listado de sugerencias para la siguiente generación que vivirá una pandemia, usted como sobreviviente, ¿qué incluiría como guía de supervivencia?, ¿qué le diría o qué debería tener para sus clases o aulas?	10
Cierre	16	Con esto termino mi participación, ¿algo más que quiera comentar?	5

Estudiantes - Guía de Entrevista Semiestructurada uno a uno

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Tiempo (minutos)
Inicio	1	Hola, soy Viviana Escamilla, estudiante del Posgrado de Estudios Organizacionales aquí en la UAM-I, el objetivo de esta reunión es conocer, en nuestra plática, cómo ha cambiado tu vida estudiantil desde la experiencia de la pandemia, se estima que ésta sesión dure aproximadamente 2 horas, ¿gustas continuar?	4
	2	¿Qué puedes compartirme de ti?, ¿quién eres dentro de UAM-I?	5
Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Tiempo (minutos)
Antes de pandemia	3	Para iniciar, y situándonos en el año 2019, ¿Cómo eran tus clases o el aula antes de la pandemia?, ¿cómo era un día de clases o una clase?	10
	4	En esa misma época, ¿qué lo mejor o peor de las clases o aulas?	10
	5	Si tuvieras que traer algo para tus clases del año 2019, ¿qué traerías?	4
	6	Si pudieras regresar al año 2019 a tus clases, ¿qué te dirías?	7
Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Tiempo (minutos)
Durante pandemia	7	Y, durante la pandemia, ¿cómo te fue?, ¿cómo te sentías al tomar clases fuera de las instalaciones escolares?, ¿cómo era un día de clases?	14
	8	En esa época de pandemia, ¿cómo organizaste tus clases?, ¿quién te comunicaba los pasos a seguir?, ¿con qué otras actividades mezclabas las clases?	5
	9	En ese momento de la pandemia, ¿cómo debía ser tu aula o clase ideal?, ¿qué debería incluir y a quiénes?	7
Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Tiempo (minutos)
Pos pandemia	10	Y ahora, que la pandemia terminó y que has regresado a clases, ¿qué está pasando en clase?, ¿qué se usa?	10
	11	¿Qué extrañas o qué quieres que regrese de las clases o el aula durante la pandemia?	7

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Tiempo (minutos)
Gestión del cambio	12	Desde tu experiencia como estudiante, antes, durante y después de la pandemia, ¿en qué momento fue tu mejor desempeño como estudiante?	6
	13	Si te hubieras dormido en el 2019, y despertaras en éste año 2023 ¿qué es diferente en las clases?, ¿qué observas diferente?	7
	14	Desde tu experiencia como estudiante, antes, durante y después de la pandemia, ¿cómo definirías tu aula o clase ideal?	7
	15	Vamos a hacer una cápsula del tiempo, la cual se abrirá en la siguiente pandemia, y si tuvieras que incluir un plan de contingencia, si tuvieras que dejar un listado de sugerencias para la siguiente generación que vivirá una pandemia, tú como sobreviviente, ¿qué incluirías como guía de supervivencia?, ¿qué le dirías o qué debería tener para sus clases o aulas?	10
Cierre	16	Con esto termino mi participación, ¿algo más que quieras comentar?	5

Entrevista Semiestructurada

A manera de orientación durante la sesión de entrevista se contaba con la impresión de guía de entrevista, que fungió de dirección en el objetivo de cada pregunta, a continuación se presentan las guía completas:

Guía de entrevista para Profesores**Tabla 11***Guía de cuestionario para Profesores.*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Inicio	1	Hola, soy Viviana Escamilla, estudiante del Posgrado de Estudios Organizacionales aquí en la UAM-I, el objetivo de esta reunión es conocer, en nuestra plática, cómo ha cambiado tu vida estudiantil desde la experiencia de la pandemia, se estima que ésta sesión dure aproximadamente 2 horas, ¿gusta continuar?	Inicio	Saludo, explicación de los objetivos de la sesión	4	Informar al participante del objetivo y tiempo de la sesión	Condiciones de la sesión
	2	¿Qué puede compartirme de usted?, ¿quién es?	Estudiante de tiempo completo Otras actividades Definición personal Actividades o prácticas Relación con la UAM-I	Presentación del informante	5	Que el participante comparta información de sí mismo	Promover el diálogo, la escucha y el intercambio

Tabla 11. Continuación*Guía de cuestionario para Profesores*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Antes de pandemia	3	Para iniciar, y situándonos en el año 2019, ¿Cómo eran sus clases o el aula antes de la pandemia?, ¿cómo era un día de clases o una clase?	Entorno organizacional en la UAM-I Rutinas Objetos Actividades o prácticas Interacciones	Entorno organizacional. desempeño, cultura y gestión antes de la pandemia	10	Identificar los elementos que estructuran el entorno organizacional antes de la pandemia en una clase o aula	Identificar Objetivos individuales Objetivos organizacionales Experiencias Comportamientos Prácticas: mochilas, lunch, pizarrón, mesas, instalaciones, transporte Actitudes Toma de decisiones Comunicación Interacciones: relaciones humanas, relaciones con objetos
	4	En esa misma época, ¿qué lo mejor o peor de las clases o aulas?	Actividades Rituales Símbolos Actividades o prácticas Interacciones	Entorno organizacional. desempeño, cultura y gestión antes de la pandemia	10	Identificar los elementos que estructuran el entorno organizacional antes de la pandemia en una clase o aula	Identificar Objetivos individuales Objetivos organizacionales Experiencias Comportamientos Prácticas: mochilas, lunch, pizarrón, mesas, instalaciones, transporte Actitudes Toma de decisiones Comunicación Interacciones: relaciones humanas, relaciones con objetos
	5	Si tuviera que traer algo para sus clases del año 2019, ¿qué traería?	¿Para qué o por qué traerías eso?	Artefactos y valores	4	Identificar los artefactos de valor para el informante antes de la pandemia	Artefactos en las clases o aula
	6	Si pudiera regresar al año 2019 a sus clases, ¿qué se diría?	¿Por qué te dirías eso?	Valores y creencias	7	Identificar creencias y valores	Creencias y valores en las clases o aula

