

Influencia de la cultura organizacional en el desarrollo de las organizaciones educativas

Influence of organizational culture in the development of educational organizations

Francisco Rodríguez-Díaz¹

 <https://orcid.org/0000-0001-9142-8253>

María de la luz Martín-Carbajal²

 <https://orcid.org/0000-0001-5758-8368>

Alberto Díaz-Vázquez³

 <https://orcid.org/0000-0002-5053-5359>

Patricia Rico-Ávila⁴

 <https://orcid.org/0000-0002-3505-5664>

^{1,3,4}Instituto Tecnológico Superior de Zamora, México

²Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Correspondencia: francisco.rd@zamora.tecnm.mx

Recibido 15/02/2022 • Revisado: 20/04/2022 • Aceptado 22/06/2022

RESUMEN

Este trabajo busca analizar la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo institucional, basada en el modelo teórico de Daniel Denison para el estudio de la cultura de las organizaciones. Desde un enfoque mixto, se recogen las percepciones de docentes y administrativos del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora (ITESZ) (N= 97). Para ello, se administraron un cuestionario tipo escala de Likert y un focus group. Se concluye que la cultura organizacional es fuerte en el ITESZ, porque está repercute en el comportamiento de los empleados.

PALABRAS CLAVE: Cultura; Organización; Desarrollo; Transformación; Educación superior.

RESUMEN

This article seeks to analyze the influence of organizational culture on institutional development, based on Daniel Denison's theoretical model for the study of organizational culture. From a mixed approach, the perceptions of teachers and administrators of the Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora (ITESZ) (N= 97) are collected. To do this, a Likert scale questionnaire and a focus group were administered. It is concluded that the organizational culture is strong at ITESZ, because it affects the behavior of the employees

.PALABRAS CLAVE: Culture; Organization; Development; Transformation; Higher education.

INTRODUCCIÓN

El concepto clásico de la cultura formulada por Tylor (citado en Horton y Hunt, 1980) señala que la cultura es ese todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad. En otras palabras, la cultura es todo lo socialmente aprendido y compartido por los miembros de una sociedad. Schein (2004) también conceptualiza a la cultura como un patrón de supuestos compartidos que permite a un grupo resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que es considerada como válida y, por lo tanto, se les enseña a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Robbins (1999) define a la cultura organizacional como una percepción común compartida por los miembros de la organización, es un sistema de significados compartidos. En este contexto, como objetivo general se plantea “Analizar el desarrollo institucional del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora (ITESZ), en función de su cultura organizacional

Aproximación conceptual

La cultura organizacional está compuesta de valores, creencias, normas, racionalizaciones, símbolos e ideologías, son productos de la mente; también es la totalidad del modo de vida de las personas, sus relaciones interpersonales y sus actitudes (Jamil, 1998). Por su parte, Price (1999) define la cultura a través de seis diferentes características:

1. Valores, principios o cualidades consideradas para compensar la organización, tales como servicio al cliente o las innovaciones de productos, la sinceridad o el poder y autoridad compartida entre colegas.
2. Las creencias, hipótesis, supuestos y modelos de negocio de la organización tienden a ser la verdad. La transmisión de la visión del mundo en general, las creencias pueden ser verdaderas o no y generan un paradigma, es decir, modelos atractivos que muestran lo que es bueno para los negocios y el mejor curso de acción. Paradigmas que, a su vez, puede ampliar y obstaculizar los objetivos de la organización.

3. Ambiente, el ambiente o entorno de una organización observable desde el diseño de espacios de trabajo físico y, más concretamente, de cómo los empleados interactúan con los clientes y extraños ¿Cómo es trabajar aquí? La organización es formal o informal.
4. Normas, reglas y guías de acción elaboradas en la empresa que involucran problemas en todos los niveles, desde el uso de ropa estándar y actitudes sobre el trabajo hasta la cuestión de si una estrategia de crecimiento lento es aceptable. Las normas, generalmente no escritas, influyen en el grado de decisión de los gerentes y empleados. Determinar quién puede y no puede tomar decisiones y realizar las tareas.
5. Símbolos, iconos, doctrinas, rituales y tradiciones en torno a mensajes sobre lo que es importante en la cultura. Puede incluir eventos positivos tales como ceremonias y celebraciones y reconocimientos, tales como lugares especiales para el empleado del mes.
6. La filosofía, las políticas declaradas y las ideologías que guían las acciones de la organización para los propietarios, empleados, clientes y demás partes interesadas.

En la investigación sociológica, el concepto de cultura es ampliamente usado como la totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir (Chinoy, 1980).

