

## Caracterización de la Cultura Organizacional del área administrativa de una institución de educación privada en la ciudad de Xalapa, Veracruz

(Characterization of the Organizational Culture of the administrative area of a private education institution in the city of Xalapa, Veracruz)

---

Juan Manuel Ortiz García <sup>\*</sup>, María Elena Pensado Fernández <sup>\*\*</sup> y Abraham Manuel Ortiz Barradas <sup>\*\*\*</sup>

Recibido: 09/11/23

Aceptado: 18/12/23

### RESUMEN

Las organizaciones, como entidades pensadas, diseñadas, implementadas e integradas por personas para satisfacer de manera eficiente necesidades de los miembros de una comunidad, se encuentran inmersas en un entorno cuyos factores inciden en su quehacer. Sin soslayar la importancia que para el funcionamiento de la organización tiene cada uno de dichos factores, al interior de la organización existen otros tantos que también condicionan ese quehacer; entre ellos, se puede contar un fenómeno de carácter social que por su naturaleza incide en el clima percibido por los actores organizacionales y, por ende, en su comportamiento, en su productividad y en su satisfacción laboral cobrando una relevancia que en varios casos pasa desapercibida. Este fenómeno es la cultura que al interior de la organización se crea y se recrea, concepto conocido en el ámbito de la gestión de las organizaciones como Cultura Organizacional. El estudio cuyos resultados por este medio se reportan, tuvo el propósito de caracterizar -siempre desde la percepción de los colaboradores- la cultura que prevalece en el contexto de una de las instituciones de educación superior de carácter privado ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México que, por su origen y características, se instituye como una de las entidades educativas particulares de relevancia en cuanto a la formación de profesionales en la región. Asimismo, se pretendió conocer, en el marco de la cultura identificada, el punto de vista de quienes ostentan niveles medios de mando en esta entidad educativa, respecto a la gestión desarrollada en contribución al alcance de los propósitos organizacionales establecidos por la alta dirección. Con base en los hallazgos de este estudio, se realizan algunas sugerencias a la función directiva reportada.

**Palabras clave:** Organización; Gestión Organizacional; Función Directiva; Cultura Organizacional.

### ABSTRACT

*Organization, as entities thought, designed, implemented, and integrated by people to efficiently satisfy the needs of the members of a community, are immersed in an environment whose factors affect their work. Without ignoring the importance that each of these factors has for the functioning of the organization, within the organization there are many others that also condition that task; among them, we can count a phenomenon of a social nature that, due to its nature, affects the climate perceived by organizational actors, and therefore, the behavior, their productivity and their job satisfaction, gaining a relevance that in several cases goes unnoticed. This phenomenon is the culture that is created and recreated within the organization, a concept known in the field of organizational management as Organizational Culture. The study whose results are reported by this means had the purpose of characterizing -always from the perception of the collaborators- the culture that prevails in the context of one of the private higher education institutions located in the city of Xalapa, Veracruz, México, which due to its origin and characteristics is established as one of particular educational entities of relevance in terms of the training of professionals in the region. Likewise, it was intended to know, within the framework of the identified culture, the point of view of those who hold middle levels of command in this educational entity, regarding the management developed in contribution to the scope of the organizational purposes established by senior management. Based on the findings of this study, some suggestions are made to the reported managerial function.*

**Keywords:** Organization; Organizational Management; Directive Function; Organizational Culture

**JEL Classification:** O15.

---

\* Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, IIESCA, UV. E-mail: [juortiz@uv.mx](mailto:juortiz@uv.mx)

\*\* Investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, IIESCA, UV. E-mail: [epensado@uv.mx](mailto:epensado@uv.mx)

\*\*\* Académico de la Facultad de Psicología UV, E-mail: [abrtortiz@uv.mx](mailto:abrtortiz@uv.mx)

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las dimensiones que inciden en el quehacer de las organizaciones, la cultura que al interior se genera constituye un factor de puntual relevancia toda vez que la misma, como resultado de la interacción humana, sienta las bases para el establecimiento del clima laboral en cuyo marco se crean percepciones que derivan en actitudes y comportamientos, que bien pueden favorecer o bien obstaculizar el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Gran parte de estos comportamientos se dan por sentado, y ello por lo general se refleja en la postura que las organizaciones productivas tienen en cuanto a su desarrollo, tratando de lograr posicionamientos en donde los aspectos mercadológicos y financieros, entre otros, ocupan el pensamiento de los inversores enfocando sus esfuerzos en estrategias que coadyuven al retorno del capital invertido y a la rentabilidad de su actividad empresarial, soslayando de cierta manera la dimensión humana de su entidad. Si bien esta situación pareciera no constituir un problema en sí, a futuro pudiese convertirse en una situación a resolver, considerando sobre todo que de las personas que integran a la organización, depende en gran medida el éxito organizacional, y que la gestión de su talento representa una labor directiva que conlleva retos, dada la diversidad y complejidad de la naturaleza humana.

En este marco conceptual, si bien al momento del estudio no se percibió una problemática específica que abordar en la entidad educativa elegida, posterior a una plática con la dirección general de la misma, se consideró oportuno identificar aspectos que permitieran, a través de la caracterización de la cultura que al interior de la misma prevalece y que es percibida por sus colaboradores administrativos, compartir a los responsables institucionales un conocimiento un tanto más a fondo de la naturaleza humana de su organización, lo cual es posible visualizar como una coyuntura que permita acciones tendientes a contribuir a la mejora a favor de un logro más eficiente de los propósitos institucionales establecidos por la alta dirección.

Realizar estudios en el campo de conocimientos del comportamiento humano en las organizaciones resulta en cualquier instancia un trabajo fascinante a la vez que un reto; fascinante, considerando que el ser humano constituye -en conjunto con sus competencias- el elemento de mayor relevancia para el quehacer organizacional y para el eficiente logro de los propósitos que se hayan establecido. Un reto, teniendo en cuenta la naturaleza

humana, siempre cambiante en el marco de las circunstancias que le rodean. Tratar de comprender dicho comportamiento abona, sin lugar a dudas, a la eficiencia de la productividad de la organización tanto como a la satisfacción que sus colaboradores puedan lograr a partir de la realización de su trabajo, satisfacción que puede traducirse en su crecimiento profesional y personal.

Es aquí donde el estudio de la cultura que emerge y se mantiene en el contexto organizacional cobra importancia, sobre todo considerando que a partir de la misma se establecen ambientes de trabajo que de manera importante inciden en el comportamiento de las personas que lo integran. Al respecto Chiavenato afirma que "Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional" (2011: 72). Pensada la Cultura Organizacional como un fenómeno social que en el contexto laboral permite una forma de vida derivada de las relaciones humanas, y que al haber coadyuvado a la adaptación de la entidad productiva al contexto social al que pertenece, y a su consolidación interna, se considera válida para ejercerla y establecer una forma de pensar, valorar y hacer en relación al quehacer que allí se desarrolle (Ortiz, 2016, con base en los conceptos de Schein (1999) y Díaz de Rada (2002), este fenómeno se instituye como factor organizacional a considerar al momento de realizar investigaciones sobre el comportamiento humano basadas en diferentes paradigmas como son los propuestos por Allaire y Firsirotu (en Abravanel, 1989), Hofstede (1999) y Cameron y Quinn (1999), situación que puede considerarse aún como un área de oportunidad en México.

Es en este entendido que se pensó realizar una investigación sobre la cultura organizacional que prevalece en una universidad privada con tradición en la ciudad de Xalapa, Veracruz, y visualizar a través de los hallazgos tanto de la percepción que el personal administrativo tiene respecto a la prevalencia de este fenómeno social en ese contexto de estudio, como su expectativa respecto a dicho fenómeno; de igual manera, y en el mismo marco, la autopercepción que el personal de mandos medios tiene respecto a su gestión.

Con ello, se espera contribuir en los siguientes aspectos: Sociales a favor del propio personal de la organización y de la sociedad a la que se debe; económicos en el sentido de lograr mayor rentabilidad financiera para la propia empresa a partir

del desarrollo de su personal en el marco de la cultura prevaleciente en el contexto organizacional de estudio; políticos en cuanto al posicionamiento de la institución en el mercado educativo al que pertenece, y científicos respecto a la aportación de los resultados del estudio al campo de conocimientos de la gestión organizacional, en particular en lo que respecta al diagnóstico de la Cultura Organizacional.

## I DESARROLLO

Como objetivo general de la investigación se planteó describir la cultura organizacional prevaleciente en el contexto de estudio estableciendo como objetivos específicos el identificar la percepción que los colaboradores del área administrativa tienen sobre dicha cultura, además de conocer su expectativa respecto a la misma. De igual manera, conocer la autopercepción de la gestión desarrollada por los mandos medios, en el marco de la cultura organizacional en la que desempeñan su labor. Lo anterior, a través de una investigación orientada a proporcionar información que pudiese contribuir a solucionar problemas potenciales en cuanto a la gestión de recursos humanos se refiere en la organización sujeto de estudio.

La información se obtuvo directamente y en un solo momento en el lugar mismo donde el fenómeno de estudio tiene lugar, sin manipular variable alguna, lo que la caracteriza, acorde a la propuesta de Ortiz y Escudero (2006), como un estudio de campo, no experimental transeccional, con un alcance descriptivo y un enfoque cuantitativo, dado que las percepciones de los sujetos de estudio fueron tratadas de manera proporcional para conocer en qué cantidad se visualizaba el fenómeno en cuestión al momento de la investigación. Participaron de manera voluntaria y con su consentimiento, 65 colaboradores del área administrativa de la entidad educativa en estudio, siendo 34 mujeres (52%) y 31 hombres (48%).

La estrategia utilizada para recabar los datos fue la encuesta y el instrumento, el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI, por sus siglas en inglés) elaborado por Cameron y Quinn (1999), con base en el modelo teórico de Quinn y Rorbaugh (1983), denominado *Competing Values Framework* (MVC, por sus siglas en castellano). El instrumento, validado por ellos mismos, propone cuatro tipos de cultura, a saber, Cooperación o *Cultura tipo Clan*; Creación o *Cultura tipo Adhocracia*; Competición o *Cultura tipo Mercado*; y Control o *Cultura tipo Jerárquico*, caracterizadas a través de seis dimensiones: *Concepción del ambiente laboral de la organización*, *Estilo de liderazgo ejercido*, *Pautas de actuación de la gerencia*, factores culturales

que fomentan la *Cohesión Organizacional*, el *Énfasis Estratégico* aplicado a la tarea organizacional, y los *Criterios de Éxito*. Para conocer las pautas de actuación de la gerencia respecto a la cultura organizacional prevaleciente en el contexto de estudio, se aplicó un cuestionario diseñado *ex profeso* en el cual los mandos medios realizarían una autopercepción sobre su gerencia. Este instrumento se sometió a la validación de expertos y su confiabilidad fue determinada a través del análisis por el *Alfa de Cronbach*, obteniendo un índice de .937.