Tabla 11. Continuación*Guía de cuestionario para Profesores*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Durante pandemia	7	Y, durante la pandemia, ¿cómo le fue?, ¿cómo se sentía al tomar dar clases fuera de las instalaciones escolares?, ¿cómo era un día de clases?	Uso del tiempo Lugar para tomar clases Gastos y ahorros ¿qué faltó? ¿Cómo fue el aprendizaje? ¿Qué usabas? ¿Qué compraste? ¿Qué descargaste? ¿Qué ropa usabas?	Entorno organizacional. desempeño, cultura y gestión durante la pandemia	14	Identificar los elementos de la cultura organizacional durante la pandemia	Identificar herramientas, emociones, interacciones, interrupciones,
	8	En esa época de pandemia, ¿cómo organizó sus clases?, ¿quién le comunicaba los pasos a seguir?, ¿con qué otras actividades mezclabas sus clases?	Interacciones, actividades, alimentación, salud	Entorno organizacional. desempeño, cultura y gestión durante la pandemia	5	Identificar los elementos de la cultura organizacional durante la pandemia	Identificar herramientas, emociones, interacciones, interrupciones,
	9	En ese momento de la pandemia, ¿cómo debía ser su aula o clase ideal?, ¿qué debería incluir y a quiénes?	Interacciones, comunicaciones, tiempos, recursos	Proyección de los artefactos, y valores que se incluyen en una clase o aula	7	Identificar los elementos de la cultura organizacional durante la pandemia	identificar artefactos, creencias y valores de importancia en el momento de la pandemia

Tabla 11. Continuación*Guía de cuestionario para Profesores*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Pos pandemia	10	Y ahora, que la pandemia terminó y que ha regresado a clases, ¿qué está pasando en clase?, ¿qué se usa?	Cultura organizacional	Valores, herramientas y artefactos en clase, durante pandemia	10	Identificar los elementos de la cultura organizacional durante la pandemia	Identificar herramientas, emociones, interacciones, interrupciones, ¿qué se quedó de la experiencia de pandemia?
	11	¿Qué extraña o qué quiere que regrese de las clases o el aula durante la pandemia?	Desempeño	Desempeño y rendimiento	7	Asociar los elementos de la cultura organizacional con el desempeño estudiantil	Los valores o artefactos asociados al mejor desempeño estudiantil, ¿dormir más, mejor alimentación?

Tabla 11. Continuación*Guía de cuestionario para Profesores*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Gestión del cambio	12	Desde su experiencia como profesor antes, durante y después de la pandemia, ¿en qué momento los estudiantes tuvieron mejor desempeño?	Desempeño, valor del aprendizaje y evaluaciones,	Valores y creencias	6	Asociar los elementos de la cultura organizacional con el desempeño estudiantil	Los valores o artefactos asociados al mejor desempeño estudiantil, ¿dormir más, mejor alimentación?
	13	Si se hubiera dormido en el 2019, y despertara en éste año 2023 ¿qué es diferente en las clases?, ¿qué observa diferente?	Actividades Rituales Símbolos Actividades o prácticas Interacciones	Aprendizajes y propuestas	7	Identificar los elementos importantes aprendidos y proyectar lo que se espera que incluya el futuro	Los artefactos, creencias y valores que resaltan en el nuevo entorno organizacional
	14	Desde su experiencia como profesor, antes, durante y después de la pandemia, ¿cómo definiría su aula o clase ideal?	Interacciones, comunicaciones, tiempos, recursos	Aprendizajes y propuestas	7	Identificar los elementos importantes aprendidos y proyectar lo que se espera que incluya el futuro	Los artefactos, creencias y valores de importancia en el nuevo entorno organizacional
	15	Vamos a hacer una cápsula del tiempo, la cual se abrirá en la siguiente pandemia, y si tuviera que incluir un plan de contingencia, si tuviera que dejar un listado de sugerencias para la siguiente generación que vivirá una pandemia, usted como sobreviviente, ¿qué incluiría como guía de supervivencia?, ¿qué le diría o qué debería tener para sus clases o aulas?	Actividades Rituales Símbolos Actividades o prácticas Interacciones	Aprendizajes y propuestas	10	Identificar los elementos importantes aprendidos y proyectar lo que se espera que incluya el futuro	Los elementos culturales, tecnología, equipo, comunicación, actores que deberán incluirse en los nuevos modelos educativos

Tabla 11. Continuación*Guía de cuestionario para Profesores*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Cierre	16	Con esto termino mi participación, ¿algo más que quiera comentar?	Cierre	Cierre de inquietudes	5	Cerrar temas pendientes	Espacio para que el participante comente inquietudes o pueda cerrar sus pensamientos
				Total (minutos)	118		
				Total (horas)	1.97		

Guía de entrevista para Estudiantes**Tabla 12***Guía de cuestionario para Estudiantes.*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Inicio	1	Hola, soy Viviana Escamilla, estudiante del Posgrado de Estudios Organizacionales aquí en la UAM-I, el objetivo de esta reunión es conocer, en nuestra plática, cómo ha cambiado tu vida estudiantil desde la experiencia de la pandemia, se estima que ésta sesión dure aproximadamente 2 horas, ¿gustas continuar?	Inicio	Saludo, explicación de los objetivos de la sesión	4	Informar al participante del objetivo y tiempo de la sesión	Condiciones de la sesión
	2	¿Qué puedes compartirme de ti?, ¿quién eres?	Estudiante de tiempo completo Otras actividades Definición personal Actividades o prácticas Relación con la UAM-I	Presentación del informante	5	Que el participante comparta información de sí mismo	Promover el diálogo, la escucha y el intercambio

Tabla 12. Continuación.*Guía de cuestionario para Estudiantes.*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Antes de pandemia	3	Para iniciar, y situándonos en el año 2019, ¿Cómo eran tus clases o el aula antes de la pandemia?, ¿cómo era un día de clases o una clase?	Entorno organizacional en la UAM-I Rutinas Objetos Actividades o prácticas Interacciones	Entorno organizacional. desempeño, cultura y gestión antes de la pandemia	10	Identificar los elementos que estructuran el entorno organizacional antes de la pandemia en una clase o aula	Identificar Objetivos individuales Objetivos organizacionales Experiencias Comportamientos Prácticas: mochilas, lunch, pizarrón, mesas, instalaciones, transporte Actitudes Toma de decisiones Comunicación Interacciones: relaciones humanas, relaciones con objetos
	4	En esa misma época, ¿qué lo mejor o peor de las clases o aulas?	Actividades Rituales Símbolos Actividades o prácticas Interacciones	Entorno organizacional. desempeño, cultura y gestión antes de la pandemia	10	Identificar los elementos que estructuran el entorno organizacional antes de la pandemia en una clase o aula	Identificar Objetivos individuales Objetivos organizacionales Experiencias Comportamientos Prácticas: mochilas, lunch, pizarrón, mesas, instalaciones, transporte Actitudes Toma de decisiones Comunicación Interacciones: relaciones humanas, relaciones con objetos
	5	Si tuvieras que traer algo para tus clases del año 2019, ¿qué traerías?	¿Para qué o por qué traerías eso?	Artefactos y valores	4	Identificar los artefactos de valor para el informante antes de la pandemia	Artefactos en las clases o aula
	6	Si pudieras regresar al año 2019 a tus clases, ¿qué te dirías?	¿Por qué te dirías eso?	Valores y creencias	7	Identificar creencias y valores	Creencias y valores en las clases o aula