Dimensiones de la cultura organizacional de de Daniel Denison

El modelo de Denison se basa en rasgos culturales de las organizaciones, de los comportamientos administrativos y de las estrategias organizacionales que se relacionan con un conjunto de creencias y supuestos fundamentales de la organización y su medio ambiente:

- **Adaptabilidad:**
Creando el Cambio
Enfoque en el cliente
Aprendizaje Organizacional
- **Misión**
Intención y Dirección Estratégica.
Metas y Objetivos.
Visión.

- **Consistencia**
Valores Fundamentales.
Acuerdo.
Coordinación e Integración.
- **Participación**
Delegar.
Trabajo en Equipo.
Desarrollo de Capacidad.

La cultura organizacional tiene una gran importancia por qué es la médula de las organizaciones, además por qué ha sido un tema de interés en las últimas décadas. Nace de la sociedad y ésta la administra de tal manera que se convierte en un elemento de importancia estratégica para la organización ya que le aporta identidad y determina su buen funcionamiento.

Algunos autores señalan que la cultura es un elemento predictivo que da sustentabilidad económica a largo plazo a las organizaciones (Camero y Quinn, 1999; Kotter y Heskett, 1992). Es trascendental conocer el tipo de dimensión de cultura organizacional que tiene una organización, porque dan cuenta de los valores y las reglas que intervienen en la conducta de los individuos.

La cultura organizacional es pues esencialmente una realidad instrumental que ha aparecido para satisfacer las necesidades del hombre que sobrepasan la adaptación al medio ambiente. La cultura organizacional capacita al hombre con una ampliación adicional que le permite tener una eficacia individual y del poder de la acción, y proporciona una profundidad de pensamiento y una amplitud de visión con las que puede soñar. La fuente de todo esto consiste en el carácter acumulativo de los logros individuales y en el poder de participar en el trabajo común.

La cultura organizacional permite a las instituciones tener un grado de pertenencia, universalidad e independencia con los demás sistemas organizados. Cada institución se centra alrededor de una necesidad fundamental, una permanentemente a un grupo de personas en una tarea cooperativa y tiene su cuerpo especial de doctrina y su técnica. Cada institución se basa en un abstracto de material de medio ambiente compartido y de aparato cultural (Kanh , 1972).

Desarrollo Institucional

El desarrollo institucional implica un cambio social, una innovación en los objetivos, en las normas, en las relaciones y en los medios o instrumentos de las organizaciones; no se trata de la reproducción de modelos conocidos o de desviaciones marginadas de prácticas corrientes (Esman, 1969).

El desarrollo institucional lleva a la organización a realizar cambios en las prácticas referentes a la forma de organizar y las de poder, pero los individuos eligen libremente y expresan sus preferencias a los cambios que están dispuestos a aceptar.



Las normas y reglas que rigen el comportamiento humano dentro de la sociedad u organización deben convertirse en valores para la organización y deben ser incorporadas al individuo o grupo que forma parte de la institución (Williamson, 1985).

El cambio institucional es la respuesta deliberada que los estados formulan para atenuar la incertidumbre que puede desconcertar a la sociedad cuando no hay respuestas puntuales a sus causas, efectos y resultados finales; asimismo, tal cambio es parte de los procesos y capacidades de buen gobierno, pues tiene como meta el desarrollo de otros horizontes en la sociedad y la mejor conservación del Estado.

Entre los elementos más importantes propuestos para diseñar un perfil que condense lo mejor de las capacidades de gestión pública destacan: 1) la distinción plena entre órganos de decisión y de implementación; 2) dar libertad de administrar a los gerentes; 3) controlar la influencia política de la burocracia; 4) instaurar los contratos por desempeño; 5) crear agencias autónomas frente a los ministerios y otros organismos; 6) adoptar la filosofía de los valores empresariales; 7) disminuir los sistemas centralizados; 8) favorecer la devolución de facultades a los gerentes; 9) adoptar técnicas como calidad total, benchmarking, reingeniería de procesos y redes de intranet, fomentar el *outsourcing* y el *i-government*; y 10) adoptar la gestión de la calidad (Uvalle, 2004).

MÉTODO

Se realiza una investigación de tipo descriptivo, correlacional y explicativo. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población con la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Así mismo se realizan estudios explicativos que pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.

Se estableció un esquema metodológico, en el que se estructuró un diseño transversal o transeccional porque se recolectan datos en un solo momento y tiempo, de tal manera que se utiliza un diseño transeccional descriptivo porque permite indagar el hecho de modalidades de una o más variables en una población. También es de tipo transeccional correlacional – causal porque describe la relación entre dos conceptos o variables en un periodo determinado, en relación causa–efecto.