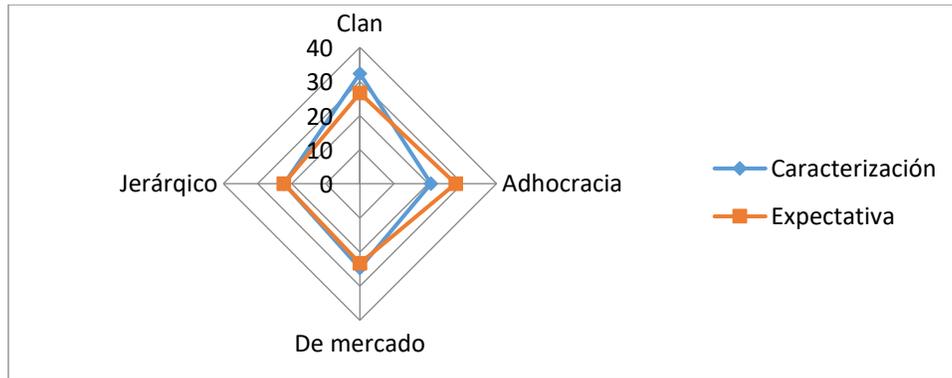
## II RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del estudio considerando dos apartados; el primero relacionado con la opinión de los colaboradores del área administrativa de la entidad en estudio, el segundo considerando la autopercepción de los mandos medios involucrados en la gestión organizacional de la misma.

- a. Tipología de la Cultura Organizacional prevaleciente en el contexto de estudio acorde a la opinión del personal administrativo de la entidad en estudio.

**Gráfico 1. Muestra los resultados de la forma en que las/los integrantes administrativos de la organización en estudio, conciben el ambiente donde desarrollan su trabajo.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
32.3	20.8	24.7	22.2	26.6	28	23.3	22.3



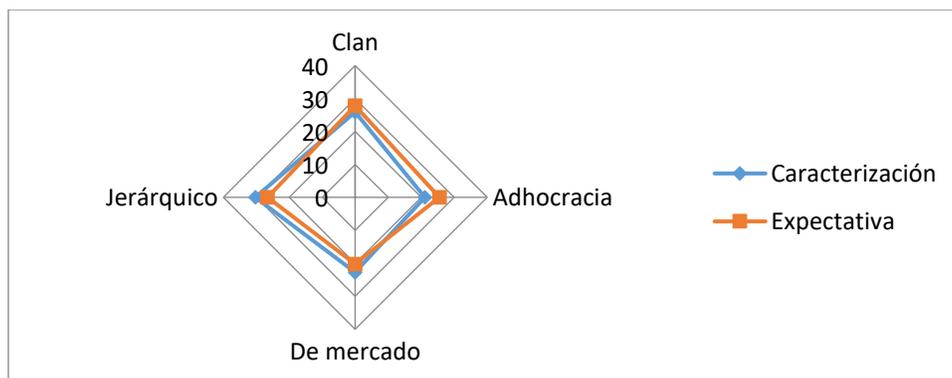
Fuente: elaboración propia.

La cultura, como una forma de vida social constituye un factor de relevancia para el desarrollo del comportamiento humano en la organización, por lo que la percepción del entorno que deriva de dicha cultura resulta importante para cualquier estudio organizacional. Los datos expresados en el gráfico que antecede permiten visualizar dos situaciones. En primera instancia, los encuestados conciben al ambiente laboral como un lugar agradable para realizar la labor encomendada, donde existe una gran calidad humana, en un entorno donde prevalece una

formalidad tanto en la estructura como en los procesos y normas que guían el trabajo a desarrollar; se puede decir que es una organización con un carácter burocrático preocupada por la producción a través del trabajo humano competitivo y orientado al logro cabal de los objetivos establecidos. En segundo lugar, es de resaltar que los informantes muestran una aspiración hacia el desarrollo de una cultura en la que prevalezca tanto el trabajo dinámico y el emprendimiento aun cuando se asuman riesgos para lograr los propósitos establecidos.

**Gráfico 2. Muestra los resultados de la opinión de los encuestados respecto al estilo de liderazgo percibido en el contexto laboral.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
25.9	21.1	22.7	30.3	27.8	25.5	20.2	26.6



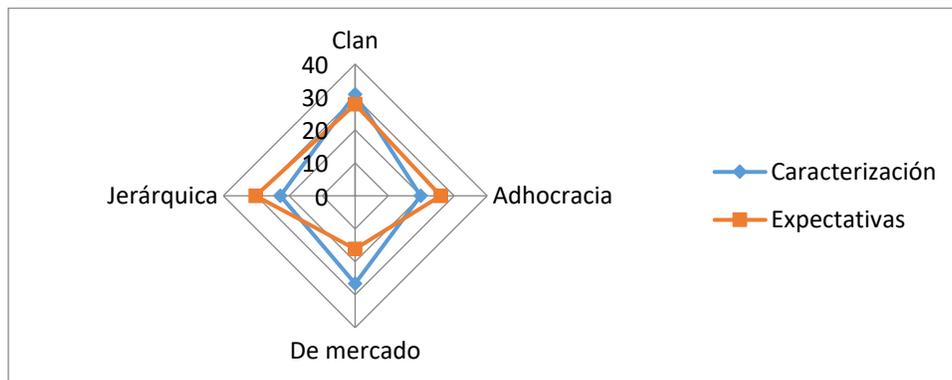
Fuente: elaboración propia.

El estilo de liderazgo ejercido en cualquier ámbito organizacional es un factor de importancia ya que de él depende en gran medida el comportamiento de los colaboradores y por ende el alcance de las metas y objetivos propuestos. En este entendido, y acorde a los datos arriba expresados, quienes participaron en el estudio consideran que el comportamiento de sus jefes se basa más en la tarea a desarrollar que en los aspectos relacionados con las personas bajo su dirección, aun cuando también

coexisten culturas tipo clan y adhocrática, más orientadas a las personas y al desarrollo de su potencial. En este sentido, es que aspiran a un cambio cultural donde el jefe de departamento se exprese como un mentor, un facilitador al cual se pueda recurrir en la realización del trabajo, y que como director se muestre como una persona emprendedora, innovadora, dispuesta a asumir riesgos y a motivar a sus subordinados para que lo asuman a favor de la organización y de ellos mismos.

**Gráfico 3. Muestra los resultados de la opinión de los encuestados respecto a las pautas de actuación de la gerencia en el contexto laboral.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
30.8	19.8	26.6	22.7	27.8	25.9	16.1	30.2

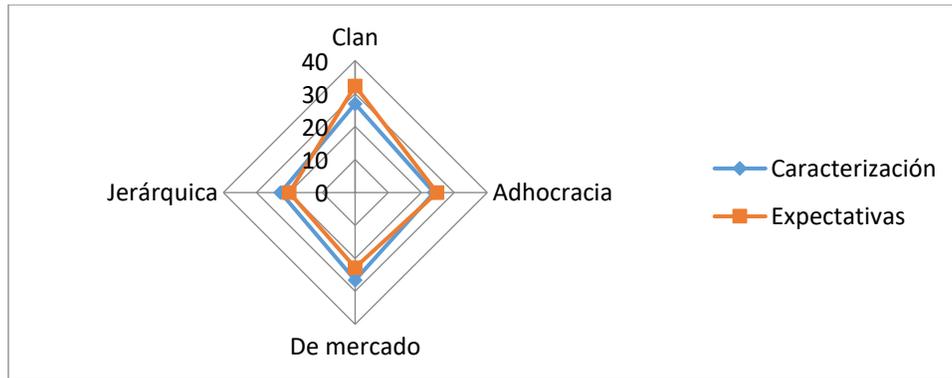


Fuente: elaboración propia.

Relacionado con el ítem anterior, la gestión que de su personal realice la organización a través de sus mandos medios, se considera de relevancia en el logro de los propósitos institucionales propuestos. Los datos expresados en el gráfico anterior establecen un contraste a considerar por la alta dirección, ya que si bien los encuestados perciben dicha gestión enfocada a la búsqueda de la competitividad, la producción y el éxito en el marco de la garantía de la seguridad y permanencia en el empleo a cambio de un desempeño eficiente de las funciones que les han sido asignadas, también consideran que existe un trabajo en equipo, el consenso y la participación en la toma de decisiones, también expresan que desearían que en el marco de esa gestión se permitiera acciones encaminadas a la promoción de trabajo libre y competitivo, haciendo uso de la innovación y la asunción de riesgos a favor del éxito organizacional

**Gráfico 4. Muestra los resultados de la opinión de los encuestados en cuanto a los factores culturales que fomentan la cohesión en la institución.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
26.9	23.9	26.6	22.6	32.3	24.8	22.8	20



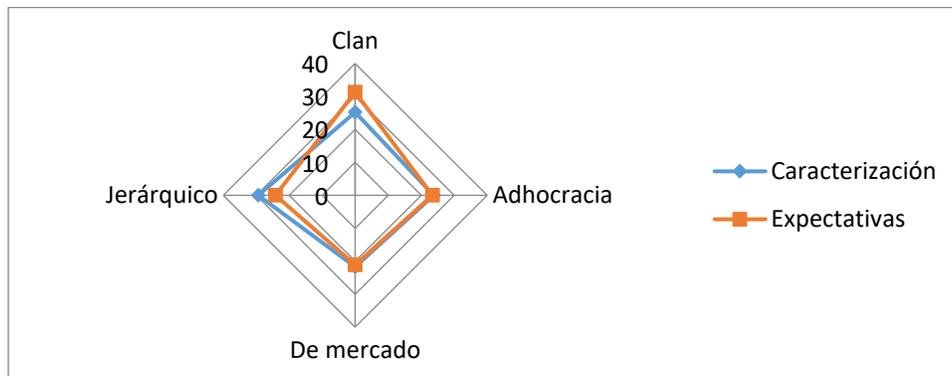
Fuente: elaboración propia.

Existen aspectos internos de las organizaciones que permiten una unión de los diferentes subsistemas que la integran y por ende de sus colaboradores. Tomando en cuenta la opinión de los participantes en el estudio, la cultura por ellos percibida se basa en el compromiso por el desarrollo y el éxtasis por estar a la vanguardia enfocando las acciones en la producción y el logro eficiente de los objetivos para posicionarse en el mercado educativo al

que pertenece siempre en el marco de las normas formuladas para cumplimiento del trabajo sin dejar de considerar la lealtad como la confianza mutua y el compromiso hacia la organización. Sin embargo, desearían que la dirección se enfocará más a generar dicha confianza y lealtad promoviendo además una mayor participación de los colaboradores en el aspecto de la aplicación de sus competencias con un compromiso hacia la innovación.

**Gráfico 5. Muestra los resultados de la opinión de los encuestados en cuanto al énfasis estratégico aplicado en la institución.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
25.2	23.8	21.7	29.4	31.3	23.4	21.1	24.2



Fuente: elaboración propia.