Tabla 12. Continuación.*Guía de cuestionario para Estudiantes.*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Durante pandemia	7	Y, durante la pandemia, ¿cómo te fue?, ¿cómo te sentías al tomar clases fuera de las instalaciones escolares?, ¿cómo era un día de clases?	Uso del tiempo Lugar para tomar clases Gastos y ahorros ¿qué faltó? ¿Cómo fue el aprendizaje? ¿Qué usabas? ¿Qué compraste? ¿Qué descargaste? ¿Qué ropa usabas?	Entorno organizacional. desempeño, cultura y gestión durante la pandemia	14	Identificar los elementos de la cultura organizacional durante la pandemia	Identificar herramientas, emociones, interacciones, interrupciones,
	8	En esa época de pandemia, ¿cómo organizaste tus clases?, ¿quién te comunicaba los pasos a seguir?, ¿con qué otras actividades mezclabas las clases?	Interacciones, actividades, alimentación, salud	Entorno organizacional. desempeño, cultura y gestión durante la pandemia	5	Identificar los elementos de la cultura organizacional durante la pandemia	Identificar herramientas, emociones, interacciones, interrupciones,
	9	En ese momento de la pandemia, ¿cómo debía ser tu aula o clase ideal?, ¿qué debería incluir y a quiénes?	Interacciones, comunicaciones, tiempos, recursos	Proyección de los artefactos, y valores que se incluyen en una clase o aula	7	Identificar los elementos de la cultura organizacional durante la pandemia	identificar artefactos, creencias y valores de importancia en el momento de la pandemia

Tabla 12. Continuación.*Guía de cuestionario para Estudiantes.*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Pos pandemia	10	Y ahora, que la pandemia terminó y que has regresado a clases, ¿qué está pasando en clase?, ¿qué se usa?	Cultura organizacional	Valores, herramientas y artefactos en clase, durante pandemia	10	Identificar los elementos de la cultura organizacional durante la pandemia	Identificar herramientas, emociones, interacciones, interrupciones, ¿qué se quedó de la experiencia de pandemia?
	11	¿Qué extrañas o qué quieres que regrese de las clases o el aula durante la pandemia?	Desempeño	Desempeño y rendimiento	7	Asociar los elementos de la cultura organizacional con el desempeño estudiantil	Los valores o artefactos asociados al mejor desempeño estudiantil, ¿dormir más, mejor alimentación?

Tabla 12. Continuación.*Guía de cuestionario para Estudiantes.*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Gestión del cambio	12	Desde tu experiencia como estudiante, antes, durante y después de la pandemia, ¿en qué momento fue tu mejor desempeño como estudiante?	Desempeño, valor del aprendizaje y evaluaciones,	Valores y creencias	6	Asociar los elementos de la cultura organizacional con el desempeño estudiantil	Los valores o artefactos asociados al mejor desempeño estudiantil, ¿dormir más, mejor alimentación?
	13	Si te hubieras dormido en el 2019, y despertaras en éste año 2023 ¿qué es diferente en las clases?, ¿qué observas diferente?	Actividades Rituales Símbolos Actividades o prácticas Interacciones	Aprendizajes y propuestas	7	Identificar los elementos importantes aprendidos y proyectar lo que se espera que incluya el futuro	Los artefactos, creencias y valores que resaltan en el nuevo entorno organizacional
	14	Desde tu experiencia como estudiante, antes, durante y después de la pandemia, ¿cómo definirías tu aula o clase ideal?	Interacciones, comunicaciones, tiempos, recursos	Aprendizajes y propuestas	7	Identificar los elementos importantes aprendidos y proyectar lo que se espera que incluya el futuro	Los artefactos, creencias y valores de importancia en el nuevo entorno organizacional
	15	Vamos a hacer una cápsula del tiempo, la cual se abrirá en la siguiente pandemia, y si tuvieras que incluir un plan de contingencia, si tuvieras que dejar un listado de sugerencias para la siguiente generación que vivirá una pandemia, tú como sobreviviente, ¿qué incluirías como guía de supervivencia?, ¿qué le dirías o qué debería tener para sus clases o aulas?	Actividades Rituales Símbolos Actividades o prácticas Interacciones	Aprendizajes y propuestas	10	Identificar los elementos importantes aprendidos y proyectar lo que se espera que incluya el futuro	Los elementos culturales, tecnología, equipo, comunicación, actores que deberán incluirse en los nuevos modelos educativos

Tabla 12. Continuación.*Guía de cuestionario para Estudiantes.*

Tema de conversación	Número	Actividad/Pregunta general	Temas o preguntas específicas	Subtemas	Tiempo (minutos)	Objetivo	Orientada a resolver
Cierre	16	Con esto termino mi participación, ¿algo más que quieras comentar?	Cierre	Cierre de inquietudes	5	Cerrar temas pendientes	Espacio para que el participante comente inquietudes o pueda cerrar sus pensamientos
				Total (minutos)	118		
				Total (horas)	1.97		

Agrupación de las Verbalizaciones Representativas de Creencias, Valores y Artefactos

Después del análisis de la información se documentaron las verbalizaciones seleccionadas como la mejor representación de las creencias, valores y artefactos en la cultura organizacional del proceso de enseñanza-aprendizaje de la UAM-I en etapas pandémicas. En las siguientes secciones se encuentran las tablas con las verbalizaciones por categoría y etapa de pandemia.

Nivel de Creencias

La información de las creencias expresadas por profesores se encuentra en la Tabla 13 y de los estudiantes en la Tabla 14.

Tabla 13

Exploración de creencias expresadas por profesores.

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Pensamientos (Pensamientos, afirmaciones e interpretaciones)	Los materiales electrónicos ya formaban parte de las clases, que permitía mejor organización, aunque los alumnos no conocían la ventaja de tener el material digital.	Para asegurarse de que los estudiantes tuvieran los materiales que requieren se les sobrecargo de materiales, hacía se reducía la culpabilidad. Sentía muchísima responsabilidad sobre el aprendizaje de los estudiantes. Se presentó la humildad de reconocer que tenía que aprender de los jóvenes y la mejora de mis materiales y de mi forma de dar la clase.	Si los alumnos no se sienten bien, no van aprender bien. A pesar de haber regresado, seguimos viendo cajas negras, porque no hablan los estudiantes, bajan la mirada a la pantalla del celular.

Tabla 13. Exploración de creencias expresadas por profesores. Continuación.

