

## **Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior**

*Omar Ernesto Terán Varela y José Lorenzo Irlanda*

### **Resumen**

Todas las organizaciones deberían poseer una cultura la cual define su ser y forma de hacer sus procesos de evolución y se ven influidas por factores internos y externos, los que pueden producir altibajos en los resultados de su desempeño laboral y productividad. El trabajo plantea un estudio con la siguiente pregunta de investigación: “¿Qué influencia ejerce la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño laboral (DL) y en la Productividad (P) de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Superior (IES)?”, con el objetivo de “Demostrar la influencia que tiene la CO en el DL de los trabajadores administrativos en las IES, con el propósito de medir su P, así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones”. La hipótesis de trabajo que se plantea es: “Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de las IES”. Como resultado se propone una relación entre las tres variables (CO, DL y P), en donde al afectar la CO se modifican e incrementa el DL y/o la P con base en un programa de intervención.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, desempeño, productividad, instituciones de educación superior, trabajadores administrativos.

\* Profesor de Licenciatura y Posgrado del Centro Universitario UAEM Amecameca Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) México.

\*\* Profesor de Licenciatura y Posgrado de la Universidad del Valle de México Campus Tlalpan Estudiante de Doctorado en Admón. de la Universidad Autónoma de Tlaxcala (UAT) Tlaxcala México.

## *The Influence of Organizational Culture on Job Performance and the Productivity of Administrative Workers at Higher Education Institutions*

### **Abstract**

All organizations should have a culture that defines their being and how they carry out their processes of evolution and are influenced by internal and external factors, which may cause fluctuations in their work performance and productivity. This paper presents a study based on the following research question: "What influence does organizational culture (OC) have on work performance (WP) and productivity (P) for administrative workers in a higher education institution (HEI)?" The objective is to demonstrate the influence that OC has on the WP of administrative workers in HEI in order to measure P, as well as propose efficient and effective strategies for optimal performance of their duties. The working hypothesis proposed is: "If you have a stronger CO, there is an increase in the WP and P of the administrative workers at HEI. As a result, the study proposes a relationship among the three variables (OC, WP and P), where, when the OC is affected, this will modify and increase the WP and/or P based on the intervention program.

**Key word:** Organizational culture, performance, productivity, higher education institutions, administrative workers.

### **Introducción**

El presente estudio inicia como una inquietud teórica para el desarrollo de una tesis doctoral, la cual está en su etapa final, y se formula el planteamiento acerca de si la CO es compartida por todos los miembros de la organización y si el conocimiento de sus componentes esenciales, junto con su estilo, favorece (o no) un alto desempeño de sus trabajadores, manifestado en su productividad. El estudio plantea como finalidad demostrar si la CO influye en el DL y/o en la P de los trabajadores administrativos en las IES, a fin de proponer estrategias de eficiencia y eficacia que conlleven a la óptima realización de sus funciones. Los estudiosos de la CO, consideran que ésta es el marco de referencia de los integrantes de una organización y, al mismo tiempo, proporciona lineamientos de comportamiento. Estos lineamientos, cuando están definidos (incluso implícitamente) pueden integrar o rechazar a los nuevos integrantes, es decir, en este caso en particular, para ser aceptado dentro del grupo social, no basta con ser el mejor en el área, ni con conocer los aspectos centrales del trabajo y sus procedimientos, para ser aceptado debe incorporar y hacer suyos los códigos, la filosofía y formas de hacer las cosas, utilizar los artefactos y participar de los rituales, igual sucede con los empleados de mayor antigüedad, pues deben ser capaces de adaptarse con prontitud a los cambios de esta era que les toca vivir. "Una de las áreas de interés de los

responsables de las organizaciones deberá ser conocer el grado en el cual los sujetos miembros perciben los valores y normas de una organización como estimulantes e incentivadores para una mayor integración individuo-organización, individuo-trabajo, y para un óptimo desempeño en el trabajo; pero también cuan motivante es el puesto de trabajo para el logro de esos propósitos” (Olivares, 2006).