La estrategia aplicada en las organizaciones

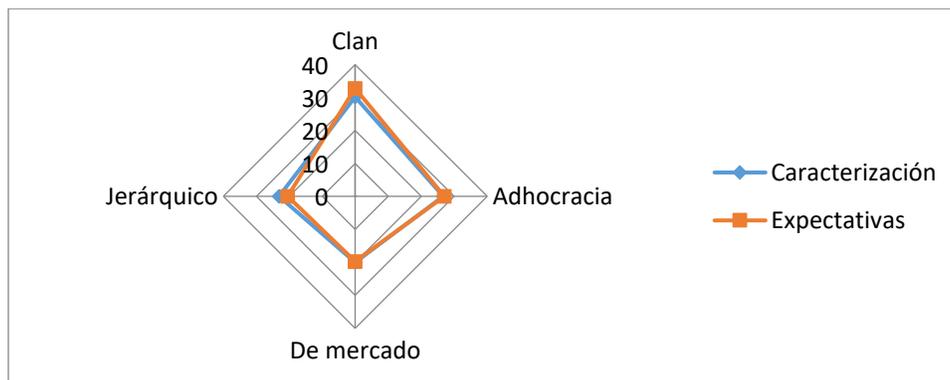
promueve las acciones necesarias para lograr las

metas y objetivos que se hayan planteado, por lo que la toma de decisiones sobre su elección e implementación es significativa para tal fin. Para el caso que nos ocupa y considerando los datos presentados en el gráfico anterior, es posible observar que de acuerdo a la opinión de los encuestados, la estrategia implementada en la entidad en estudio se basa principalmente en el debido cumplimiento del trabajo, dictado por normas formales, enfocándose en acciones orientadas al logro de las metas y objetivos establecidos, haciendo uso de mecanismos de

medición y de control, existiendo un énfasis por la adquisición de recursos vanguardistas para enfrentar los desafíos que vayan emergiendo, a fin de explorar nuevas situaciones y oportunidades. Por otro lado, dichos encuestados aspiran a una cultura donde se enfatice su desarrollo personal y profesional en el marco de una confianza y transparencia respecto a su participación, aspectos que valoren su experiencia y competencia para enfrentar en conjunto las situaciones emergentes con mayor oportunidad y efectividad.

**Gráfico 6. Muestra los resultados de la opinión de los encuestados en cuanto al criterio de éxito organizacional.**

Caracterización				Expectativa			
Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocracia	De Mercado	Jerárquica
30.2	26.7	20	23.1	32.8	27	19.7	20.5



Fuente: elaboración propia.

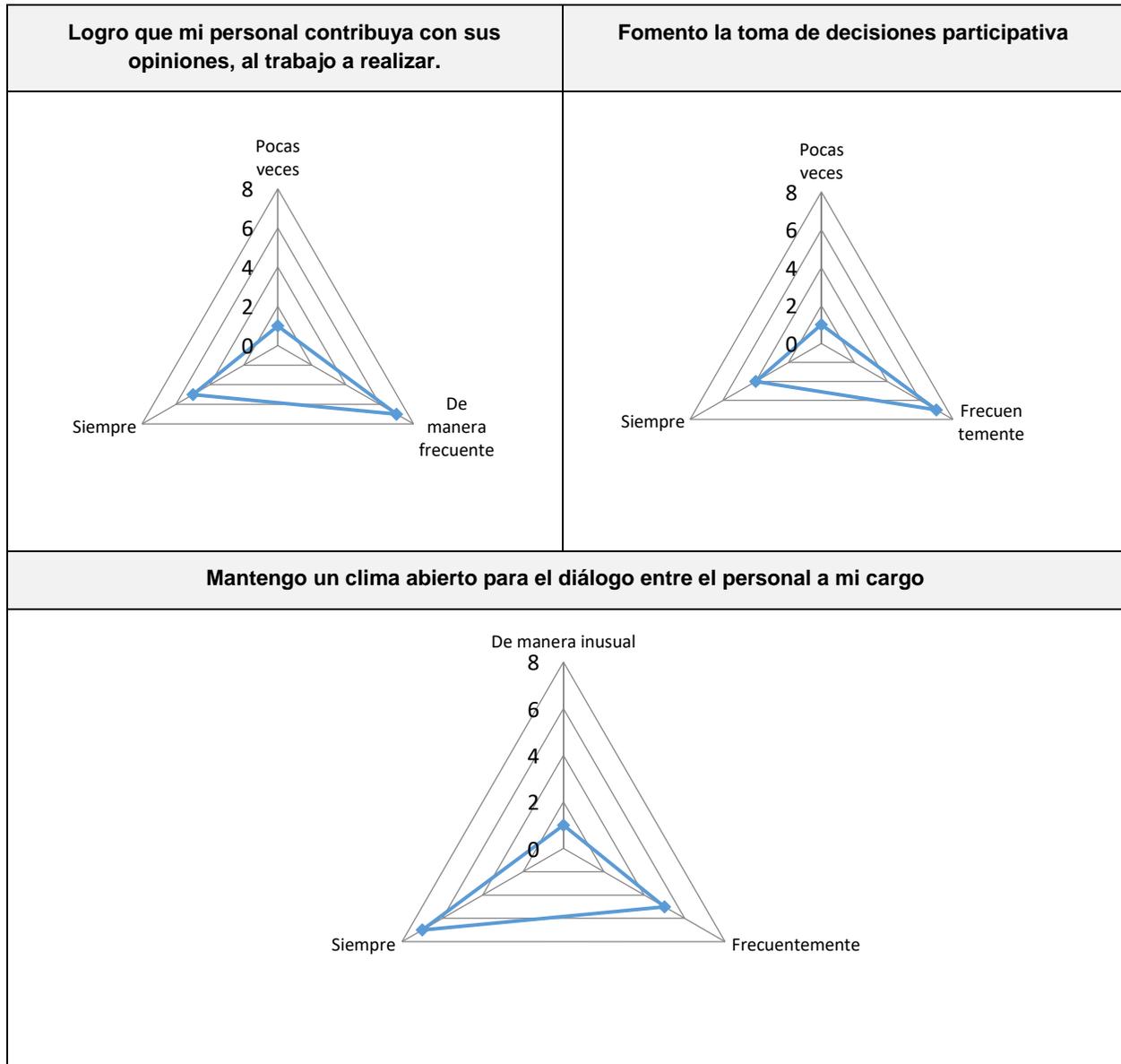
Toda organización, sin importar su naturaleza, pretende alcanzar con éxito en el alcance efectivo de los propósitos que se hayan establecido. El que corresponde a la entidad en estudio, es percibido por los colaboradores encuestados como un éxito logrado con base en dos orientaciones, la de las personas y la de la tarea a desarrollar. En el primer caso, existe una labor por parte de la alta dirección en cuanto a la ocupación por su personal, fomentando su desarrollo y el trabajo en equipo; en el segundo, consideran que el éxito alcanzado se define a partir de la innovación de bienes y servicios de la organización enfocados a satisfacer de la mejor manera las expectativas de los clientes o usuarios de los servicios que oferta como institución educativa. Lo anterior, en el marco de la estructura y la normatividad establecidas, con una orientación hacia la participación en el mercado al cual pertenece en el marco de un liderazgo competitivo.

desarrollada los mandos medios, por tipo de cultura

**CULTURA TIPO CLAN.** En este tipo de cultura el estilo de dirección se desarrolla con base en una estrategia donde el consenso y la participación conllevan a apostar decididamente por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Ello, unido a una confianza sin límites que permite la corresponsabilidad en el ejercicio de la tarea organizacional asignada, y a una mentalidad abierta, plural y participativa que conduce a percibir una cultura orientada a una forma de trabajo que se puede entender de carácter 'familiar'. En este entendido los resultados de la investigación son los siguientes.

b. Autopercepción de la gestión

**Gráficos 7, 8, 9. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al fomento de la comunicación y la participación para con sus subordinados.**

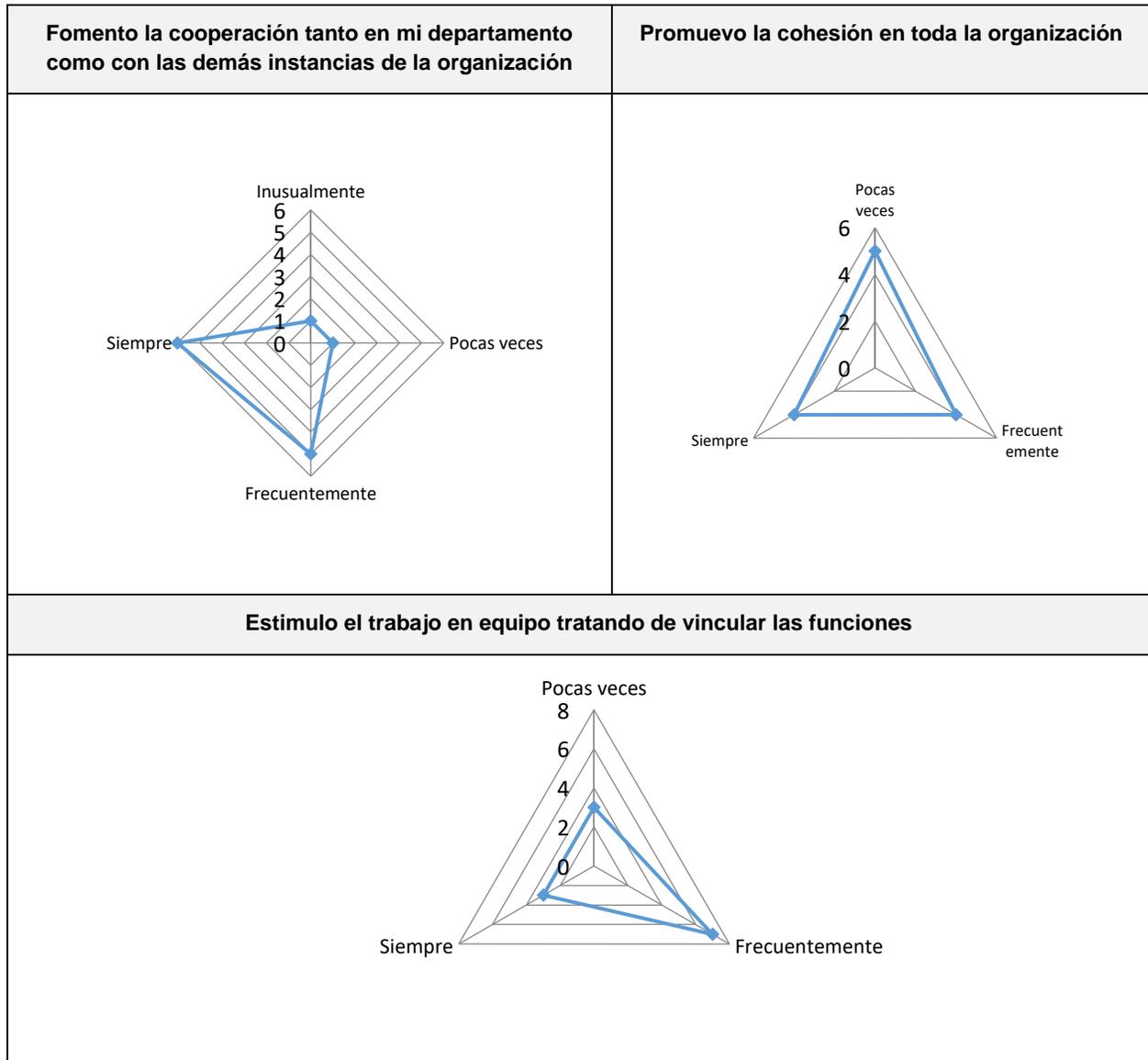


Fuente: elaboración propia.