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Actores (Identidad, ideologías y sentido humano)	Todos los docentes tenemos deficiencias, pero intentamos dar lo mejor que tenemos. Los estudiantes son pasivos. Los estudiantes tienen que equivocarse para que aprenda. Pocos estudiantes participan. Los estudiantes se distraían en las tecnologías. Cuando hay clase presencial, hay comunicación no verbal como indicadores de que están prestando atención y están comprendiendo. Identificar a la persona que está estudiando. Que se reconozca el aprendizaje personal.	Se marcó brecha generacional entre profesores. Hubo gente que no conocí y tengo la seguridad de que hayan aprendido. En línea se perdió la vista y causaba mucha desazón, sólo se está hablando a cuadritos negros. Los estudiantes sí estaban listos para las clases virtuales, pero los profesores no.	Verles las caras a los estudiantes me permite conocer quién aprendió y quién no, además de la relación que se tenga con la tecnología
Creatividad (Adaptación y Aprendizaje)	Mis tiempos son muy cortos, tengo que optimizar el tiempo. Desde hace años ya tenía mi material electrónico porque me cansaba lidiar con papel y con excusas. Los estudiantes ya estaban inmersos en la tecnología. Habrá alumnos que tengan todos los recursos y otros que no tengan nada. Las materias no son sencillas, los índices de reprobación son altos, por lo tanto tuve que investigar alternativas para enseñar. Se aplica una variedad de recursos de acuerdo a lo que se quiera comunicar.	Como profesor debes inventarte nuevas técnicas para que ese material les llegue. Nunca imaginé dar mis clases por Facebook. Yo tenía todo, pero los estudiantes no tenían las condiciones.	Los materiales deben de rehacerse y actualizarse. Se mantienen los materiales, porque pueden repetir el video las veces que requieran. No les digo nada de tener el teléfono en mano porque el material está ahí. No sé si copian porque son inseguros, no tienen confianza en lo que aprendieron, necesito ver que está haciendo el otro, necesito conocer qué está haciendo el otro, necesito saber si lo estoy haciendo bien, la verificación del internet.
Calidad (Calidad de aprendizajes)	Busco que el grupo avance de manera homogénea. Cuando los paso a pizarrón identifico si hicieron ejercicios o si entendieron. Los estudiantes desarrollan habilidades con las actividades del aula invertida, como análisis, síntesis, discusión, argumentación de respuestas. Si no es su preocupación, tampoco es la mía.	Las interrupciones domésticas quitaban seriedad a la clase. Si no pudieron conectarse podrán ver el video y algo aprenderán.	Mi 50% es darle las herramientas de la manera más estructurada posible, pero si no intentas incorporar ese conocimiento, mi 50% no sirve de nada. Creo que soy mejor profesor hoy con más experiencia y recursos. No son suficientes las evidencias electrónicas para confirmar el aprendizaje. Los estudiantes perdieron la capacidad de memorizar, ya no aprenden de memoria, todo lo buscan en el internet.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Tabla 14*Exploración de creencias expresadas por estudiantes.*

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Actores (Identidad, ideologías y sentido humano)	Como estudiante más concentrado y enfocado. Soy estudiante todavía, pero ya quiero terminar. Me siento estancado. Era muy tradicional y llevaba mi mochila, cuadernos, plumones. Los profesores son muy profesionales.	En mi desempeño de aprendizaje, no sólo influyeron los profesores, sino el ambiente en mi casa. Los profesores dieron su máximo esfuerzo y yo tenía que hacer mi parte, no tener mi espacio, no tener mi equipo de cómputo, no tener internet, distraerme en Facebook. Atrás de la cámara apagada puede haber alguien que aprenda más. Tal vez la cámara apagada significa que tienes ansiedad social, de que no te quisiste maquillar, que estás un poco deprimido pero le estás echando ganas y quieres tomar tu clase y puedes estar en anonimato.	Muchas personas estuvieron tristes y fueron años perdidos, pero otras aprovecharon para avanzar. Regresamos cansados. No retomamos el ritmo.
Creatividad (Adaptación y Aprendizaje)	Los trimestres de la UAM son 11 semanas, pero nadie pela la 11, entonces los trimestres de la UAM son 10 semanas. Me costaba trabajo entender y me acercaba a mis profesores y me enseñaban con mucho detalle.	Como oyente, las plataformas no son difíciles de usar, pero para los profesores sí era difícil. El repasar los videos me servía de reflexión y de confirmación del conocimiento. No podía detenerse el sistema, las clases debían continuar.	Los profesores se ven con más ganas de que aprendamos algo. Aprendo más cuando somos poquitos porque me ponen más atención. Los profesores están dando de hecho que ya tienes ese conocimiento y se desesperan por tener que dar los antecedentes de ese conocimiento. Los profesores siguen dando su clase como si la pandemia no hubiera pasado y como si no tuviéramos deficiencias en el aprendizaje.

Tabla 14. Exploración de creencias expresadas por estudiantes. Continuación.

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Calidad (Calidad de aprendizajes)	Llegaba a las clases ya cansado sumado a los auditorios llenos. Si van usando el pizarrón a mí me da más tiempo de ir haciendo también. Prefiero a los profesores que me dan retroalimentación. Muchos profesores pasaban las diapositivas y sólo las leían, y entonces, la pregunta es para qué vengo, mejor que me manden las diapositivas y las leo en mi casa. Mi desempeño se refleja tanto en mis calificaciones como en mi aprendizaje. La planta docente en UAM es excelente.	Para qué metía laboratorios si no iba a aprender, iba a ser un desperdicio de tiempo. No entendía nada, porque la compu se me pasaba 15 minutos y luego regresaba. Que las clases sean distintas no significa que no sean buenas. El profesor se dedicaba a dar su monólogo. Mis calificaciones de pandemia no reflejan lo que aprendí, porque tuve buenas calificaciones, pero porque tenía la información disponible, buscaba en internet o en mis apuntes. Estuvo bien que se mantuvieran las clases, porque bien o mal aprendimos algo y si no ese tiempo se hubiera desperdiciado.	El estudiante ya no busca, todo lo quiere recibir. Las clases están mejor que antes, explican mejor los profesores. La atención del profesor es más personalizado, les importa el estudiante. Sentarte a leer no es ser autodidacta, debes tener un criterio de evaluación para confirmar que has aprendido, qué conocimiento estás adquiriendo, ver si funcionó y si no funcionó regresarte. Un examen no te califica todo lo que aprendiste.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Nivel de Valores

La información de los valores expresadas por profesores se encuentra en la Tabla 15 y de los estudiantes en la Tabla 16.

Tabla 15

Exploración de valores expresados por profesores.