El cuestionario cuenta con 141 preguntas utilizando una escala de 1 a 5 como sigue: 1 totalmente en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 algo de acuerdo, 4 estar de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo y dos preguntas abiertas. Para un factor de como es.

El cuestionario se divide en cuatro dimensiones teóricas de la cultura: Denison, Hofstede, Trompenaars y Marina Tomas.

Se calculó la confiabilidad y validez del cuestionario utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente fue desarrollado por J. L. Cronbach, su ventaja es que no necesita dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica a la medición y se calcula el coeficiente.



El coeficiente de alfa de Cronbach del cuestionario a aplicar para esta investigación es de: 0.957 por lo indica que nuestro instrumento tiene un alto grado de confiabilidad y validado para la recolección de datos. Se presenta a continuación la siguiente Cuadro con la información correspondiente.

Cuadro 1: Confiabilidad del cuestionario

Indicador	Pregunta						Alfa de Cronbach
Denison							0.968
Participación							0.876
Empowerment	1	2	3	4	5		
Trabajo en Equipo	6	7	8	9	10		
Desarrollo de Capacidades	11	12	13	14	15		
Consistencia							0.89
Valores	16	17	18	19	20		
Acuerdo	21	22	23	24	25		
Integración	26	27	28	29	30		
Adaptabilidad							0.697
Creando el Cambio	31	32	33	34	35		
Enfoque al Cliente	36	37	38	39	40		
Aprendizaje Organizacional	41	42	43	44	45		
Misión							0.900
Dirección Estratégica y Propósitos	46	47	48	49	50		
Metas y Objetivos	51	52	53	54	55		
Visión	56	57	58	59	60		
Compromiso	61	62	63	64	65		0.702
Innovación	66	67	68	69	70		0.726
Confianza	71	72	73	74	75	76	0.902
Dedicación	77	78	79	80	81	82	0.712
Hofstede							0.83
Distancia de Poder y Responsabilidad	83	84	85	86	87		
Individualismo frente a colectivismo	88	89					
La masculinidad - feminidad	90	91	92	93			
Control de la incertidumbre	94	95	96	97			
Frente a la orientación a corto plazo a largo plazo	98	99					



Indulgencia frente Restricción	100	101						
Trompenaars								0.814
Universalismo contra el particularismo	102	103						
Temperamento neutral frente emocional.	104	105	106	107				
El individualismo frente a colectivismo	108	109						
Especificidad frente a la difusión	110	111						
Logros contra adscripción	112	113						
Indicador			Pregunta					Alfa de Cronbach
La hora del reloj en función del tiempo cíclico	114	115	116	117	118	119	120	
Dirección interna frente externo	121	122	123	124				
CICOU								0.818
Gobierno y gestión								
Nombramiento del Director	125	126	127					
Cargos de Gestión académica	128	129	130					
Autonomía de Gobierno	131	132	133					
Financiamiento								
Modelo de Financiamiento	134	135	136					
Asignación del presupuesto	137	138	139	140	141			
Sindicato	142	143						
Cuestionario en total								0.957

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Las estrategias anteriores se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro 2: Instrumentos a utilizar

Instrumento	A quien se aplica	Qué se obtiene
Focus Group	Docentes y Administrativos	Experiencias vividas
Cuestionario	Docentes, Administrativos, Directivos	Percepción sobre las dimensiones, manifestaciones e ítems.

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar la muestra se propone un muestreo probabilístico: el cual se apoya en la ley de grandes números y en la ley del límite, lo que permite establecer al investigador que lo utiliza adecuadamente, a) el grado de representatividad con la que una muestra produce el universo del que se ha extraído, b) el margen de error con el que los datos de aquella se pueden extrapolar a éste y c) el nivel de confianza con el que se puede efectuar esta operación (Ruiz, 2012).



Por lo anterior, el I.T.E.S.Z. cuenta con 129 empleados, de esta cantidad de empleados se realizará la muestra para la aplicación del cuestionario.

Cuadro 3: Cálculo del tamaño de una muestra

Datos	Resultados
Introduzca el margen de error en la siguiente casilla	5.0%
Introduzca el tamaño de la población en la siguiente casilla	129
Tamaño de la muestra para un nivel de confianza de 95% =	97

Los datos se prepararon de manera computarizada utilizando el software estadístico SPSS v22 y el Minitab v16, así como Microsoft Excel v13.

La presentación de los datos será en Cuadros de distribución de frecuencia, gráfico de histogramas diagramas de dispersión, así como otros tipos de gráficas para la representación de los modelos Denison, Hofstede, Trompenaars y Tomás.