De acuerdo a Olivares (2006), haciendo referencia a Robins (1999), dice que la personalidad de una organización o variable interventora en el DL y en la organización se define como cultura. En este sentido se puede aseverar que la CO es un elemento integrador y uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano. De la integración dependen los niveles de productividad (...) en el que se consoliden los objetivos; por eso, es estratégica para orientar la organización al éxito, porque representa el patrón conductual a seguir, las creencias y los valores compartidos por sus miembros. Esto incluye también a las IES, donde el vertiginoso avance en las telecomunicaciones e informática ha acelerado el proceso de globalización, de tránsito de nuevos conocimientos, ideas y tecnologías de un extremo del mundo a otro, prácticamente en tiempo real.

En el caso específico de IES, eventualmente formalizan y especifican algunos aspectos de su CO al hacer una revisión y declaración de misión, valores, ideario, principios y propósitos institucionales cada cierto tiempo, por ejemplo, si son Instituciones interesadas en ser acreditadas, con lo cual pretenden ocupar un lugar como una de las mejores y más grandes de las instituciones educativas privadas del país. Las cuales, a pesar de que tener la intención de destacarse ya sea por su modelo educativo y/o elevado nivel académico, se pueden ver rebasadas por su mismo crecimiento o detenerse por no cumplir con mínimos de DL y P, sus funciones de apoyo, las administrativas, no están en correspondencia, no logran sustentar sus postulados, ni soportar su crecimiento, ni las exigencias del medio. Cada uno de los eventos en su devenir marca un cambio importante, que acompañados de un acelerado crecimiento en la matrícula, o no alcanzar las cuotas de pronósticos, además necesarias y frecuentes modificaciones en la estructura (organigrama), inseguridad en el puesto, exceso en las cargas de trabajo y la influencia de movimientos laborales del momento. Algunos de estos eventos delimitan y confirman una CO particular, que la hace distinta de otras instituciones. Tales eventos generan cambios en el comportamiento, hay quienes se identifican con los propósitos universitarios y se comprometen plenamente con la misión institucional (¿la conocen?), otros simplemente cumplen o se pierden al no poder seguir el ritmo. Cabe señalar que los cambios no siempre son aceptados por las personas ya sea por no contar con descripciones de puestos y de movimientos de personal, en donde algunos pierden estatus e incluso su empleo, otros ascienden jerárquicamente; en ambos casos caracterizados por poca información, incertidumbre, rumores que crean temores, inseguridad y malestar. Al mismo tiempo, también es importante considerar las modificaciones que se hacen a los símbolos institucionales: mascota, colores, lema, logotipo, pleca y otros; las ceremonias, mensajes, rituales que permiten compartir creencias, valores, códigos que

generen una mayor cohesión organizacional, como el curso de inducción o bienvenida para el personal administrativo de nuevo ingreso, toma la protesta universitaria, como símbolo de identidad y pertenencia. Por supuesto, es posible que lo anterior implique una afectación en el DL y la P. Con este planteamiento se puede presentar una aparente contradicción, en el caso de que haya un crecimiento en la matrícula como sinónimo de un buen DL y elevada P. Es que la CO permite que los cambios faciliten el proyecto de crecimiento y desarrollo Institucional, sin embargo, los integrantes entrevistados aceptan que no conocen plenamente la misión, ni consideran que influya en un mejor DL o elevada P. Para tener una idea más cercana al fenómeno se recogieron testimonios de personas que tienen una antigüedad mayor a 10 años. Es un trabajo que se encuentra en desarrollo como tesis doctoral en su etapa final.

### **Desarrollo**

Para justificar el estudio se plantea lo siguiente "Para el estudio de la CO es necesario medir los aspectos esenciales, pero que no son visibles, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos organigramas, tecnología, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad, cohesión grupal, motivación, así como logotipo, formas de vestir, edificios, limpieza y organización, entre otros. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así, en aquellas que están relacionadas con el aspecto sociopsicológico a nivel individual y grupal" (Entrevista con el Ing. José Luis Hernández Cabrera, 2008). La búsqueda de modelos metodológicos en el ámbito organizacional para abordar el fenómeno de la cultura, puso de manifiesto algunas consideraciones importantes: por un lado, la casi nula difusión de trabajos originales de autores latinoamericanos que aborden el tema de la CO de manera específica; y por otro, la disparidad existente entre la abundante producción teórica que ha cobrado auge en las revistas científicas -principalmente norteamericanas-, y la escasa elaboración metodológica que ponga en tierra firme los conceptos que forman el constructo de la cultura como objeto de estudio (Aguilar, 2006).