Respecto al fomento a la comunicación y la participación en el contexto organizacional se puede catalogar al liderazgo de los directivos como democrático ya que es visible la inclinación por parte

de ellos en el trato con su personal, trato basado en el establecimiento de un clima abierto al diálogo que permite la opinión respecto a la labor a desarrollar, así como en la toma de decisiones.

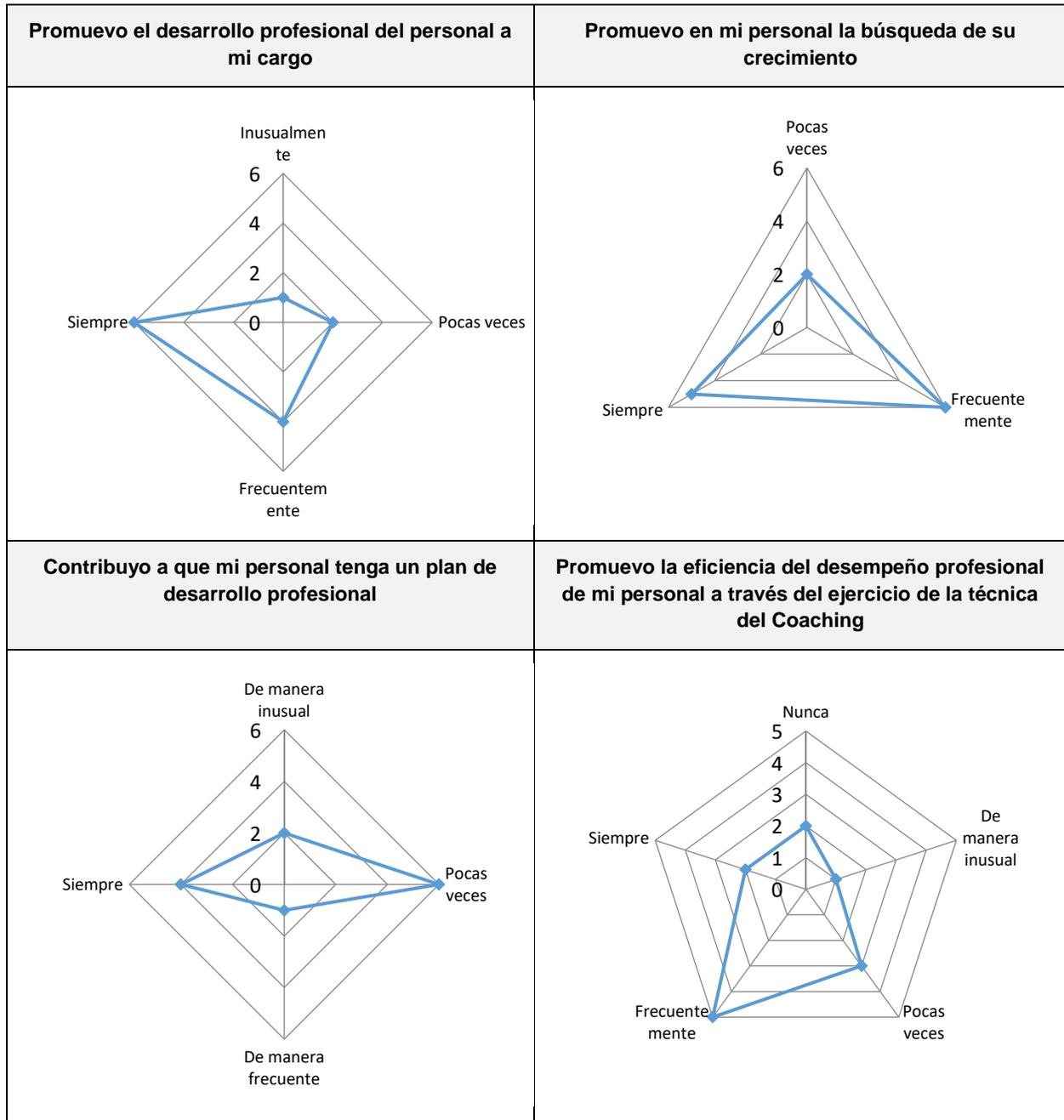
**Gráficos 10, 11, 12. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al fomento de la cooperación entre sus subordinados.**



Fuente: elaboración propia.

Respecto al trabajo directivo de los mandos medios participantes en la encuesta, los datos aquí expresados indican una orientación considerable hacia el fomento de una cooperación por parte del personal a cargo, con las demás instancias de la institución, así como en la vinculación de funciones, lo cual identifica - como en el caso anterior- al liderazgo ejercido como democrático. Sin embargo, en cuanto a la cohesión para con el total de la organización, la opinión se encuentra dividida.

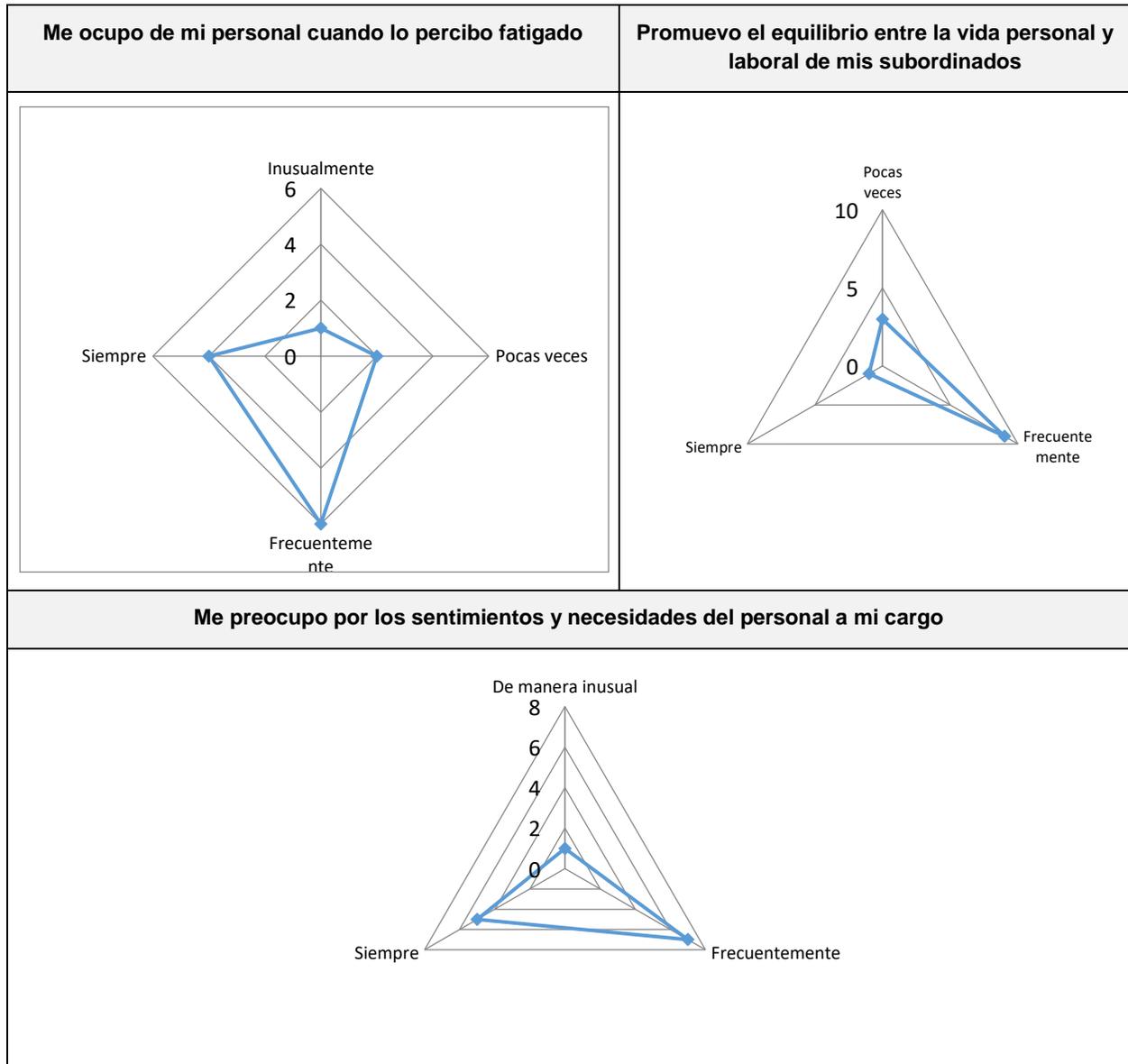
**Gráficos 13, 14, 15, 16. Muestran las opiniones de los encuestados respecto a la promoción del desarrollo de su personal.**



Fuente: elaboración propia.

Los datos aquí expresados por los mandos medios encuestados sugieren una fuerte promoción del desarrollo profesional del personal a su cargo. No obstante, lo anterior, no se percibe una alta orientación a la contribución de su parte en el diseño e implementación de un plan orientado a su desarrollo profesional.

Gráficos 17, 18, 19. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al sentido humano que manifiestan hacia el personal a su cargo.



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la dimensión humana de su departamento, y de acuerdo a los datos expresados en los gráficos que anteceden, los participantes encuestados muestran una alta tendencia a su preocupación por su personal tanto en el aspecto humano -sentimientos y necesidades- como en el aspecto laboral; esto último en cuanto a la fatiga que los colaboradores muestran en su cotidiana labor, así como en considerar el equilibrio entre su vida laboral y la personal.

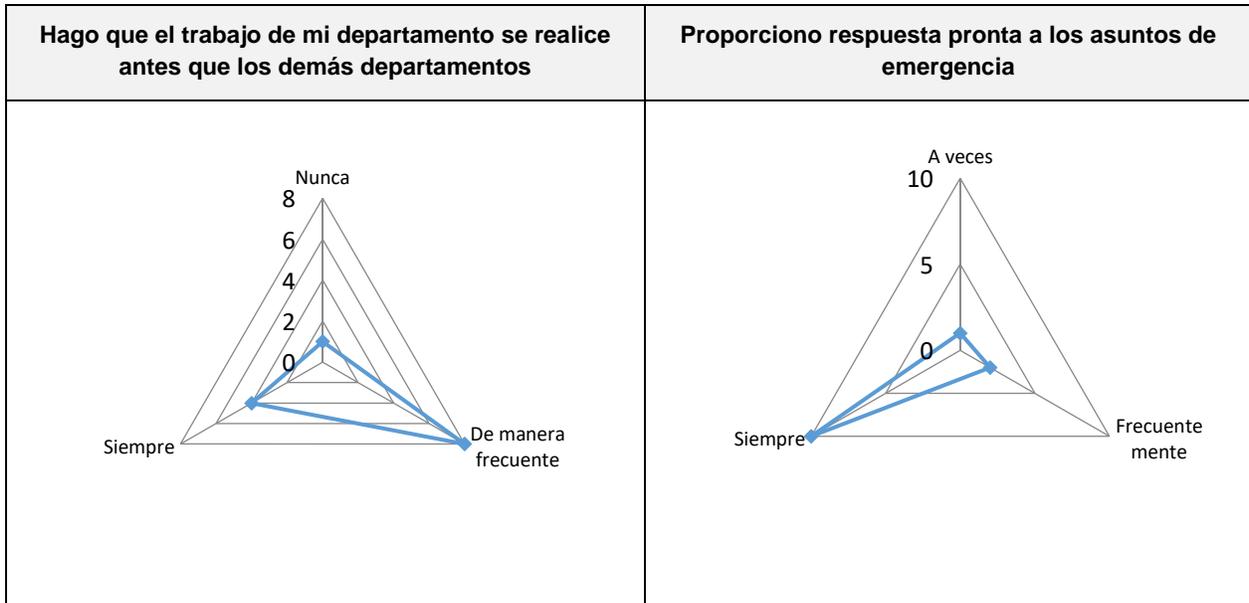
**CULTURA TIPO ADHOCRACIA.** En este tipo de cultura el estilo de dirección queda caracterizado

por la permanente convivencia entre la asunción del riesgo y la toma de decisiones para el logro de los objetivos planteados en el contexto organizacional; ello implica el ejercicio de la creatividad y la innovación, además del establecimiento de un amplio margen de maniobra en las acciones organizacionales a realizar. En esta línea de actuación, los valores compartidos entre el director y su personal tienen que ver con la adaptación al constante cambio del entorno a partir de la innovación desde una dimensión proyectiva. De manera estratégica, el dinamismo de las acciones emprendidas en el marco de la aceptación del cambio,

resulta un mecanismo de supervivencia que confiere signos de identidad en el marco de actuación de la

organización. Los resultados respecto a este tipo de cultura se expresan a continuación.