RESULTADOS

De acuerdo con Denison (1989) el trabajo en equipo se fomenta de manera que las ideas creativas son capturadas y los empleados se apoyan mutuamente en el cumplimiento de los objetivos del trabajo. Para esta tesis en el cuestionario aplicado a los empleados académicos y administrativos del ITESZ los siguientes ítems determinan la dinámica del trabajo en equipo:

1. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.
2. Las personas trabajan en equipo.
3. Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, más que a la jerarquía.
4. Los equipos son nuestros componentes primarios.
5. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.

En el siguiente cuadro y gráfica se observa que el 74.23% de los empleados del ITESZ se encuentran algo de acuerdo con el trabajo en equipo, el 20.62% se encuentra estar de acuerdo, asimismo el 3.09% se encuentra en desacuerdo, y solamente el 2.06% de los encuestados están totalmente de acuerdo con el trabajo en equipo. Esto significa que el trabajo en equipo en el ITESZ no depende totalmente de los esfuerzos de sus trabajadores para alcanzar sus objetivos.

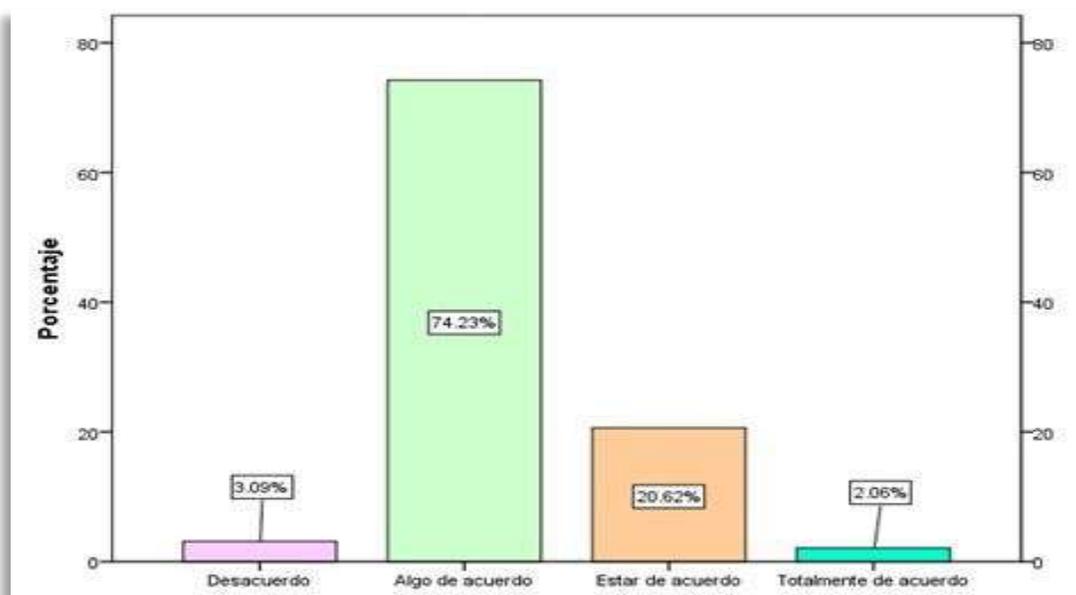
Para el ITESZ es de vital importancia que el trabajo se realice de forma colaborativa, de manera que conjuntamente se lleve a cabo la solución de problemas y el logro de las metas y objetivos sea responsabilidad de todos los miembros de la empresa, por lo que todos los departamentos que conforman la organización deben trabajar de manera coordinada.

Cuadro 4: Dimensión cultura en el ITESZ: Evaluación del trabajo en equipo

Opiniones\ Ítems\ valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	3	3	3	3
Algo de acuerdo	72	74	74	77
Válido Estar de acuerdo	20	21	21	98
Totalmente de acuerdo	2	2	2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Gráfica 1.: Dimensión cultura. ITESZ: Evaluación del trabajo en equipo (porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro anterior.

Ahora bien, Hofstede (1980) señaló que el colectivismo significa que los empleados se definen en función de sus vínculos dentro del grupo y no por las características personales que poseen, y se valora el sentido de comunidad; hay interés por el bienestar de las y los demás, preocupación por la justicia social, compromiso con las tradiciones, costumbres y rasgos culturales. En este sentido, los

ítems que determinaron el grado o nivel de colectivismo de los empleados del Instituto valoraron las siguientes do opiniones: i) tengo tendencia a insistir en pertenecer a un grupo; y. ii) pienso que el éxito y el progreso se promueven ante todo a través del apoyo mutuo, solidaridad y compartiendo mejores prácticas.