Las variables consideradas en el estudio de Aguilar (2006) son: Perfil de la organización, Comunicación interna, Elementos del clima organizacional, Símbolos, Liderazgo, Motivación, Reglamento interno, Capacitación y Actitudes y valores. La CO es un marco referencial para los integrantes de cualquier entidad, le permite guiarse con pautas de comportamiento e interpretación de la realidad específica que significa formar parte ("pertenecer a un grupo-sistema social"), permite que sus integrantes, "nuevos y viejos" sepan cómo se hacen las cosas ahí, le da la posibilidad de compartir los significados que dan cohesión al grupo humano.

Las IES, consideradas como sistema social, se constituyen en ese marco que hace sentido a las actividades cotidianas laborales, se ven influenciadas por los procesos de globalización, por los fuertes impactos que ha vivido la sociedad mexicana en lo económico, político y social, lo que les lleva a hacer cambios trascendentes en su estructura total, a fin de adaptarse y subsistir como organismo social. Durante este proceso, las IES tienden a pasar por grandes cambios tanto en su estructura de gobierno, como de administración e incluso de modelo de administración académica (resulta interesante observar cómo muchas de las IES han mantenido un crecimiento en matrícula, han intentado conseguir acreditarse por los distintos organismos oficiales, como la Federación de Instituciones Particulares de Educación Superior, lo que en muchos sentidos habla de CO), así como movilidad de personal (rectores, directores generales, directores de departamento y en general cambios en su organigrama). También es posible que se hayan visto afectadas por crisis financieras, la fractura económica de 1994, por el cambio de milenio, por cuestiones fiscales, por la hipertecnologización, la informática y las telecomunicaciones, entre otros. Las IES, se ven influenciadas por una serie de cambios, que van desde los presidenciales, establecidos por sexenios, hasta las crisis económicas, políticas y sociales propias del país, sumadas al crecimiento de oferta educativa de nivel superior, tales como la UVM, UNITEC, ITESM, UIA, ITAM, ULSA, Anáhuac y otras de menor reconocimiento, pero con una creciente demanda como la Unimex, Insurgentes, del Pedregal, etc. Resultando, casi paradójico, su crecimiento en infraestructura y prestigio vs matrícula.

De igual forma, grandes cambios internos que van desde la apertura de más unidades académicas hasta los cambios de dirección, que para algunas IES ha implicado cambiar la perspectiva de la misión, incluso del ethos universitario, la búsqueda de la verdad, la universalidad del conocimiento y educar a las nuevas generaciones encargadas de construir un México mejor, versus orientar la visión hacia una propuesta empresarial, donde la meta está centrada en la atracción y permanencia de matrícula, la eficiencia, además de la imagen de prestigio y acreditación por diversos organismos. Hoy en día, la percepción que se tiene de algunos cambios importantes, respecto del trabajo fundamental que hicieron sus fundadores, quienes delinearon la primera imagen de la cultura organizacional. En estas organizaciones hay personajes, héroes, que imponen un sello especial y generan factores culturales, quienes con visión prospectiva ponen cimientos y crean una estructura que soporta el crecimiento y desarrollo de la institución. En palabras de Martínez y Dávila (1998): define artefactos, declara valores y crea supuestos compartidos entre los miembros de la institución, que se dan por un hecho y definen el carácter del trabajo y de la organización. Se relatará con detalle, a fin de identificar si la CO ha cambiado, se ha mantenido y si esto ha influido en el desempeño y la productividad, la expansión, el modelo educativo. Se describirá el modelo educativo, los cambios en estructura. En cada etapa se destacará la importancia de sus líderes, el papel de la junta de gobier-

no, de su fundador, de sus directivos. La relación con organismos certificadoros como la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y otros colegios que exigen una manera particular de realizar los procesos. Así, después de este breve recorrido se observa la necesidad e importancia de realizar un estudio acerca de la CO, el DL y la P, que de alguna manera permita diseñar espacios, actividades, eventos y demás que cohesionen a los grupos, que den identidad y sentido de pertenencia, que en paralelo promuevan un desempeño laboral óptimo en armonía con la productividad. No se observa con claridad cuáles son los motivos y razones por los que la CO ejerce alguna influencia en el DL Y LA P de los trabajadores administrativos en IES, lo cual no permite determinar si el comportamiento es positivo, negativo o neutro, en el DL para evaluar la P. Además se aportarán elementos que den una explicación de la CO en IES, el DL y la P.