**Gráficos 20, 21. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al fomento de la competencia al interior de la organización.**

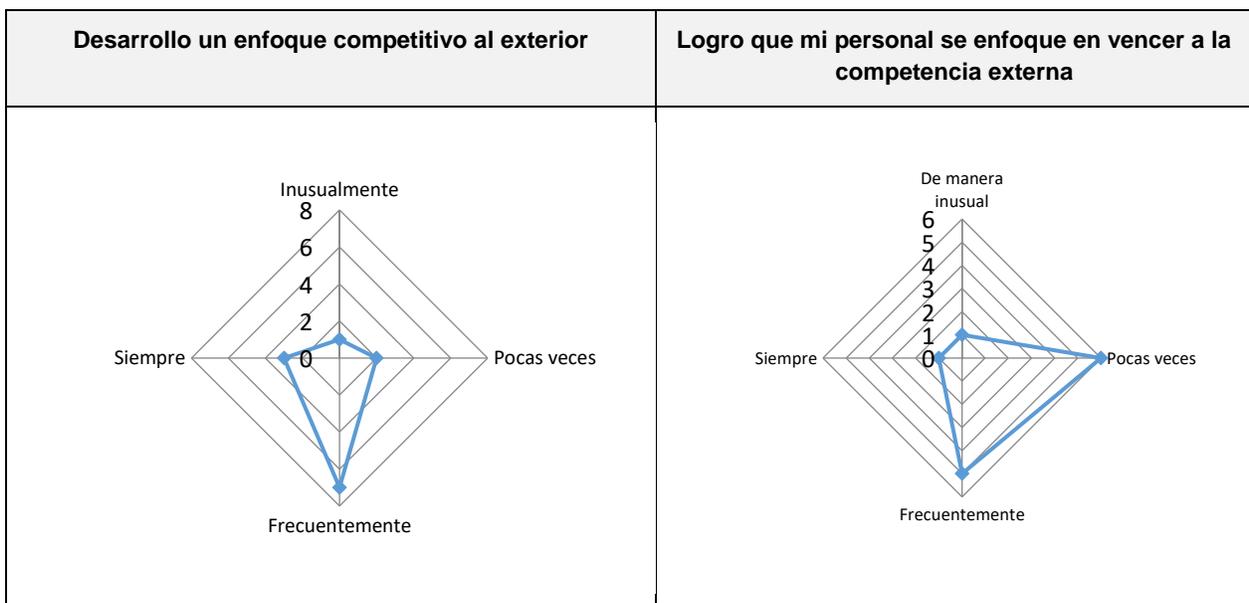


Fuente: elaboración propia.

En los datos aquí expresados se percibe una tendencia significativa del personal de mando medio encuestado, en cuanto a las acciones por ellos

emprendidas considerando la competencia interna respecto a la prontitud de respuesta a la tarea organizacional encomendada a su departamento.

**Gráficos 22, 23. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al fomento de la competencia al exterior de la organización.**



Fuente: elaboración propia.

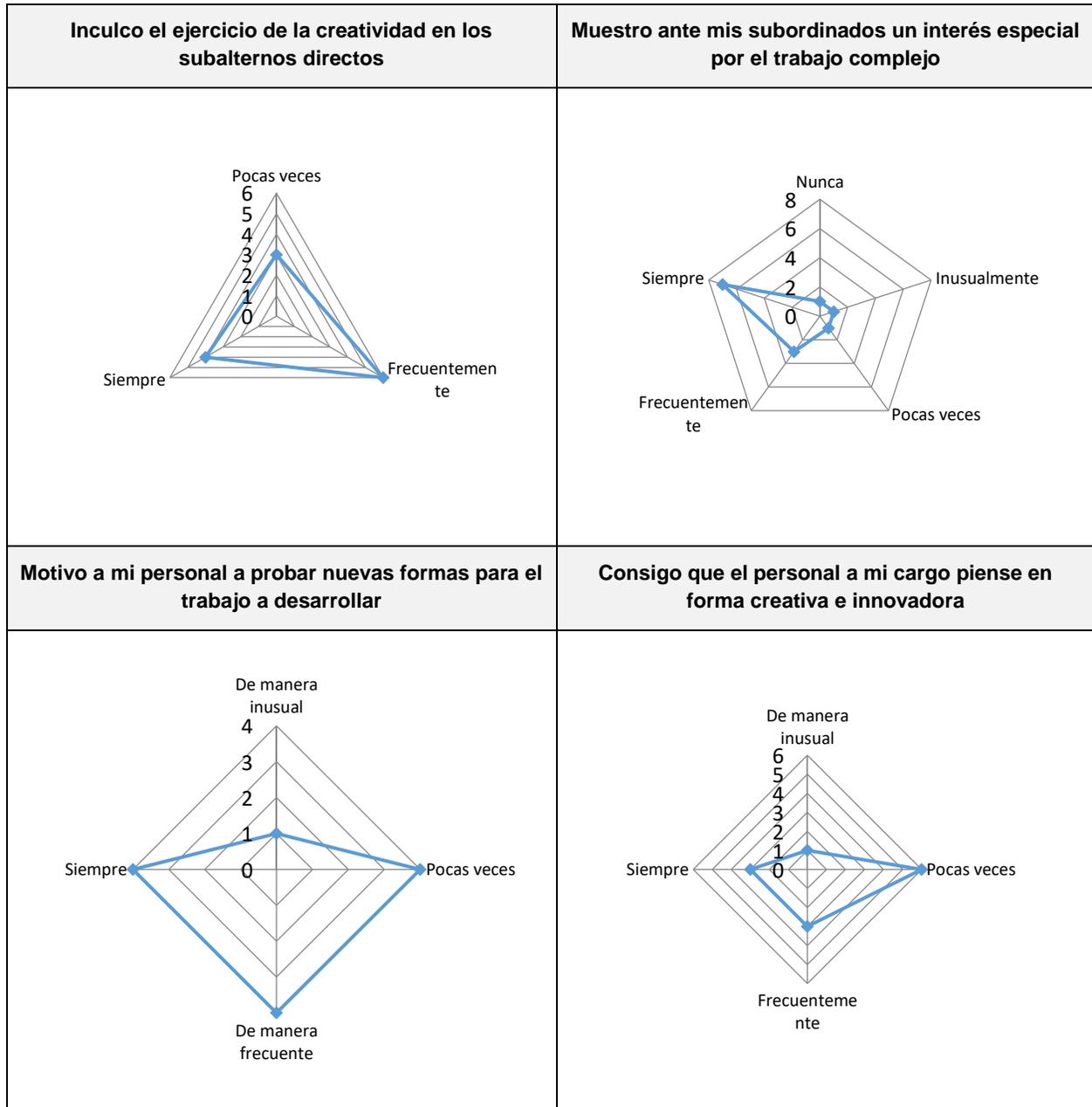
Hablando del cumplimiento de la tarea

organizacional, aun cuando se percibe un espíritu

competitivo hacia el exterior de la organización, no se percibe el total liderazgo para lograr el involucramiento

del personal a cargo de los mandos medios de la entidad estudiada.

**Gráficos 24, 25, 26, 27. Muestran las opiniones de los encuestados respecto al fomento de la competencia al interior de la organización.**

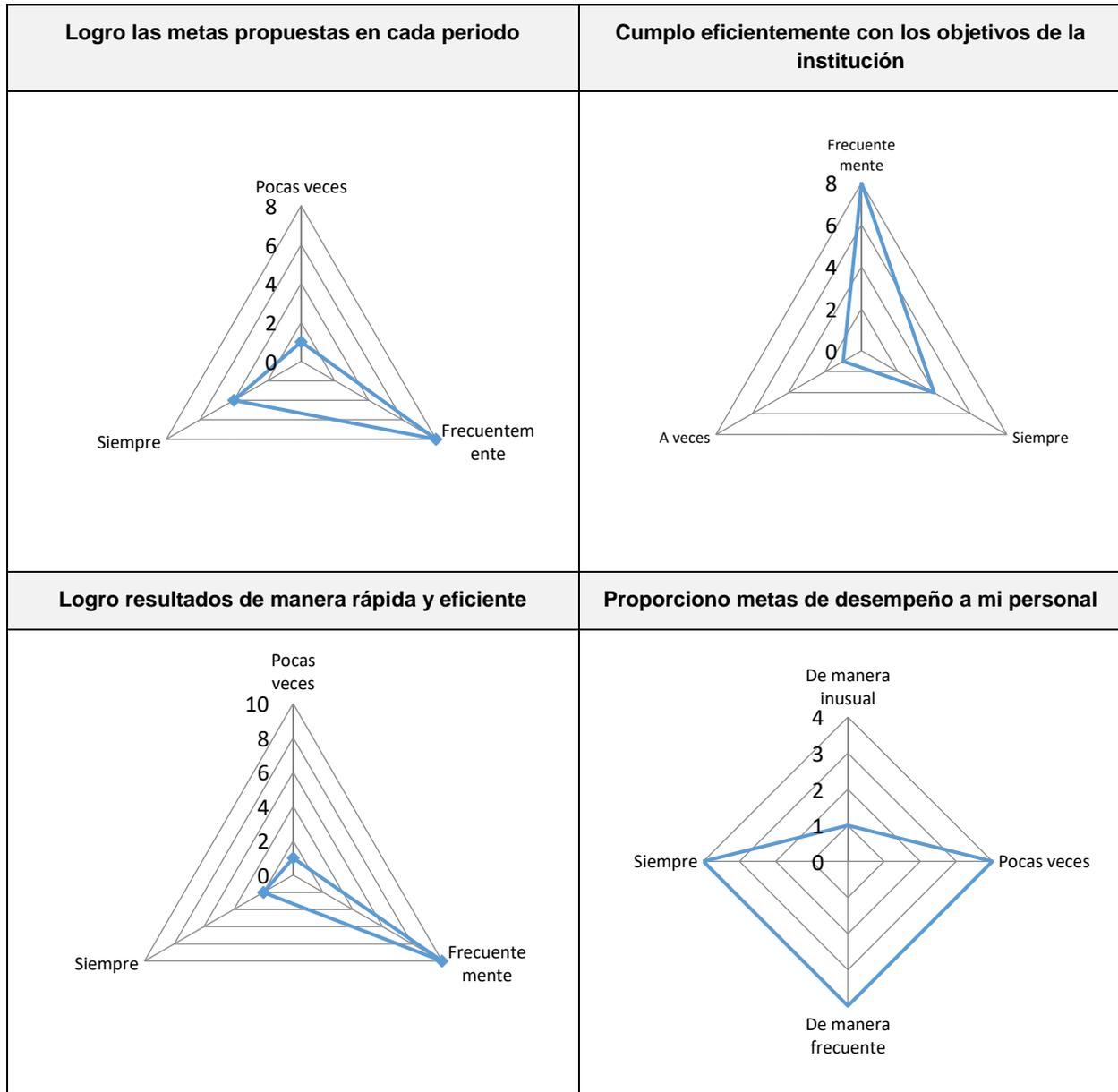


Fuente: elaboración propia.