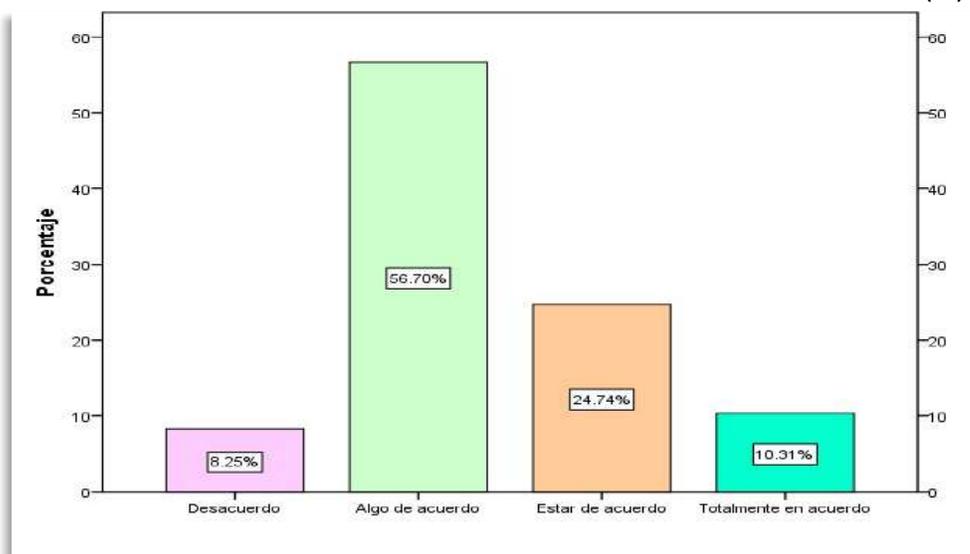
Con respecto a esta variable el 57 por ciento de los entrevistados señalaron estar parcialmente de acuerdo con el hecho de que exista el colectivismo en el ITESZ, casi el 25% declararon estar de acuerdo; 10.31% están totalmente de acuerdo; mientras que el 8.25% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con el colectivismo. Según estos resultados, el colectivismo para el ITESZ representa que los empleados están parcialmente relacionados y se ven a sí mismo como independientes a los grupos que pertenecen, sin embargo, están algo de acuerdo para su defensa de sus derechos y necesidades grupales (Cuadro 5 y gráfica 2).

Cuadro 5: Dimensión cultura. ITESZ: Evaluación del colectivismo

Opiniones\ Ítems\ valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	8	8.2	8.2	8.2
Algo de acuerdo	55	56.7	56.7	64.9
Válido Estar de acuerdo	24	24.7	24.7	89.7
Totalmente en acuerdo	10	10.3	10.3	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Gráfica 2: Dimensión cultura. ITESZ: Evaluación del colectivismo (%)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro anterior.

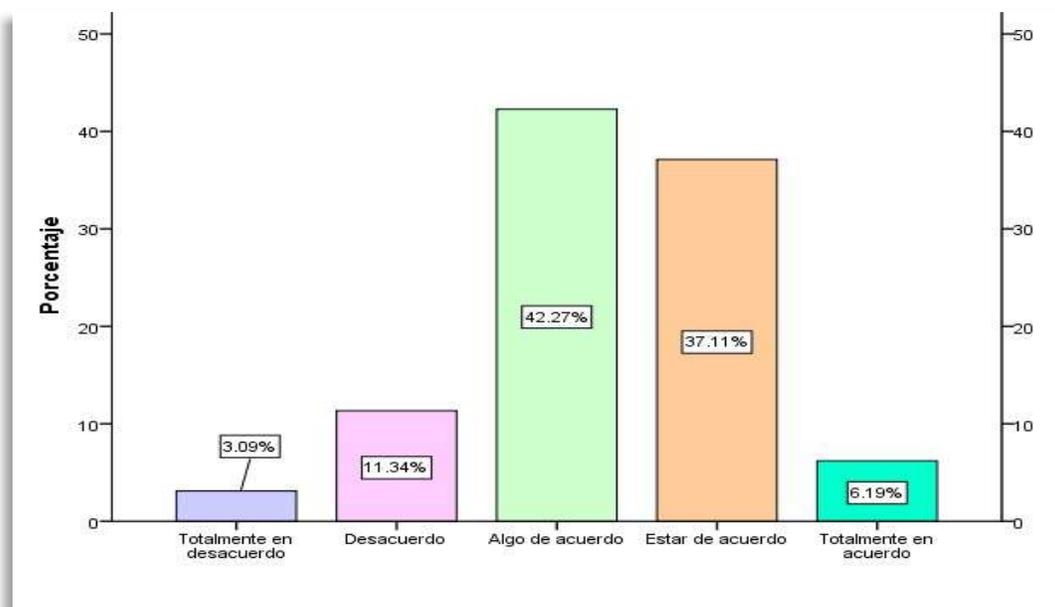
Por otra parte, el individualismo según Hofstede (1980) destaca la iniciativa individual y un mayor interés en sí mismo. Las variables que determinan el individualismo se evaluaron aquí con las siguientes dos afirmaciones: tengo tendencia a enfatizar mis características y mis proyectos individuales y considero que el éxito y el progreso se promueven estimulando la competitividad (cuadro 6 y gráfica 3).