Las interrogantes que a partir del esbozo planteado en la investigación parte de una serie de preguntas que pretenden guiar y aportar elementos para la comprensión de la relación entre CO y el DL, los cuales ubicaremos en el proceso de evolución de una institución educativa (IE), en donde se han podido observar procesos relacionados con aspectos que sugieren la presencia y existencia de una CO específica y al mismo tiempo se aparece una constante que tiene que ver con el DL, significado por un compromiso mayúsculo de los colaboradores, o bien un malestar que no permite un elevado desempeño y creciente productividad. Estas preguntas también apoyarán para guiar los propósitos del estudio y la definición de variables, el problema y los objetivos de investigación, así como las hipótesis. Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué influencia tiene la CO en el DL y en la P de los trabajadores administrativos de una IES?**, esta pregunta conduce a plantearse otras preguntas, tales como: ¿Cuál es la influencia que tiene la CO en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos?, ¿Cuál es la influencia de la CO en el DL de los trabajadores administrativos de una IES?, ¿Cómo se mide el DL de los trabajadores administrativos?, ¿Existe relación entre el DL y la P “medida” en los trabajadores de una IES?. De acuerdo a las preguntas formuladas, se formulan los siguientes objetivos **“Demostrar la influencia que tiene la CO en el DL de los trabajadores administrativos en las IES con el propósito de medir su P, así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones**, de ahí se desprenden otros más específicos tales como: Identificar si la cultura organizacional refléjale desempeño laboral de los empleados administrativos. Identificar si los empleados administrativos se ven influenciados por la CO. Identificar los factores de la CO que favorecen el DL y la P de trabajadores universitarios. Identificar los indicadores que miden el DL y la P en una institución educativa.

Asimismo, se formulan las siguientes hipótesis: **de trabajo:** Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de la IES. **Nula:** Si no se tiene una

CO fortalecida entonces no se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de la IES. **Alternativa:** El fortalecimiento de la CO influye en el incremento del DL y la P de los trabajadores administrativos de una IES. De ahí se desprenden las Variables **Independiente:** Cultura organizacional y **Dependiente:** Desempeño laboral. Productividad. Las definiciones conceptuales y operacionales de las variables se describen a continuación:

- **Definición conceptual:** “Llamaré **Cultura (organizacional)** a un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas” (Schein, citado por Aguirre, 1999).
- **Definición operacional:** se entenderá por **Cultura Organizacional (CO)** todos aquellos aspectos tangibles (*artefactos*) como los rituales, símbolos, mitos y lenguaje que prevalece en las organizaciones educativas. Incluye los *valores*, entendidos como el “modo de ser o de actuar que un individuo o grupo juzgan como ideales”. Finalmente, considera también los *supuestos*, relacionados con la “realidad” y naturaleza humana, tales como las creencias compartidas acerca de los fines educativos (Martínez y Dávila, 1998).

#### **Desempeño laboral (DL):**

- **Definición conceptual de desempeño:** “Se define **desempeño** como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo” (Stoner, 1996).
- **Definición operacional:** se entenderá por **desempeño** la realización de la actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y/o calidad el trabajo realizado por un individuo, grupo u organización, durante un lapso establecido en metas, indicadores o alguna unidad de medida determinada por la IES, que especifiquen cómo deben realizarse las actividades.

#### **Productividad (P):**

- **Definición conceptual de productividad:** “Es la eficacia con que funciona el sistema de operaciones. Indica el grado de eficiencia y competitividad de su departamento. Es la razón entre producción e insumos. Cuanto más alto sea el valor numérico de dicha razón,

mayor será la productividad. Tanto el nivel de una razón de productividad para un periodo dado, como la comparación con otras razones en el tiempo constituyen medidas importantes. El nivel en un momento cualquiera mide la eficiencia de las operaciones en dicho momento. Las comparaciones de las razones en el tiempo miden el aumento o disminución de la productividad" (Stoner, 1996).

- **Definición operacional:** Se entenderá por **productividad** la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Estableciendo la relación entre el número de empleados administrativos por unidad académica (Campus y/o Plantel educativo) y el número de estudiantes inscritos, por lo tanto, que reciben la atención y servicio de parte de dichos empleados. Número de trabajadores vs número de estudiantes inscritos.