Los datos que aquí se indican muestran que los mandos medios, aun cuando inculcan el ejercicio de la creatividad en sus subordinados, muestran por lo general un especial interés por el trabajo complejo, y por lo general motivan en su personal nuevas formas en el trabajo a desarrollar, pocas veces consiguen que los mismos piensen y actúen en forma creativa e

innovadora.

**Gráficos 28, 29, 30, 31. Muestran las opiniones del personal directivo encuestado respecto al logro eficiente de los objetivos planteados a nivel institucional.**



Fuente: elaboración propia.

Las opiniones de los encuestados expresadas en los datos que aquí se presentan indican que, no obstante que existe una regular tendencia a proporcionar las metas de desempeño al personal a su cargo, el logro oportuno y eficiente de las metas y objetivos institucionales no se logra de manera satisfactoria. Ello, puede deberse a otros factores que escapan del rango de la autoridad concedida por la alta dirección.

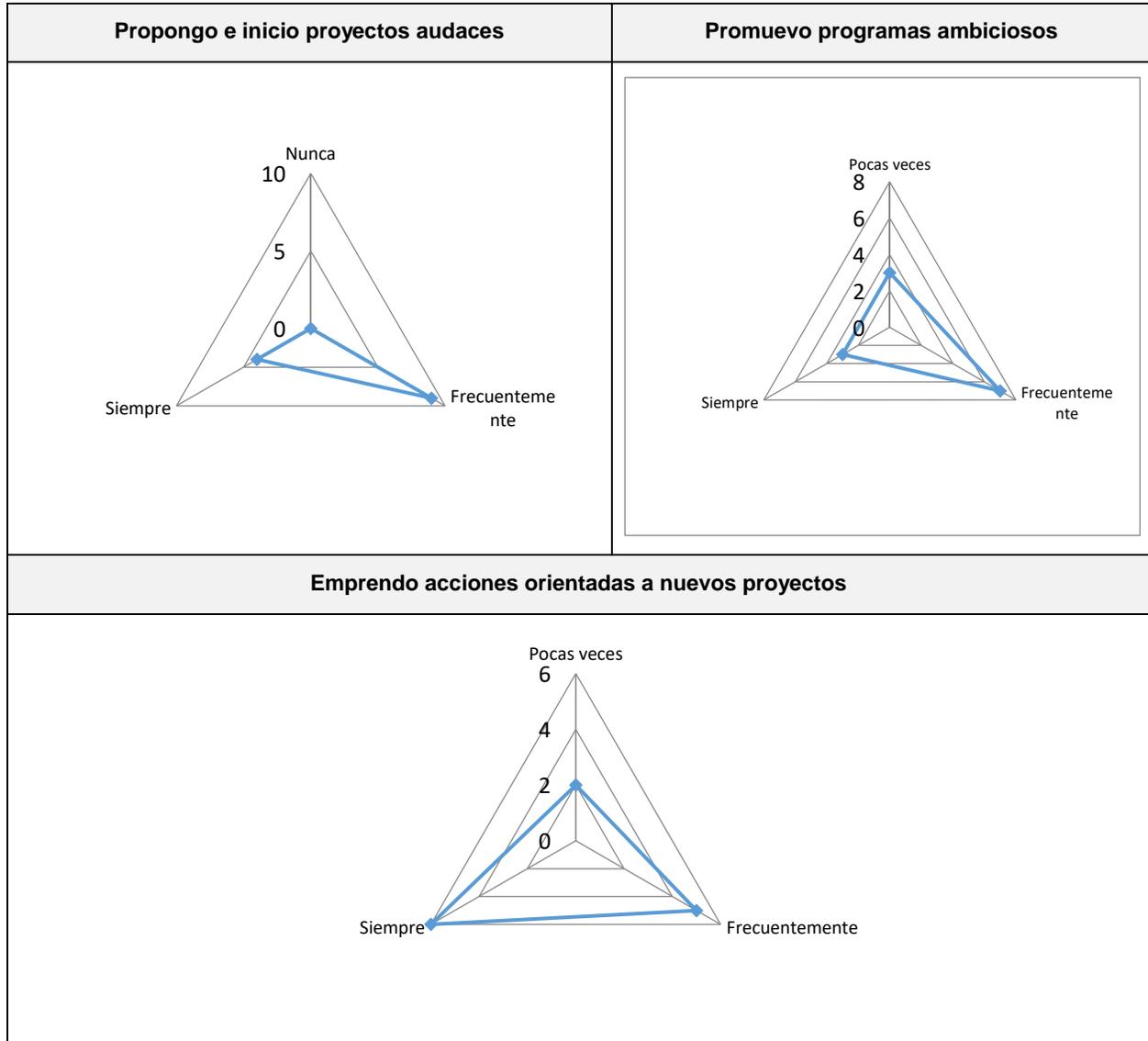
**CULTURA TIPO DE MERCADO.** En este tipo de cultura el estilo de dirección promueve una

conducta que se puede denominar 'agresiva', como mecanismo para alcanzar el propósito de un posicionamiento eficiente de la organización en el mercado al que pertenece. En este marco, los valores compartidos por el directivo con sus colaboradores están basados en la concientización de un espíritu ganador, de un comportamiento ofensivo orientado al logro de objetivos concretos considerando un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de "suma cero", por lo que la competencia desarrollada termina convirtiéndose en el "ser" o "no ser" de la

organización. Bajo este criterio, el éxito se alcanza con la consolidación del nicho de mercado bajo un liderazgo hegemónico, y con el alcance de la máxima

cuota posible de clientes o usuarios de los bienes o servicios producidos. A continuación, se muestran los resultados del estudio.

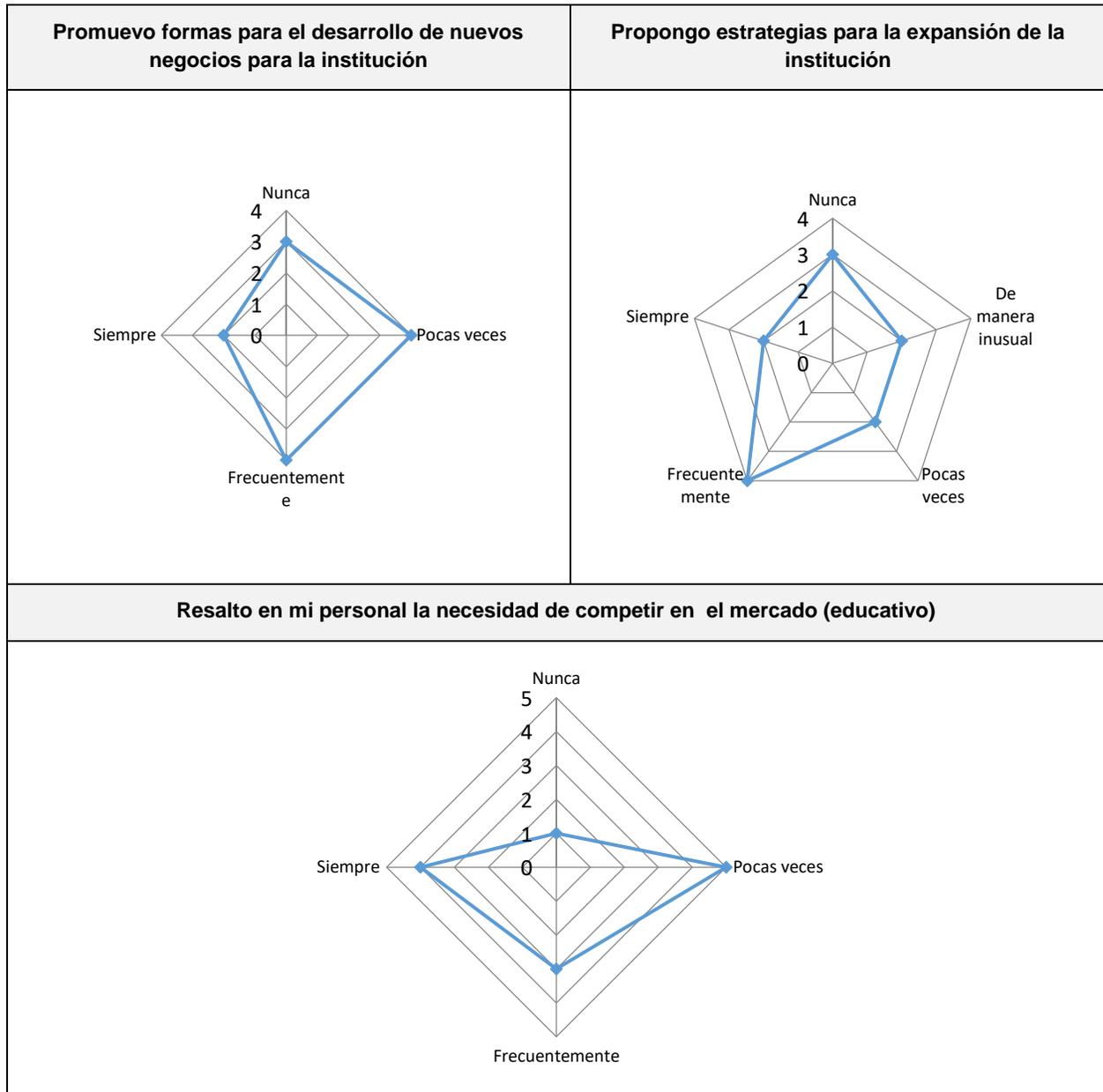
**Gráficos 32, 33, 34. Muestran las opiniones de los encuestados respecto a la propuesta de proyectos audaces y ambiciosos, y de acciones necesarias para lograrlos con eficiencia.**



Fuente: elaboración propia.