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Aspiraciones (Valores, importancia, aspiraciones, prioridades, objetivos)	Yo quiero que ellos se motiven a sí mismos para estudiar. Se valora la presencia activa. Es importante que los alumnos participen. La magia surgía cuando lograba meterlos a la clase. No los voy a obligar a aprender algo que no quieran aprender. Abandono, ejercicios, me indican que les interesó el curso, o que les enganché en el curso. Estructura como docente. El material estaría disponible sin pretextos. Grababan el audio de la clase para después reproducir la clase y realizar las anotaciones necesarias. Preparación, que se generen estrategias. Que sepan escribir y comunicar las ideas.	Lo importante es que aprendan. Tengo compromiso con mis alumnos. Aprender a usar las plataformas. Valoro mi trabajo, mi material, mis cursos, mis nuevos recursos, no los quiero perder. Tengo que asegurarme que los materiales les lleguen a los estudiantes. Tener un registro visual a través de la cámara. Comunicación. Alinear o direccionar conocimientos adquiridos de manera asincrónica o extra clase Cuando los entregables son de los alumnos, entonces para ellos ahora es importante la entrega y confirmar que el profesor haya recibido los materiales.	Es importante conocerse, conocernos para comunicarse. Es importante conocer los rostros. Asistencia. Deserción. Seguimiento personal, caso por caso. Soy más flexible ante las ausencias de los estudiantes, porque lo aprendí en la pandemia. Lo importante es que yo haga lo tenga que hacer, si los estudiantes saben aprovecharlo ya es decisión de ellos, si no entran a clase, tampoco es mi problema. Es importante que el 50% esté bien hecho, porque si no está bien hecho los estudiantes no tendrán nada que hacer con su 50%. Respeto, que no usen tanto el celular. La nueva dinámica. Las nuevas herramientas. Tener le propio espacio para estudiar. Ser empático con los recursos que los estudiantes tienen y que les interese. Orden para trabajar y calificar. Yo no quiero complicarme la vida más de la cuenta, y a través de classroom encontré la forma de hacerlo realidad. Mi regalo de la pandemia es que todo mi material lo puedo usar para mis clases presenciales.

Tabla 15. Exploración de valores expresados por profesores. *Continuación.*

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Actores (Agentes o sujetos)	Estudiantes con rol de evaluadores para conocer las respuestas correctas. Cuando el alumno reprueba es razón multifactorial. No era flexible, no tomaba en cuenta los problemas de los estudiantes. Buscaba no etiquetar a los estudiantes. Era difícil apartar a los alumnos de la cultura de la fotocopia. Respeto entre pares, que se traten bien.	Necesitaba conocerles, ubicarles, aunque no encendieran sus cámaras. Para mí es muy importante reconocer físicamente a los estudiantes, para mí es muy doloroso y me da pena no identificar a mis alumnos. Se hizo evidente la realidad social y cultural de los alumnos. El profesor y el estudiante bajo las mismas circunstancias. Se desarrollaron habilidades de resiliencia. Cómo me organizo para cumplir con mi compromiso como docente. Los profesores nos ayudábamos entre nosotros. Se hicieron grupos de profesores para aprender. Compromiso entre profesores para avanzar en el uso de las tecnologías. Cumplir con sus responsabilidades.	Ya querían regresar a la escuela. Están más dispersos, como con la cámara apagada. Nunca había tenido un grupo tan copión. Puntualidad, es más fácil decir que no voy a clase porque los materiales están en el aula. Los estudiantes perdieron habilidades. Los estudiantes deben crear sus argumentos. De mayor interés la parte humana. Que los profesores estén capacitados para el uso de plataformas. Hacer una docencia colegiada, una docencia acompañada. Los materiales digitales y les da herramientas útiles de saber que todo lo que se necesita para el curso está en un sólo lugar. Pueden volver a revisar la información.
Enseñanza (Clase o curso)	Es lo mismo dar la clase para un grupo pequeño o grande, lo complicado está a la hora de evaluar el aprendizaje. Aulas, recursos, conocimiento, aprendizajes y personas. Las clases son sincrónicas, aunque los aprendizajes también son extra clase. Que el estudiante se dé cuenta si va bien o mal y cuál es la respuesta correcta. Forma y contenido son importantes. Tomar notas es importante. Los ejercicios son para ver en qué se equivocaron.	Comunicación por el medio que se había aceptado como válido. Ideal sincrónico y asincrónico. Clases generales para dirección global y sesiones por equipo. Mis clases funcionaron. Mayor material digital disponible. Bajo desempeño tanto como profesor como estudiante. Depende del profesor, el alumno y los recursos. Es importante la participación, como evidencia de una clase eficiente. Cómo entran y cómo salen de la clase.	El desempeño depende de distintas variables, como son los recursos, y el contexto en el que se desempeñan. Es imposible regresar al nivel de exigencia de antes de pandemia, porque los estudiantes no responden, indican que están regresando a la normalidad. No hablan a pesar de que ya estamos de frente. Homogeneizar el conocimiento a través de cursos extracurriculares, propedéuticos. Libertad para elegir los recursos para impartir la clase. Aprovechar las ventajas de lo virtual y presencial. Que ellos revisen sus materiales. Valoro las clases presenciales y la libertad de la opción de poder acceder a clases virtuales cuando es necesario. Valoro mi nuevo material, mi trabajo, me sorprende mi nueva forma de dar clases, es una mejora respecto a lo que tenía antes.

Tabla 15. Exploración de valores expresados por profesores. *Continuación.*

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Tiempo	Calificar requiere mucho tiempo. Cuestionarios para limitar las respuestas. Mucho tiempo para digitalizar los libros. Con las clases semipresenciales los estudiantes podían organizar mejor su tiempo.	La comunicación en clase fue lenta, en lo que se activaban los botones del zoom o el micrófono. Organizar mis tiempos para atender a mis hijos en casa. Mucho tiempo y trabajo para digitalizar los cursos. Para cada clase de dos horas, yo invertí de 10 a 20 horas para hacer la presentación. Es más sencillo evaluar el cuestionario en google porque no se tienen que descifrar garabatos, porque no se carga con papel.	Optimización de clases, porque revisan videos con temas repetitivos y en clase ver la parte práctica y aplicada. Buen internet y buena computadora para hacer dinámica la clase. Tener más tiempo de calidad presencial. Que los alumnos tengan más tiempo para revisar material extra. Comer en casa, comer bien, comer tranquila, estar más tranquila en casa.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Tabla 16*Exploración de valores expresados por estudiantes.*