Se considerarán como indicadores todos aquellos factores que permitan medir y/o evaluar los aspectos relacionados con la CO, el D y la P. Para tal efecto se empleará un instrumento que detecte cada uno de los componentes de la cultura, vgr, los códigos, los símbolos institucionales, los lemas, los logotipos, las ceremonias, eventos sociales (por ejemplo, si tienen desayuno de fin de año, el premio que se otorguen en ceremonias especiales, cambio de rector, cambio de modelo educativo, cambio de administración.

Los Indicadores que se toman en consideración son: **Cultura Organizacional (CO):** Misión, Visión, Valores, Comunicación, Inducción personal de nuevo ingreso, Ideario, Eventos oficiales, Documentos oficiales, Relaciones formales, informales, Creencias compartidas. El conocimiento que tienen los trabajadores administrativos de la misión, la visión, los valores, el ideario..., Identificar si tienen sentido para ellos estos símbolos, conocen los cambios que ha tenido la organización. Quién participa, quién lo sabe, quién conoce la diferencia del antes y después. Relación de cambios con el desempeño. ¿El cambio afecta el desempeño?, ¿lo afecta...?, ¿sube?, ¿baja?, ¿se mide...?, ¿Las actividades y funciones son pertinentes con las descripciones de puestos, permiten establecer el rendimiento?, ¿Si el desempeño es alto o bajo cómo lo saben?, ¿Si existen metas de desempeño, cómo las establecen? De **Desempeño Laboral (DL):** Funciones, responsabilidades, acciones, comportamientos observables, objetivos/metras por puesto, rutinas de trabajo, actividades no programadas, elaboración de informes. Conocimientos, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo al puesto. ¿Cómo se sabe si una institución educativa es productiva...?, ¿Se puede medir la productividad de una institución educativa, cómo?, ¿Cuentan con instrumentos, indicadores, metas que midan la productividad?, ¿La productividad se determina solo por la cantidad de estudiantes vs. número de empleados administrativos?, ¿Además se considera el número de estudiantes en cada grupo materia vs número de profesores?, ¿Se establece con base a la eficiencia terminal?, ¿Se establece con base al número de egresados que obtienen empleo afín a su carrera en un lapso determinado?, ¿Además se consideran las finanzas sa-

nas?, ¿Se considera también una cartera baja?, ¿Cómo se sabe si un departamento académico es más productivo que otro?, ¿A través del tiempo ha habido parámetros que determinen si la UVM es productiva o no?, ¿Los ingresos económicos son iguales o superiores a los egresos? De **Productividad (P)**: eficiencia, eficacia. Insumos, procesos, producto. Metas, rendimiento. Razones de número de personal administrativo vs. número de estudiantes. Uso de capacidad instalada. Eficiencia terminal. Servicios.

Con base en el planteamiento del problema, los objetivos de investigación y las hipótesis de trabajo se propone un tipo de investigación cualitativa, pues este tipo de enfoque, la investigación cualitativa, pretende comprender las complejas relaciones entre todo lo que existe (Stake, 1999). La realidad estudiada por los métodos cualitativos incluye la comprensión de la totalidad social, implica una difícil síntesis entre cada colectivo social concreto y el singular universal, entre la perspectiva estructural y la histórica (Ferrarotti, 1983). Esa comprensión se desarrolla de manera gradual, a partir del estudio de los grupos concretos que existen en la sociedad. La comprensión profunda de esos grupos específicos ha de realizarse partiendo del mundo de la vida de los propios actores (Goetz y LeCompte, 1988), y desde ahí se generan y perfeccionan esquemas, constructos y desarrollos teóricos cada vez más amplios (Glasser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1998), que progresivamente irán dando cuenta de la complejidad de la sociedad como un todo. Para Hernández, S. *et al.* (2006), “las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas). Evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad. Se parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos. Los modelos culturales se encuentran en el centro del estudio de lo cualitativo, pues son entidades flexibles y maleables que constituyen marcos de referencia para el actor social, y están contruidos por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia personal.” También señala que se pueden identificar distintos diseños de investigación con enfoque cualitativo, por sus características la presente investigación se identifica con el de “investigación acción”, a través de la cual se intenta promover que un grupo identifique problemas cotidianos y busque posibles soluciones inmediatas, a través de procedimientos de acción sistemática que le permita mejorar prácticas específicas. “Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales”; que los actores tomen conciencia de su papel y decidan transformar la realidad. La evolución misma de la investigación sugiere un planteamiento mixto, pues se llega al momento en que es necesario hacer un análisis de la causa (CO) y su influencia (DL y P), se aplicará una escala tipo Likert para la recolección de datos y se aplicará un tratamiento estadístico para comprobar el supuesto expresado en la hipótesis. Es un trabajo de tipo inductivo, pues se parte de un caso específico (una IES en particular), un asunto específico (CO: DL y P) y se propone como deducti-

vo, donde el marco teórico da una perspectiva general de cada uno de los factores que dan sentido a esta investigación.