Cuadro 6: Dimensión cultura. ITESZ: Evaluación del individualismo

Opiniones\ Ítems\ valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	3.1	3.1	3.1
Desacuerdo	11	11.3	11.3	14.4
Algo de acuerdo	41	42.3	42.3	56.7
Estar de acuerdo	36	37.1	37.1	93.8
Totalmente en acuerdo	6	6.2	6.2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Gráfica 3: Dimensión cultura. ITESZ: Evaluación del individualismo (%)



Fuente: Elaboración propia con base en el Cuadro anterior.

En este caso el 42.3% de los entrevistados declaro estar algo de acuerdo. Esto significa que el individualismo está acentuado en el ITESZ, el 37.11% se encuentra estar de acuerdo, asimismo el 11.34% se encuentra en desacuerdo, por otro lado, el 6.19% de los encuestados se encuentran en totalmente de acuerdo con el individualismo y el 3.09% se encuentra en totalmente en desacuerdo. El individualismo en el ITESZ prima la importancia de la productividad y el desempeño personal que el colectivo, es decir, la prioridad y las metas del individuo están por sobre las del grupo.

Los valores son el resultado de ciertas convenciones sociales que presuponen el apoyo de la mayoría y se promueven y reproducen a través de la cultura y las tradiciones (Fabelo 2004). Los valores son objetivos por ser imperativos, e imperativos por ser colectivos. Para evaluar los valores en el ITESZ se utilizaron las siguientes cinco afirmaciones:

1. Los líderes y directivos hacen lo que dicen.
2. Existe un estilo directivo característico y un conjunto específico de prácticas directivas.
3. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales.
4. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.
5. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.

Cuya ponderación se presenta en el siguiente cuadro:

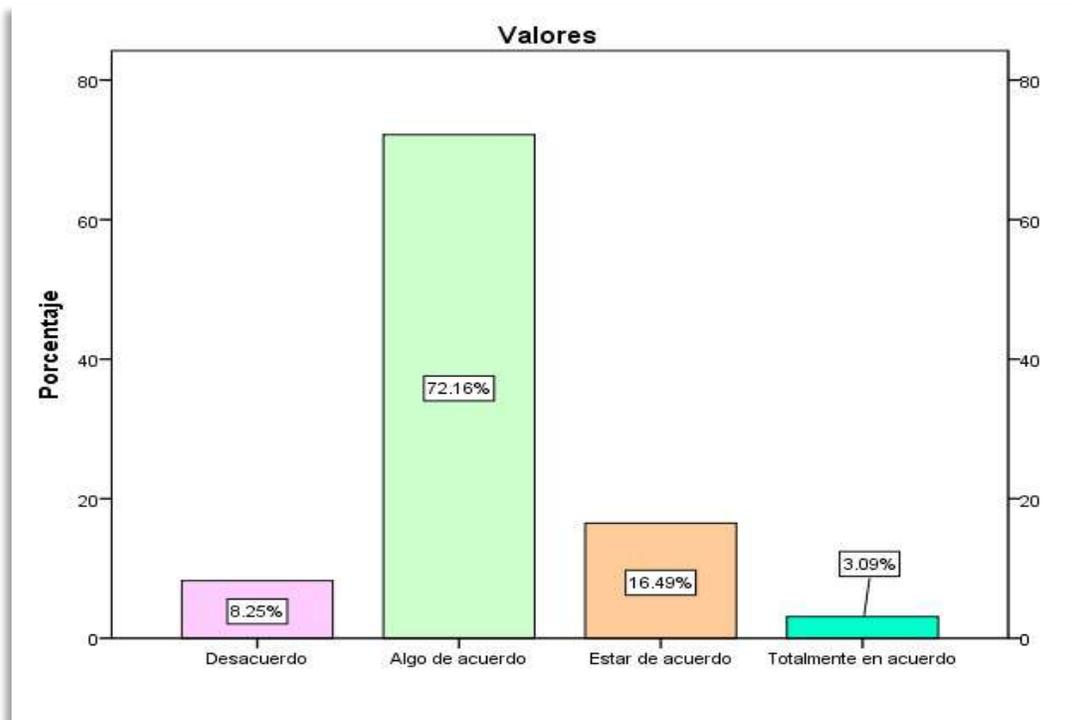
Cuadro 7: Valores en el ITESZ (agrupado)