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Aspiraciones (Valores, importancia, aspiraciones, prioridades, objetivos)	Tener disponible la Biblioteca todo el tiempo. Grupos pequeños y que no usen diapositivas. Profesores enfocados, dan bien su clase, dan bien su materia, aclaran dudas, dan asesorías. Enfoque, energía. Los ejercicios que se hacían en clase, no era sólo hablar y hablar de los profesores.	Me hubiera gustado tener mi espacio y tiempo, internet. No había problemas por perderme esa clase, llegaba del trabajo y revisaba esa clase. Al final de la pandemia los horarios de clase debían respetarse. Que el profesor entregue el temario, y todo lo que se verá en la clase (libros, videos, materiales), que no sólo lea las diapositivas., que de las clases pero que las grabe para que los que no pudieron entrar las puedan revisar, las ganas del profesor. Conocí qué era lo que me funcionaba para el estudio, en qué me tenía que concentrar, qué me costaba trabajo. Yo no noté carencia de desempeño o de conocimiento porque tenía todos los medios de acceso. No tener que trabajar y estudiar, tener dinero, tener un espacio, tener suficiente internet, una computadora con cámara y micrófono. No obtuve ciertos aprendizajes, pero tengo otros.	Valoro más aprender que la calificación. Que haya instalaciones donde pueda estudiar, porque yo no cuento con un espacio para hacerlo. Tener el espacio para estudiar. Yo ya quería regresar a la escuela. Exámenes en línea. Extraño la flexibilidad para ver las clases asincrónicas. Es cómodo revisar las clases después. Interacción personal. Compromiso. Tengo mayor orden en mis documentos ahora en electrónico. Poder poner atención a la clase, sabiendo que los materiales estarían disponibles después. Autonomía o independencia del aprendizaje, poder hacerte cargo de tu proceso, técnicas de autodidacta. Identificar los recursos disponibles, con base en ellos diseñar un sistema de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Tabla 16. Exploración de valores expresados por estudiantes. *Continuación.*

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Actores (Agentes o sujetos)	Ya quiero terminar. Tenía ansiedad por aprender y disciplina. Estudiar con amigos o reunirnos para repasar era importante, incluso llamadas vía telefónica.	Era una fotito más en la pantalla de los profesores. En todas las clases procuraba tener un amigo. Había profesores groseros, no me gusta que las personas que saben traten mal a las que no saben. Me atrevía a participar más porque no me veían y no me conocían. Se entendía el tema de la privacidad y los profesores no exigían encender la cámara. Las clases online se transforman en un tema de injusticia social. Yo estaba muy cómodo en mi casa tomando clase, pero había quienes no podían. Tuve compañeros que murieron en el período en el que estábamos en clase, lo último que estuvieron haciendo fue tomar clase. No burlarse del profesor que no entiende la tecnología.	Se ha mejorado la interacción entre profesores y estudiantes. Paciencia, flexibilidad. Buscan la participación. Que los profesores no sean tan jóvenes o tan grandes. Compañeros estudiantes comprometidos. Hacer amigos. Valoramos el hablar con las personas. Algunos profesores que tuve en pandemia, me ven y me reconocen. El profesor es muy importante porque le puedes preguntar.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Tabla 16. Exploración de valores expresados por estudiantes. *Continuación.*

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Enseñanza (Clase o curso)	Estar en el salón, participar, levantar la mano. Necesito ver cómo se hace, que lo hagan conmigo y después hacerlo yo sola. Las diapositivas son una herramienta que se usa de base para detonar ideas. Me interesa ver el temario, ver el contenido, ver que se va a revisar en el curso. El nivel académico es alto en UAM-I. En sentido pedagógico, que se note que han preparado la clase, porque se nota cuando no tienen un procedimiento pedagógico, aunque tengas 10 años dando el mismo tema, se nota cuando no han preparado la clase.	Me iba mal en las clases. Mi buen desempeño depende de mí. Podría tomar las teorías en línea pero no los laboratorios. Repetir las clases era muy bueno para mi aprendizaje. Adquirí buenas técnicas de estudio y aprendizaje. Una clase brillante fue en la que una semana revisábamos literatura y subíamos dudas a la plataforma y a la siguiente clase sincrónica discutíamos acerca de los temas. Había libertad de participar en el foro y para tus tiempos de hacer las lecturas. Disminuyó la participación, porque 30 alumnos abríamos el micrófono y nos interrumpíamos, y luego en lo que le quitas el mute o no lo quitaste.	Las experiencias han cambiado, y ha mejorado. Tengo mejor desempeño como estudiante. Que sean grupos pequeños. Que los profesores se preparen más en uso de las tecnologías. Lo que me gusta es que los maestros dan su clase y después suben las diapositivas. Tener disponibles los videos después de clase. Que los profesores nos den la confianza de que podemos preguntar. Las clases deben ser una mezcla de sincrónico, asincrónico, grabaciones, lo mecánico puede ser grabado, y el tiempo de clase es más práctica. La integración de la digitalización de los materiales y las evaluaciones, y que la mayoría de los materiales son digitales. Yo preferiría que todas mis clases fueran en línea, porque sólo es ir a sentarse, no hay tanta participación. Para armar una buena clase, se debe asegurar que tanto profesores como estudiantes cuenten con todos los elementos necesarios.
Tiempo	Tenía tiempo libre sin ocupar. Pero lo hubiera usado para estudiar más.	Mis papás me querían ver todo el tiempo ocupado. Como ya no tenía que transportarme, me dio tiempo de meter más materias. Al no tener otros distractores, mi conocimiento y calificaciones mejoraron muchísimo, tenía mayor concentración. Pude cuidar mi cuerpo, alimentarme bien, hacer ejercicio. Las altas y bajas son online, eso ha evitado filas y venir a la universidad. Estoy enfermo, y lo único que puedo hacer es tomar su clase, aunque esté en conectado al respirador.	Que las clases no sean mayores a 1.5 horas. Contar con tiempo para estudiar. Prefiero subir las tareas y reportes porque así me ahorro el tráfico y el tiempo de ir a la universidad. Tomar clases en línea me libera tiempo del día, podía dedicar ese tiempo a leer, puedo dedicar más tiempo a lo que me apasiona.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Nivel de Artefactos

La información de los artefactos expresadas por profesores se encuentra en la Tabla 17 y de los estudiantes en la Tabla 18.

Tabla 17

Exploración de artefactos expresados por profesores.

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Relaciones interpersonales (Interacciones entre pares y entre familiares)	Grupos grandes son complicados. Formación de equipos de trabajo. Conferencias virtuales.	Equipos de profesores para aprender del uso de tecnologías. No me dieron computadora, no me dieron internet. Organización para que mis hijos tomaran clase y yo dar mi curso. Nunca conocieron a mi familia. Tuve que pedirle a mi familia que se saliera de casa para que me permitiera dar clase. En pandemia casi no participaban. No se comunican entre compañeros cuando se hacían los rooms. Trabajo en equipo, subgrupos en zoom. Clases extendidas a los familiares, que participan en clases, en prácticas. Hasta los familiares escucharon y aprendieron de la clase.	La vista permite completar la información de los estudiantes y su seguimiento a los aprendizajes. Sí se nota la falta de conocimiento. Los estudiantes están pasivos, parece que se quedaron en pandemia, están aferrados a una pantalla, ya no de la computadora sino del celular. Al inicio que se conozcan para trabajar. Si no se conocen es difícil que se comuniquen. Construir conocimiento en grupo. Acuerdos acerca de cómo regresar y cómo aplicar las clases.
Espacios (Escenarios de aprendizaje)	No todos los conocimientos o prácticas requieren espacio físico. Licencia de movilidad. Plataformas virtuales. Repositorio. Aula invertida y aprendizaje entre pares.	Tomar clase en medio de distracciones, de ruido, de la familia. El profesor tenía su espacio para dar clase.	Aula modular, presencial y virtual, salón con mobiliario movable y con paneles que dividan. Las ventajas de contar con las instalaciones.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Tabla 17. Exploración de artefactos expresados por profesores. *Continuación.*