Los datos aquí expresados sugieren que aun cuando los mandos medios emprendan acciones que se orientan al diseño e implementación de proyectos novedosos, el logro de los mismos se da de manera frecuente. Como en el caso anterior, ello puede deberse a ciertas circunstancias en las que la alta dirección incide como puede ser el caso de la toma última de las decisiones que competan o a la existencia de recursos necesarios para la implementación que corresponde, por ejemplo.

**Gráficos 35, 36, 37. Muestran las opiniones de los encuestados respecto a la necesidad de desarrollo de la organización y su competencia en el mercado.**

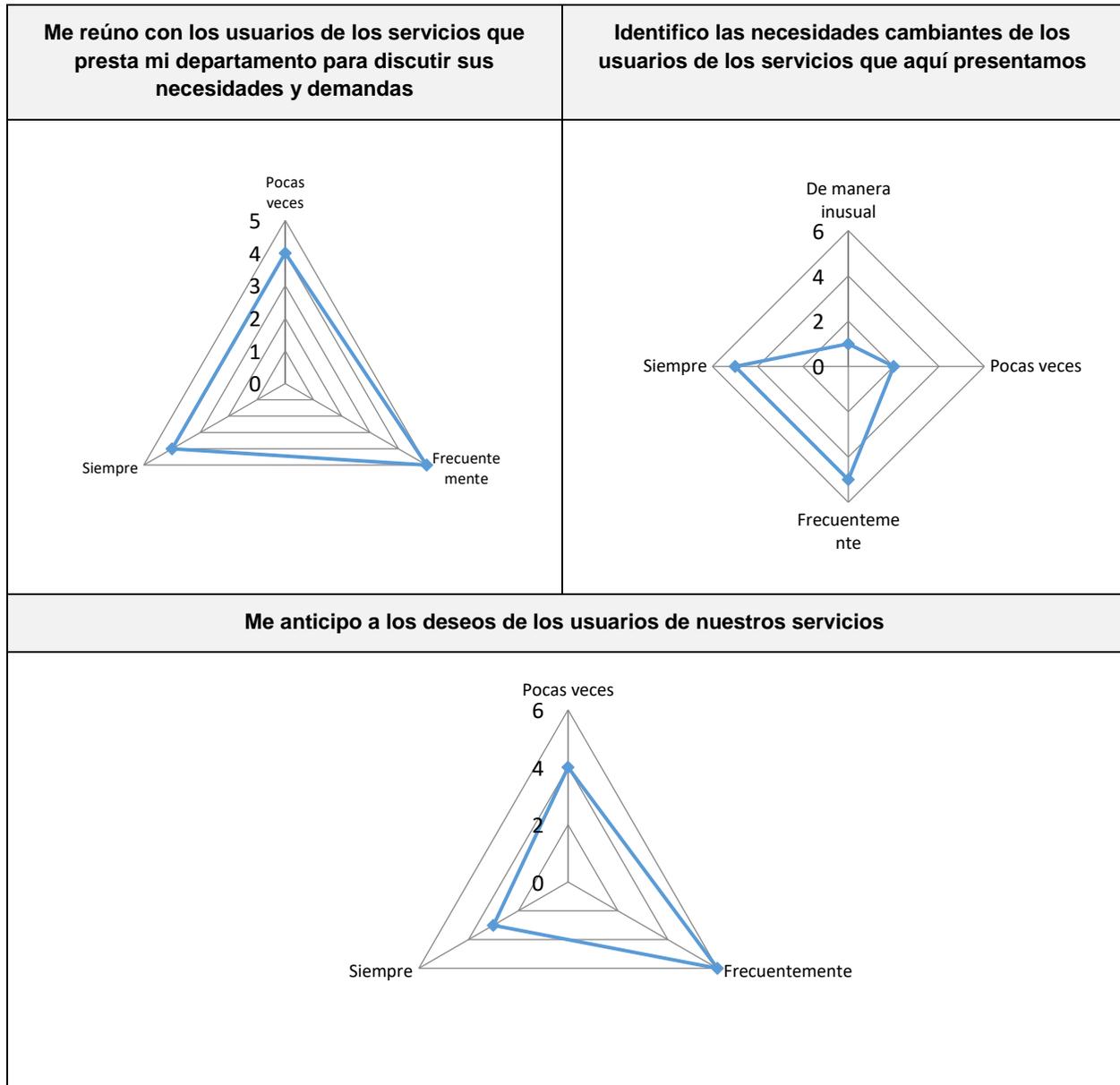


Fuente: elaboración propia.

Respecto a la cooperación para el desarrollo de la organización y su competencia en el mercado educativo, quienes participaron en la encuesta como mandos medios opinan que, no obstante que fomentan en el personal bajo su mando la necesidad y posibilidad de competir en ese mercado, la propuesta y promoción de nuevos negocios y estrategias orientadas al desarrollo organizacional no es posible. Como en los dos casos anteriores, ello puede deberse a otras circunstancias diferentes a la autoridad que es

ha sido conferida por la alta dirección.

**Gráficos 38, 39, 40. Muestran las opiniones de los directivos encuestados en cuanto a la detección de necesidades de los clientes o usuarios.**



Fuente: elaboración propia.

Como entidad educativa, la organización en estudio tiene entre sus deberes satisfacer necesidades de sus usuarios, por lo que la detección de sus necesidades resulta de importancia. En este caso y considerando los datos que se expresan en los gráficos que anteceden, los mandos medios encuestados manifiestan que la posibilidad de reunirse con dichos usuarios no es constante al igual que la anticipación de sus deseos, lo que puede escapar a la autoridad que se les ha conferido desde la alta dirección. Lo que puede observarse que por arte de ellos es la

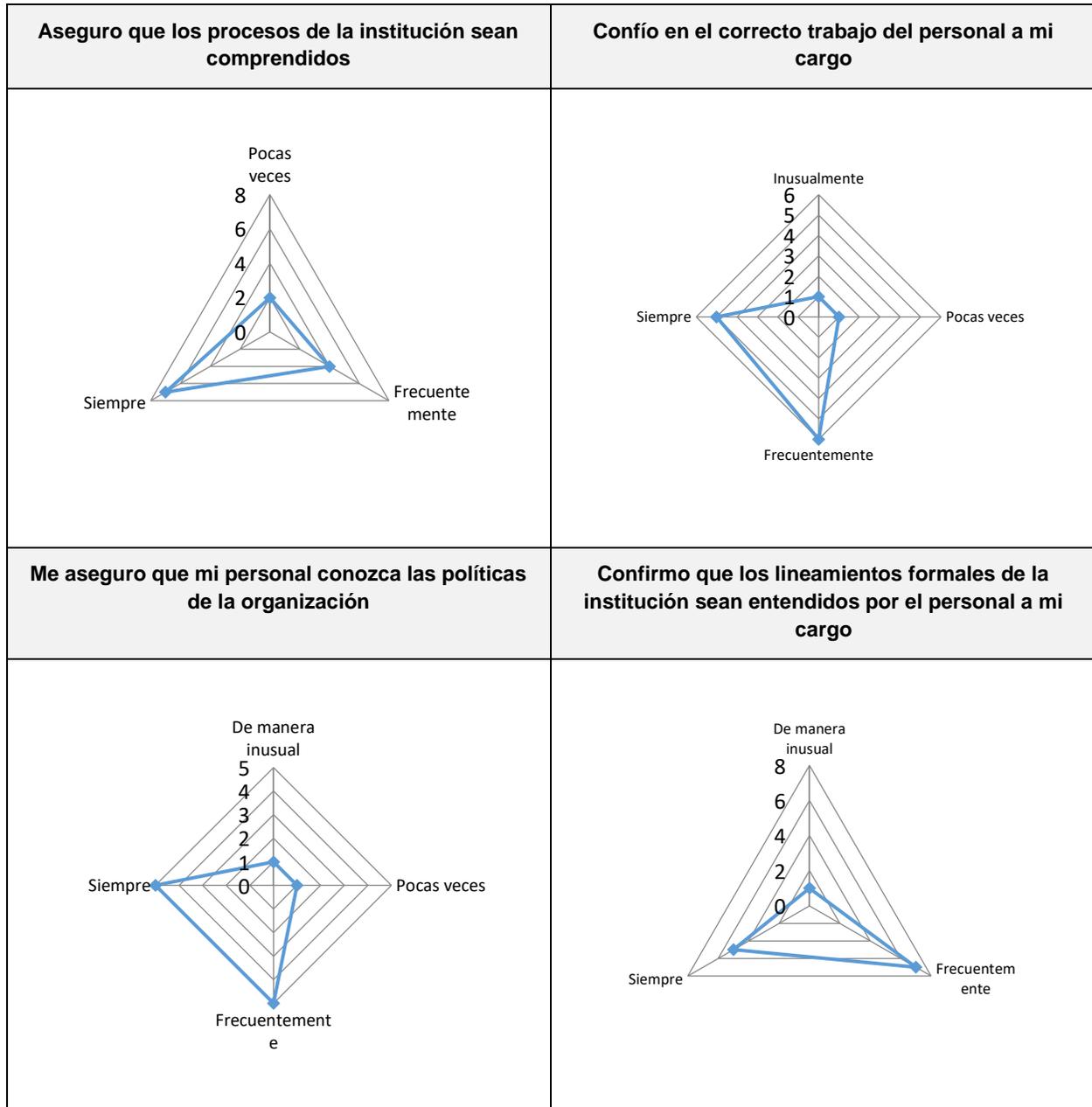
anticipación, en algunos casos, de los deseos de dichos usuarios.

**CULTURA TIPO JERÁRQUICO.** En este tipo de cultura se concibe a la organización como un ente debidamente normalizado en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades necesarias y suficientes para lograr los propósitos organizacionales, lo cual remarca de algún modo su carácter burocrático de la misma, estableciendo control y seguimiento de las acciones emprendidas bajo estándares debidamente

establecidos siempre desde la perspectiva de la eficiencia. En este marco, el equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura organizacional coordinando, organizando y apostando por esta. Ante ello, el estilo directivo se caracteriza por contribuir, desde su plataforma, al logro de los objetivos organizacionales y para ello apuestan a la seguridad en el empleo de sus subordinados, su

permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres laborales como base para el buen funcionamiento de la organización, siempre y cuando los valores compartidos en la misma se fundamenten en el respeto y acatamiento de las normas que abonen al funcionamiento orgánico y sistemático que conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

**Gráficos 41, 42, 43, 44. Muestran las opiniones del personal directivo encuestado respecto a la asimilación de los procesos establecidos en el marco del ordenamiento de la tarea organizacional.**



Fuente: elaboración propia.