Opiniones\ Ítems\ valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	8	8.2	8.2	8.2
	Algo de acuerdo	70	72.2	72.2	80.4
	Estar de acuerdo	16	16.5	16.5	96.9
	Totalmente en acuerdo	3	3.1	3.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

En la siguiente gráfica se observa que el 72.16% de los empleados del ITESZ se encuentran en algo de acuerdo con los valores, el 16.49% se encuentra estar de acuerdo, asimismo el 8.25% se encuentra en desacuerdo, por otro lado, el 3.09% de los encuestados se encuentran en totalmente de acuerdo con los valores y el 0% se encuentra en totalmente en desacuerdo. En el ITESZ los valores no se comparten en su mayoría ya que los líderes no son congruentes con lo que prometen. Así mismo, si los miembros del ITESZ comparten sus valores institucionales crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas de crecimiento en el ITESZ.

Gráfica 4. Valores en el ITESZ



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, según Hofstede (1980) la distancia de poder se refiere a la medida en que las personas con menos poder admiten y esperan que este sea distribuido de manera desigual. La distancia de poder mide cómo se sienten los individuos respecto de la forma de cómo está dividido, los dos ítems siguientes miden esta distancia de poder en el ITESZ:

1. Tenemos el poder determinante y la responsabilidad de vivir la vida que deseamos. Considero que mi es esencialmente lo que yo haga de ella.
2. Pienso que las personas somos iguales, cada uno está destinado simplemente a desempeñar.

En el siguiente Cuadro 8 se muestra la distancia de poder en el ITESZ, en el que se observa que el 35% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con los dos ítems anteriores.

Cuadro 8: Distancia de Poder en el ITESZ (agrupado)

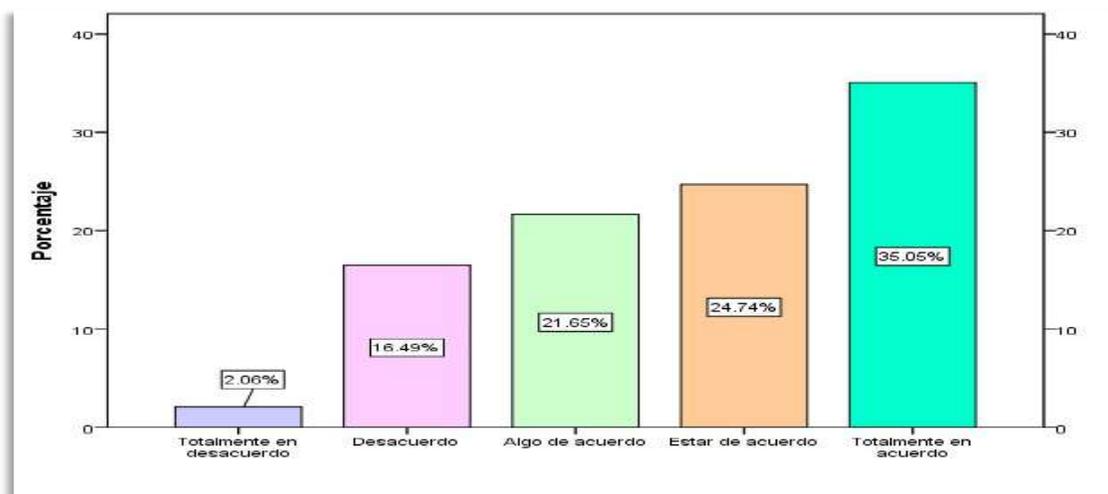
Opiniones\ Ítems\ valores		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2.1	2.1	2.1
	Desacuerdo	16	16.5	16.5	18.6
	Algo de acuerdo	21	21.6	21.6	40.2
	Estar de acuerdo	24	24.7	24.7	64.9
	Totalmente en acuerdo	34	35.1	35.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

En el Cuadro 8 se muestra la distancia de poder en el ITESZ, en el que se observa que el 35% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con los dos ítems anteriores.