En la presente investigación ya “ocurrió” la variable independiente y no es posible manipularla, no se tiene control directo sobre dichas variables, de igual forma sus efectos ya sucedieron. La asignación de los sujetos, muestra, es intencionada, de sujetos tipo. “En resumen, en un estudio no experimental los sujetos ya pertenecían a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por autoselección”, La investigación se centra en un diseño “transeccional o transversal (causal), recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es (...) analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” Hernández (2006). En este tipo de diseño la causalidad ya existe, el investigador determina cual es la causa y cual es el efecto (causa CO; efectos DL y P) (Hernández *et al.*, 2006).

### **Consideraciones finales**

Es aquí en donde los sistemas organizacionales definen esquemas que les permiten saber qué tan productivos son sus procesos y acciones, así como la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. De esta manera se definirá, como producto de la presente investigación y con acuerdo a parámetros establecidos por la administración de la IES, instrumentos que “midan” el DL y la P. A partir de esto se elaborará, por un lado, una escala, con puntajes ponderados, que indiquen índices de productividad y a partir de la relación que se establezca con la evaluación de la CO se determinarán acciones que permitan incrementar la P. Cada uno de los parámetros establecerá una estrategia en particular, al igual que se hará en función del área y/o nivel jerárquico (directivos, mandos medios, operarios), que en el momento de la evaluación obtenga un desempeño y/o productividad bajos (por áreas entenderemos las áreas administrativas como caja, servicios escolares, factor humano, mantenimiento, personal de apoyo en los departamentos académicos). Para llegar a este punto se definirán acciones específicas para fortalecer la CO, tales como: Difusión de la misión institucional, la visión, los valores, el ideario. Consolidar actividades de grupo, de unión, de cohesión, de comunicación, de compromiso, de facultamiento; llevar a cabo rituales (re) definir códigos y sistemas de comunicación; homologar estilos de dirección y liderazgo. Impartir cursos de capacitación fundamentados en diagnósticos de necesidades de capacitación que indiquen con claridad los aspectos requeridos en cuanto a conocimientos, habilidades o actitudes. Realizar sesiones de trabajo que orienten la formación de equipos de alto rendimiento (análisis de procesos, de recursos requeridos, de funciones, metas de oportunidad, de cantidad y calidad).

En caso de no existir relación entre la CO con el DL y la P se tendría el beneficio primero, como resultado de la presente investigación, el que se establezcan parámetros para saber qué tan cerca o lejos se encuentra la institución de las metas previamente determinadas, evaluar el desem-

peño en los procesos y áreas involucradas. Al establecer los elementos a considerar en la declaración de la Cultura deseada: El sólo estudio de la cultura, no garantiza de hecho el cambio planeado. La cultura orienta los ejercicios de planeación, así como la propuesta de cambio involucra la CO. No se puede esperar a que la cultura cambie, para proyectar una estrategia, ni se puede subordinar esta a la cultura, lo que si es necesario lograr es la congruencia de ambas. Por tal razón una vez analizados los resultados anteriores, se debe realizar una declaración de la Cultura deseada que permitirá incrementar el DL y la P. Se toma como referencia la posición que aspira tener las IES en el futuro, esta declaración tiene el propósito de servir de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas. Los elementos a tener en cuenta en la Cultura deseada: 1. Misión/Visión/Objetivos. Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir. 2. Sistema de Valores. Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización. 3. Hábitos de Trabajo. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hace las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparten o no los resultados del trabajo desde su inicio hasta el fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos. 4. Ritos y Ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo cómo se incentiva, cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, capacitación y desarrollo, orientación en que se toman las decisiones. 5. Organización, Comunicación e Información Interna. Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, entre otras. 6. Características de los Directivos. Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc. En esta fase se considera la posibilidad de utilizar determinadas técnicas, las más usadas son las siguientes: Acciones a emplear para generar, captar y procesar información. Las relacionadas con la visión de la organización y sus objetivos. El análisis de documentos, sistemas de trabajo, sistemas de información, regulaciones vigentes, diagramas y documentos de procesos, contenidos de funciones, estados y balances, análisis económico-financieros, estadísticas y sus análisis.