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Evidencias	Plataformas virtuales como complemento, moodle, información, videos, lecturas, apuntes, presentaciones, plan de estudios. Proyector, computadora, software, artículos, libros en pdf, gises, plumones. Guías. Cuadernos, tablet, celulares, computadora. Internet. Tutoriales. Classroom, correo electrónico, formularios de google, documentos colaborativos. Zoom, google meet, teams. Internet de la UAM. Bata. Bitácoras. Libros. Reportes en papel y electrónico. Modelos, computadora, simuladores, exámenes semanales, entregan una hoja con los problemas resueltos. Calificaciones. La calificación es un puntaje. Abandono es la forma de evaluar mi curso. Alumnos relajados son evidencia de que van bien en su aprendizaje. Clase virtual, asesorías presenciales, asesorías virtuales.	Es difícil tomar clase en un celular. Tablet para emular el pizarrón. Chats, correos electrónicos, we transfer, correo, tuve que abrir grupos de whatsapp porque no revisaban correos ni usaban Facebook. Si tuvieran un buen internet, una buena cámara, un buen micrófono, todo hubiera funcionado mejor No Facebook, no whatsapp. Al mismo tiempo tableta, computadora y teléfono. Nunca encendieron su cámara. Es más fácil trabajar con papel para regresar la página, subrayar que hacerlo con documentos electrónicos, y no todos los sabemos usar. Hubo mucha deserción.	Ya tengo todos mis recursos, cuento con videos. Actualmente todo mi curso está en Facebook. Todas mis clases están disponibles. Herramientas y experiencias digitales. Videos, cuestionarios, revisiones en clase. Tablets, hojas de cálculo, conexión a internet, no celular, audífonos, micrófono. Cuadernos. Computadora, proyector, las presentaciones están en google classroom. Libros, bibliotecas virtuales, conocimiento para manejo de la computadora, Pocos profesores siguen cargando libros. Podcast. Espacio seguro, internet. Todos están conectados en virtual. Mensajes con estudiantes a través de classroom. A los estudiantes no les gusta tanto el correo-e, pero permite tener orden Faltan más a clase.
Acciones	Mejora de materiales, filtro de información. Comunicación verbal y no verbal de la clase. Estrategias pedagógicas.	Hice videos que subí a Facebook. Entre profesores nos compartíamos el cómo usar las plataformas. Cambiamos los libros físicos por pdf, yo misma escanee los libros y los subí a la plataforma.	Compartir pantalla. Presencialidad. Mayor capacidad de motivarlos, aunque es participación voluntaria.
Rutinas	Repaso de la clase anterior. Se hacen preguntas en el grupo. El profesor deja lecturas, se interactúa y se dialoga en clase. Estudiantes revisaban material, se hacía un pequeño examen, se impartía clase y se hacían ejercicios entre pares.	Al principio era una desorganización, pero después se ajustó la rutina. Feliz de los tiempos porque se ahorra en el transporte. Tenía muy buen tiempo en casa. Toda la rutina cambio. La computadora se preparaba una hora antes para que no hubiera fallas con la conexión, comía dando clase. Pasaba mucho tiempo en la computadora para dar y preparar las clases.	Clase presencial pero ofrecer los recursos virtuales que vayan más allá del tiempo de clase.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Tabla 18*Exploración de artefactos expresados por estudiantes.*

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Relaciones interpersonales (Interacciones entre pares y entre familiares)	Nos apoyábamos bastante. Mientras todos los compañeros estuviéramos comprometidos. Trabajaba con personas que conocía que eran capaces y comprometidos. Me apoyaban para mis gastos. Mis papás no estaban en casa, entonces podía trabajar yo solo. Mi familia respetaba mis actividades.	Los amigos de las clases me informaban qué pasó. Tenía amigos para hacer los exámenes. Hacíamos equipos, pero no nos conocíamos. Entre nosotros nos comunicábamos temas acerca de la clase. Nos conectábamos por zoom gratuito para hacer nuestras reuniones por equipo. Si alguien encendía la cámara me distraía con sus movimientos. Tenía problemas familiares que afectaron mi desempeño en clases. Tuve que salir a trabajar.	Ya no voy a la Biblioteca porque muchos libros están en línea o electrónicos.
Espacios (Escenarios de aprendizaje)	Visitaba mucho la Biblioteca. Había grupos hasta 120 estudiantes por UEA, no alcanzabas lugar o te apartaban lugar. Teníamos la plataforma electrónica que nadie usaba. Las instalaciones de la escuela son muy precarias.	No tenía donde tomar mis clases, y había muchos distractores en mi casa. Estaba en la recámara de mis papás. En mi cuarto acomodé mis computadora y mis cosas para estudiar Me tocó ver las clases en el trabajo. Me hubiera gustado tener mi espacio, tener buen internet. Yo tenía mi oficina para tomar mi clase.	Más profesores usan las aulas virtuales. Ya casi todos los profesores tienen sus aulas virtuales. Algunos suben las diapositivas antes y otros después de la clase. La mayoría usa classroom.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Tabla 18. Exploración de artefactos expresados por estudiantes. *Continuación.*