Como se observa en la gráfica, el 35.05% de los empleados del ITESZ se encuentran en totalmente en acuerdo con el poder, el 24.74% se encuentra estar de acuerdo, asimismo el 21.65% se encuentra en algo de acuerdo, por otro lado, el 16.49% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con el poder y el 2.06% se encuentra en totalmente en desacuerdo. Los empleados del ITEZS suponen que los que tienen menos poder en esta institución reconocen su lugar y están plenamente conscientes de la existencia de jerarquías formales. Sin embargo, esperan y aceptan que las relaciones de poder sean de carácter democrático y que, a la vez, asumen que los integrantes del ITESZ son iguales.

Gráfica 5: Distancia de poder en el ITESZ



Fuente: Elaboración propia.

La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Schein, 1984).

A continuación, en la Figura 1 se presentan las sesiones de focus group, dichas reuniones se realizaron con el personal docente y administrativo del I.T.E.S.Z.:

Figura 1: Sesiones de Focus Group



Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Las instituciones educativas de nivel superior son una entidad que permite mejorar la calidad de vida de las personas y de la sociedad en general, pues son responsables de generar y transmitir conocimientos, además, son generadoras de cultura ya que la comunican como un componente imprescindible para el avance del país. Al analizar los resultados del presente estudio fue posible establecer las siguientes conclusiones respecto a cómo influye la cultura organizacional en el desarrollo institucional del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora.

Se considera que se cumplieron los objetivos planteados porque los valores culturales del ITESZ no tienen una influencia positiva para el logro de los objetivos institucionales, pues se observó que estos valores no se comparten en su mayoría porque los líderes, pues no son congruentes con lo que prometen.

Así mismo, si los miembros del ITESZ compartieran los valores individuales e institucionales crearían un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas de crecimiento en el Instituto. Lo anterior se refleja en el hecho de que a lo largo de 25 años no ha crecido la matrícula para las carreras que ofrece. Por lo que se concluye que el logro de los objetivos institucionales está en función de sus valores culturales.

CONCLUSIONES

El objetivo general planteado para esta investigación “*Analizar el desarrollo institucional del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Zamora en función de su cultura organizacional*”, se cumple porque se analizó el desarrollo institucional de acuerdo a los siguientes factores: Sindicato, Estado, Cambio Social, Innovación y Objetivos Institucionales, por consiguiente, el desarrollo institucional no es claro porque no se perciben aun avances significativos en el desarrollo humano, matrícula e infraestructura, que involucre un cambio en la eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos institucionales. Por lo que respecta a la cultura organizacional en los aspectos de: Trabajo en Equipo, Individualismo, Colectivismo, Valores y Poder, se concluye que la cultura organizacional es fuerte en el ITESZ, porque está repercute en el comportamiento de los empleados, ya que estos actúan de diferentes formas como por ejemplo: son empáticos en la realización de sus tareas individuales, sin embargo pueden ser apáticos cuando se trata de trabajo en equipo porque observan un distanciamiento de poder entre los directivos y empleados, convirtiéndose así en un punto clave para el desarrollo institucional del Instituto.

Al analizar la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo institucional del ITESZ, basado en los modelos teóricos de Hofstede, Trompenaars, Denison y CICUO, se encontró lo siguiente:

Para esta investigación se cumple el modelo de Hofstede, pues se encontró que las instituciones y organizaciones que cuentan con una distancia de poder muy alto los rangos de autoridad como son: Dirección general, Direcciones de Área, jefes de departamento, tienen un gran peso en la organización, ya que estos toman las decisiones. El ITESZ no es la excepción, ya que se ejerce el poder desde lo alto y se toman decisiones autoritarias en donde el trabajador sólo cumple dichas decisiones.

REFERENCIAS

- Chinoy, E. (1980). *La sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Denison, D. (1989). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley.
- Esman, M. (1969). *Some Issues on Institution Building Theory*. New York: Ithaca.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures's consequences: international differences in Work-Related Values*. London: Sage.
- Jamil, I. (1998). “La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en las distintas culturas”. *Gestión y Política Pública*, 7(1), enero, pp. 61-82.



Kanh, J. (1972). *El concepto de cultura: Textos fundamentales*. Barcelona: Anagrama.

Price, W. (1999). *Change integration da Princípios e Paradoxos*. São Paulo: Atlas.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Tylor. E. B. (1975) [1871] "El concepto de cultura". En Kahn, J. S. (Comp), *La ciencia de la cultura*. Barcelona: Anagrama. pp. 29-46.

Uvalle, R. (2004). "Condiciones, procesos y horizontes en la transformación institucional y organizacional del Estado contemporáneo". *Iztapalapa*. Vol. 25, núm. 56. Pp. 19-37.

Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press