Para los efectos de los objetivos de este trabajo, se presentan solamente, tres fases del proceso: el Diagnóstico Cultural, el Análisis del Diagnóstico Cultural y su Influencia en el Resultado Organizacional y Elementos a tener en cuenta en la declaración de la Cultura deseada para el incremento en la productividad y desempeño (ver Tabla 1). El es-

tudio tiene la característica de que al realizarse dentro de un proceso se detectan situaciones y se proponen soluciones, lo que implica acciones que modifican comportamientos y habilidades en función del mejoramiento de la actividad Institucional. Para obtener la información requerida, siguiendo las Indicaciones Metodológicas para el Estudio de la Cultura, se realizan diferentes acciones y se aplican diferentes técnicas y métodos entre ellos: entrevistas, encuestas, tormenta de ideas, revisión de documentos como la ficha de la empresa, informes, plantilla, funciones, datos productivos, entre otros.

A partir de los resultados de las entrevistas, los cuestionarios, los documentos revisados, las observaciones y los testimonios, así como la integración de los elementos culturales determinados para el presente estudio se establecerán las acciones específicas para cada una de las áreas de servicio -apoyo administrativo- y los niveles jerárquicos, de tal forma que se establezcan parámetros que indiquen el seguimiento de las guías a aplicar en cada estrategia y que como resultado permitan incrementar la productividad.

**Tabla 1**  
**Fases del proceso de evaluación de los factores de la CO.**

Productividad	Nivel Jerárquico	Área Administrativa			Factores de cultura organizacional	Programas estratégicos
		caja	mantenimiento	servicios escolares		
80%	Directivo				A; B; C; D;	
	Supervisión					
	Operativo					
60%	Directivo					
	Supervisión					
	Operativo					
40%	Directivo					
	Supervisión					
	Operativo					
20%	Directivo					
	Supervisión					
	Operativo					

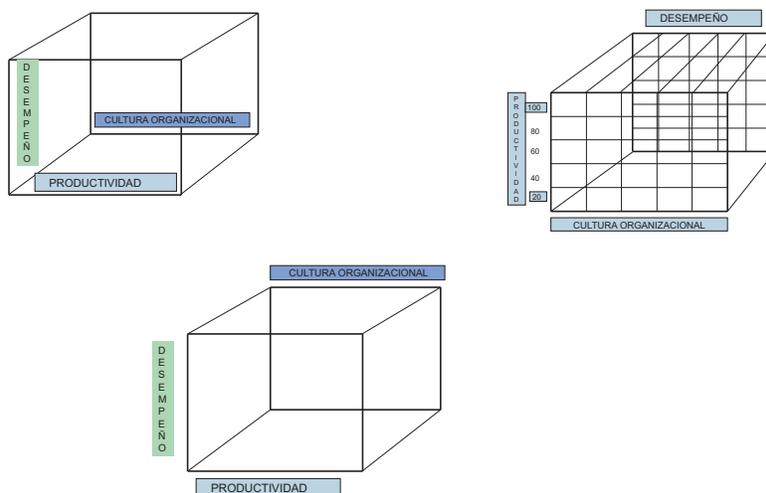
Fuente: Elaboración propia.

De manera complementaria se propone una imagen tridimensional que permita, al “medir” uno de los tres factores planteados; CO, DL y P, se puedan realizar las acciones sugeridas, dependiendo del momento histórico que se esté abordando, el tipo de programa que se establezca para “medir” y lo que se pretenda afectar. Por ejemplo, si se toma como referencia la productividad y se observa que hay una baja en los resultados, se puede evaluar qué aspectos de la cultura pueden estar afectando y realizar accio-

nes que aumenten el desempeño, lo orienten hacia acciones productivas y con esto se esperaría que la productividad se incremente. Por otro lado, si se incide en el desempeño, puede ser que a través de una revisión-actualización de los descriptivos de puestos se redefinan funciones y actividades y responsabilidades lo que afectaría la cultura y por lo tanto la productividad; finalmente si se orientan los esfuerzos a incrementar la productividad, esto necesariamente conlleva a aumentar el desempeño y, por lo tanto, se afecta la cultura de la institución de educación superior.