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Evidencias	Bata, mochila, calculadora, celular, cargador, cuadernos, plumas. Los profesores usaban proyector y pizarrón, presentaciones, proyector, plumón y copia. Reportes a computadora impresos. Usábamos whastapp para comunicarnos como equipo. Las aulas virtuales ya las usábamos antes de pandemia. Tengo cajas y cajas de apuntes y copias, con polvo y cuando los necesito no sé ni dónde están.	Dejé varias clases por mis problemas familiares. Tenía una computadora que no funcionaba muy bien, el internet fallaba. Internet. zoom, mat lab, classroom, meet, audífonos, buenas bocinas, correo electrónico. Videos de cómo se hacían las prácticas. Dejaron atrás las copias, ya todo era pdf, deje de usar papel y me acomodé online. Si usaba un poco de papel, pero empecé a hacer mis apuntes en la computadora. Entregaron equipos de conexión rápido y con recursos de quien sabe de quién.	Cuaderno, mochila, lápiz, celular. Ya no uso tanto papel, casi todo se entrega en línea. Los reportes, las evidencias se envían por correo. Casi todos los profesores llegan con su computadora, Que la tecnología sea una herramienta, no el sustituto. Computadora, tableta, celular, privacidad, espacio, internet, luz. Office, material didáctico, juegos, hojas, instructivos para saber usar las plataformas. Se debe de dejar de usar papel. Ahora todo lo tengo en el ipad, libros, apuntes. Ya nadie te deja copias, ya todo es pdf's. Ya sólo llevo mi tablet, sé dónde está todo mi material, todo lo tengo disponible y con respaldo. Algunos profesores te piden la computadora, entonces la pides prestada.
Acciones	La clase es para detonar ideas, para dialogar y aprender entre todos y todas. Hacíamos los reportes en drive, todos trabajábamos en el mismo archivo. Todos los materiales los dejaban afuera de la escuela y tenías que ir a sacar tus copias, y engargolados, copias de la biblioteca, era todo papel.	Me informaba por Facebook, en la página de la UAM-I acerca de lo que seguía. Tuve que contratar otro internet. Un video de 30 minutos me tardaba horas para entender. Tuve que aprender a usar zoom, compartir pantalla. Se notaba que no le sacaban provecho a las plataformas, como que sólo se cumplía con transmitir la clase. Algunos profesores sí innovaron, otros sólo hacían monólogos.	Puedo llegar con los apuntes hechos a clase porque reviso los materiales antes. La forma de trabajar de los profesores es diferente, sus plataformas, sus herramientas, sus exámenes. Integraron las plataformas como parte de la evaluación. La digitalización de varios procesos burocráticos de la UAM-I.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Tabla 18. Exploración de artefactos expresados por estudiantes. *Continuación.*

	Antes de pandemia (antes de Diciembre del año 2019)	Durante (desde Diciembre del año 2019 hasta Mayo del 2023)	Después (a partir de Junio del año 2023)
Rutinas	Levantarse, arreglarse, 1.5 horas de camino. Regresaba a casa más cansado, y regresaba a hacer tareas. No hacía las tareas en la escuela porque no tenía computadora. Prefería ir pronto a casa para evitar el tráfico. Los profesores o nosotros llevábamos las copias y hacíamos los ejercicios en clase. Usaba un cuaderno por materia. Casi no se usaban proyectores. En clase no echábamos cotorreo, saliendo de clase ya cotorreábamos.	Trabajaba, hacia los quehaceres de la casa, tomaba mis clases, hacia la comida. Tomaba mis clases por la mañana para tener tiempo en la tarde. No me podían ver sentado en casa porque me ponían a hacer algo. Yo mantuve a mi familia, porque tuve que trabajar todo el día. Estudiaba en las madrugadas. Dejaba mi computadora, mis cosas, listas para mis clases del día siguiente. A veces, aunque estaba en línea, no me daba tiempo para hacer todo lo de la universidad. Al principio nos teníamos que conectar cada 50 minutos porque no teníamos la licencia de zoom. Comíamos y cenábamos juntos, y como teníamos más tiempo libre preparábamos buenos alimentos. Lo normal de tomar tus dos horas de clases. Era común que estuviéramos viendo la clase y estar en el whatsapp chateando con los compañeritos, poniendo atención en la clase y echando memes. Había como dos canales de comunicación, la clase y entre compañeros, podías estar opinando de la clase, mientras está la clase, como más colaborativo. A veces no te bañabas, porque estabas todo el día frente a la computadora, en el transcurso de la clase estaba comiendo.	Ya no puedo hacer los exámenes con mis apuntes o buscando en internet. Hay límites para entregar las tareas en línea. Ahora todas las tareas, ensayos y reportes se entregan digitales.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de campo.

Hallazgos Espontáneos Adyacentes

Antes de revisar los resultados relativos a los tres niveles de la cultura organizacional, es importante destacar que desde la entrevistas, se encontró diversidad en los dos principales actores aparentemente homogéneos entre sí, profesores y estudiantes, diversidad en aspectos como: diferentes niveles socioeconómicos, objetivos de vida, edades, contexto familiar, forma de interpretar las crisis, diversidad en recursos emocionales, recursos tecnológicos y económicos, entre otros. La entrevista semiestructurada con enfoque en la cultura organizacional del proceso enseñanza-aprendizaje, visibilizó también otros fenómenos naturales y sociales experimentados por la comunidad UAM-I, interpretadas como crisis que afectan el desempeño académico, como el terremoto del año 2017, la huelga iniciada por el sindicato de trabajadores (SITUAM) en el año 2019, ambos antes de la pandemia, en el año 2020 el inicio de la pandemia y por último, después de pandemia por Covid-19 un paro estudiantil iniciado por la Asamblea General de Paro, integrada principalmente por estudiantes, en el año 2023; fenómenos que son contexto de las experiencias de profesores y estudiantes, en los que no se llevaron a cabo clases no presenciales, es decir, no se programaron clases virtuales en el año 2017 por la pausa generada por los efectos del terremoto, no se programaron clases virtuales durante el período de huelga por los trabajadores de la UAM-I, y tampoco se programaron clases virtuales durante el período del paro estudiantil del año 2023. De los cuatro fenómenos naturales y sociales que experimentó la UAM-I desde año 2017 hasta el año 2023, sólo se programaron clases virtuales durante el período de confinamiento por pandemia, de acuerdo a las interpretaciones de los participantes entrevistados, las principales razones por la que no se programaran clases virtuales en dichos eventos es porque se estimaba el pronto regreso a las aulas. También cabe señalar, que dicha serie de eventos naturales y sociales han afectado en los tiempos de egreso de los estudiantes, que sumado a las reglas de inscripción de la UAM-I, retrasa aún más el avance en la carrera académica alcanzando la autodefinición de la calidad del desempeño de estudiantes. Adicional,

se encontró que la comparación de experiencias antes, durante y después de pandemia, permitió la exposición consciente de emociones y reconocimiento de lo mejor y peor de las vivencias, aunque no formaba parte de los objetivos de la entrevista, los participantes agradecieron la participación en la entrevista por la evidencia de la comparación entre el antes, durante y después de pandemia.



Caso abierto al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

SAL-08112

Matrícula: 2213601506

Experiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde la cultura organizacional en la UAM-I durante la pandemia.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 15 del mes de abril del año 2024 en la Unidad Intergalaxia de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. GIOVANNA MADDALENA MAZZOTTI PABELLO
DR. PEDRO CONSTANTINO SOLÍS PEREZ
DRA. MARIA TERESA MAGALLÓN DIEZ



MATILDE VIVIANA ESCAMILLA MORON

ALUMNA

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretaria la citada, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MATILDE VIVIANA ESCAMILLA MORON

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ
MTRA. ROSALBA BERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. ROSA PEREZ TOLEDO

PRESIDENTA

DRA. GIOVANNA MADDALENA MAZZOTTI
PABELLO

VOCAL

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLÍS PEREZ

SECRETARIA

DRA. MARIA TERESA MAGALLÓN DIEZ