Lo anterior puede verse reforzado por la participación de la IES en procesos de acreditación, que lleva al organismo social a revisar sus funciones sustantivas y de apoyo, sus procesos académico-administrativos, la forma en que se hacen ahí las cosas, su cultura misma.

**Gráfica 1**  
**Propuesta tridimensional de evaluación de la CO vs DI y P.**



Fuente: Elaboración propia.

### Referencias bibliográficas

- Abad Romero, Pilar; González Cerdeira, Xulia y Miles Touya, Daniel, Recibido: 23 de enero de 2002. Aceptado: 18 de septiembre de 2003. **Revista Gallega de Economía**, vol. 12, núm. 1 (2003), pp. 1-25.
- Aguilar Edwards, Andrea (2006). **El diagnóstico de "La cultura o las culturas de la cultura"** Global media journal Volumen 3, Número 6.
- Aguirre Baztán, Ángel (1999). **Cultura organizacional**. INESPO-UDL Serie comportamiento humano en las organizaciones. México.

- Covarrubias Cuellar, Karla (2002). ¡Renovarse o morir! Pero sin perder la esencia. **Estudio sobre las culturas contemporáneas**. Volumen 015. 5-8.
- Deal, Terrence; Kennedy, Allan A. (1986). Culturas corporativas; ritos y rituales de la vida organizacional. **Addison-Wesley Iberoamericana. SITE-SA**. México.
- Denison, Daniel (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. **Serie empresarial. Legis serie empresarial**. Colombia.
- Everet, Adam et al. (2001) "Productividad y calidad: su medición como base del mejoramiento. **Trillas**. México. Reimpresión.
- Ferrarotti, F. (1983). "Sobre la Autonomía del Método Biográfico". En: Marinas M. y Santamaría C. **La Historia Oral: Métodos y Experiencias**. Madrid: Edit. Debate.
- Glasser, B. y Strauss, A. (1967). The discovery of Grounded Theory: Strategies for. **Qualitative. Research**. Nueva. York: Aldine.
- Goetz, JP y MS LeCompte (1988). "Etnografía y diseño cualitativo en investigación". **Educativa**. Madrid: Edit. Morata.
- Garizurieta-Maza y Sangabriel-Rivera (2004). "Cultura organizacional: reto y perspectiva de la Universidad veracruzana". **Hitos de ciencias económicas administrativas**. Septiembre-diciembre. Año 10. Número 28.
- Hernández, Sampieri, et al. (2006). **Metodología de la Investigación**. Ed. Mc Graw Hill. México.
- La Universidad del Valle de México y su Modelo Educativo Siglo XXI. Ed. EGUM. México 1997. 2ª edición.
- Martínez, Nora; Dávila, Anabella (1998). "Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación: el estudio de la cultura en instituciones educativas". **Revista mexicana de investigación educativa**. Volumen 3, Número 6, 203-219.
- Méndez Álvarez, Carlos E. (2003). "Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector empresarial". **Cuadernos de administración**. Volumen 16, Número 025, 139-171.
- Montaño García, Agustín (2002). "Productividad", Edit. Pac.com.
- Pérez Uribe, Rafael I. (2003). "Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras". **Revista escuela administración de negocios**. Número 47. 46-65.
- Prokopenko, Joseph (1991). **La gestión de la productividad**. Edit. Limusa. México.
- Robbins, Sthepen (2004). **Comportamiento organizacional**. Pearson. Educación. Décima edición. México.

- Rodríguez Gómez, Ricardo (1997). **Optimización de la Productividad**. Edit. Trillas. México.
- Smith, Elizabeth (1993). **Manual de la productividad**. Ediciones Macchi.
- Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbet, D. (1996). **Administración**. Edit. Pearson **Educación**. Sexta edición. México.
- Tierney, W.G. (1988). "Organizational culture in higher education. Defining the essentials" en **Journal of Higher Education**, vol. 59, num 1.
- Tristá Pérez, Boris (1997). "Cultura organizacional, culturas académicas". **ANUIES**, Número 21. 1ª edición. México.
- Zalpa, Genaro (2002). "La cultura en las organizaciones empresariales". **Estudio sobre las culturas contemporáneas**. Volumen VIII, Número 015. 9-33.