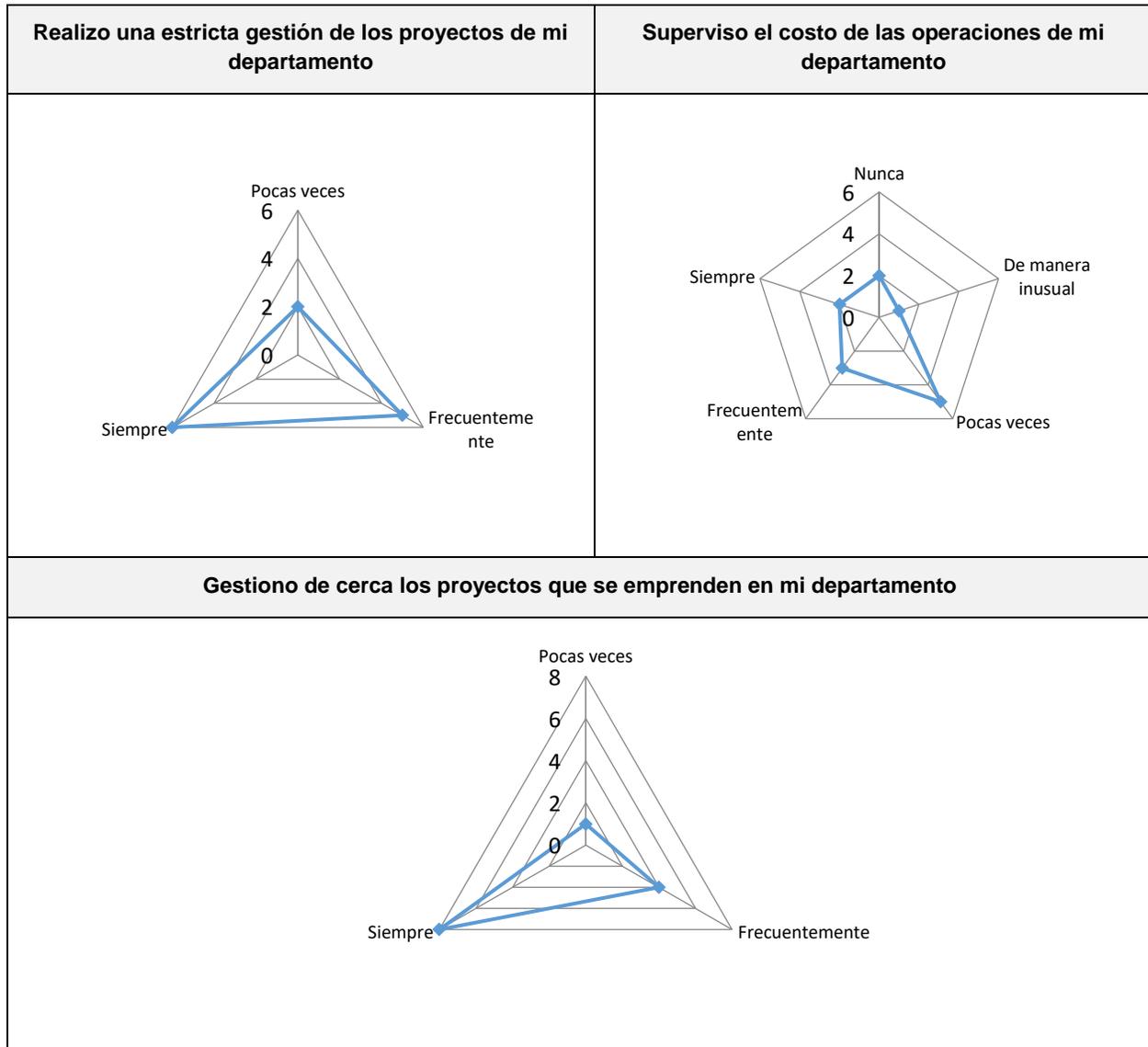
Un liderazgo enfocado a la tarea debe

asegurar el entendimiento de su personal respecto a

los procesos y normatividad que competen para lograr con éxito el alcance de sus objetivos institucionales. En el caso de la entidad estudiada, y tomando en cuenta los datos aquí expresados, los mandos medios cumplen por lo general este requisito asegurando el

correcto trabajo del personal a su cargo, a través de la promoción del conocimiento de las políticas, procesos y lineamientos establecidos para el desarrollo de un trabajo apegado a lo dispuesto por la alta dirección.

**Gráficos 45, 46, 47. Muestran las opiniones del personal directivo encuestado respecto a la gestión de los proyectos del departamento bajo su responsabilidad.**

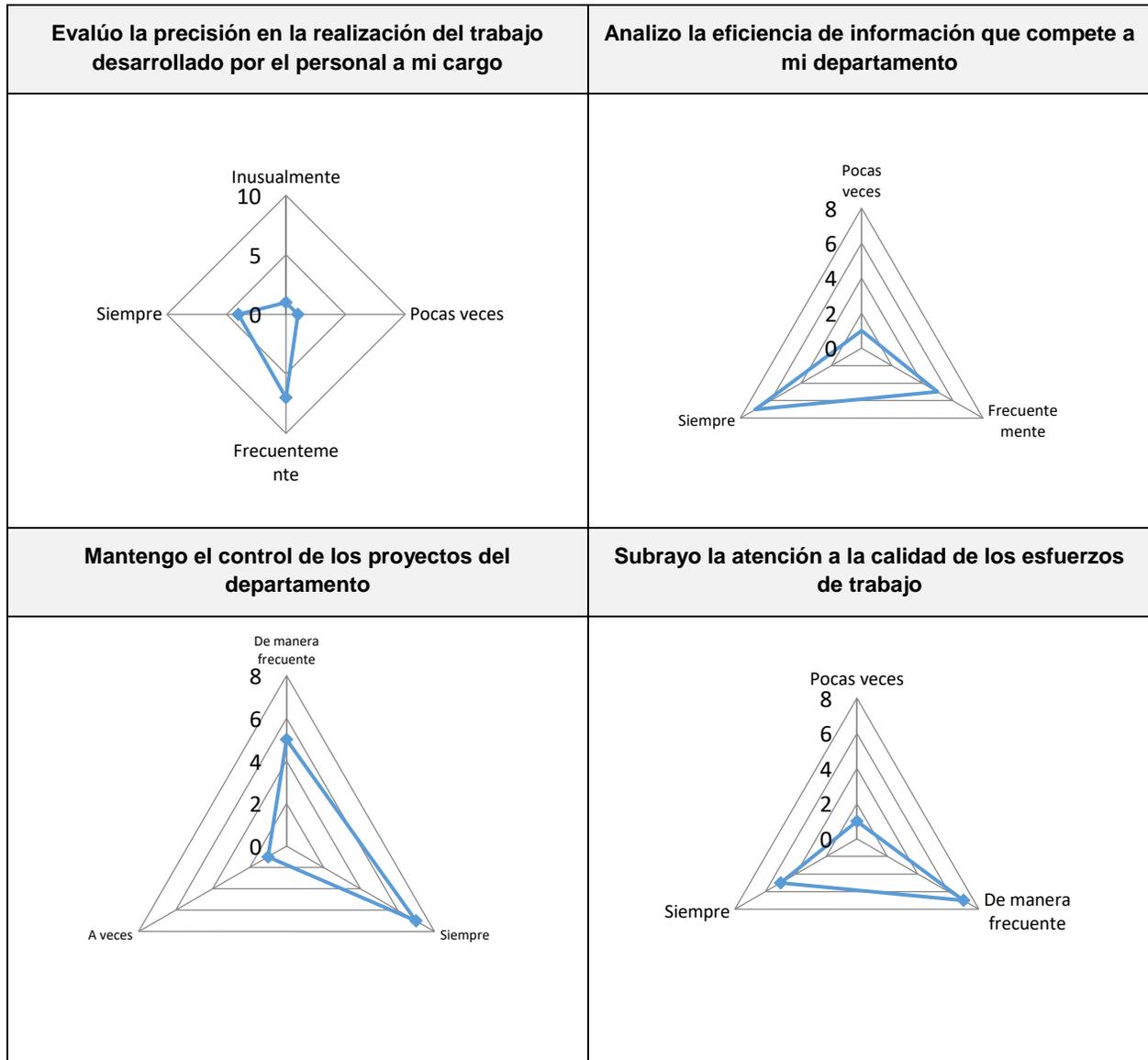


Fuente: elaboración propia.

Parte del éxito organizacional a partir de los departamentos que integran la entidad es la gestión de los proyectos que corresponden. En este caso, los mandos medios manifiestan realizar una gestión apegada a la política empresarial en la que colaboran; sin embargo, la supervisión que corresponde al desarrollo de estos proyectos escapa de su autoridad ya que dicha supervisión se da, seguramente, en los

ámbitos de la alta dirección de esta institución educativa.

**Gráficos 48, 49, 50, 51. Muestran las opiniones del personal directivo encuestado respecto a la supervisión de la tarea organizacional.**



Fuente: elaboración propia.

El control es una de las etapas del proceso administrativo cuya función es contrastar los resultados esperados con los realmente alcanzados durante el periodo que corresponda. En el caso reportado por los mandos medios encuestados, dicho control y evaluación se desarrollan en forma precisa y eficiente tratando de mantener el control de los procedimientos que competen y subrayando la calidad del esfuerzo del personal a su cargo.

### III PRINCIPALES HALLAZGOS

**Primero.** Respecto a la Cultura Organizacional percibida por los colaboradores administrativos en el

contexto de estudio.

Acorde a las opiniones emitidas a través de la encuesta por parte del personal administrativo de la Institución de Educación Superior del sector privado estudiada, se puede observar que en el contexto de estudio coexisten los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1999), prevaleciendo el tipo *Clan* en cuatro de las seis dimensiones establecidas para el estudio –Percepción del ambiente de trabajo, Pautas de actuación de la Gerencia, Factores culturales que fomentan la Cohesión Organizacional, y el Criterio de Éxito determinado-. Ello significa que los colaboradores visualizan un entorno laboral agradable

donde permea un ambiente 'familiar' en el que priva el compañerismo y la motivación a compartir las experiencias personales a favor del adecuado desempeño de sus funciones para lograr los propósitos institucionales. Situación está que, aunada a la lealtad, el compromiso con la institución educativa, la confianza mutua y el espíritu de contribuir a lograr un liderazgo corporativo en el sector educativo, coadyuvan a lograr una Cohesión Organizacional.

Aunado a ello, la gestión realizada se caracteriza por mostrar un espíritu competitivo para mantener o mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado al que pertenece; ello, a través del fomento del trabajo en equipo, y el alcance de consensos por parte de los colaboradores para lograr una participación de carácter eficiente. Por otro lado, el Criterio de Éxito se define a partir del interés que la institución tiene en el desarrollo de su personal y el fomento de las relaciones personales que entre el mismo se establezcan.

En segunda instancia, se percibe en este contexto la preeminencia de las dimensiones Estilo de liderazgo y Énfasis Estratégico en la cultura de carácter *Jerárquico*, con base en lo cual es posible pensar en una organización liderada por un equipo directivo que, apuesta por la eficiencia, la enfatiza y es capaz de hacer cumplir la normatividad establecida en cuanto al desarrollo del trabajo a realizar en el marco del diseño de las unidades laborales y de los procesos y procedimientos instaurados. Esta actitud de los líderes permite establecer mecanismos de control sobre el trabajo realizado, a favor del logro del éxito esperado.

**Segundo.** Respecto a la Cultura Organizacional esperada por el personal administrativo en el contexto en estudio.

En cuanto a lo que el personal administrativo encuestado opina respecto a la Cultura Organizacional en cuyo marco esperarían trabajar, al igual que en el caso anterior, predomina una cultura tipo *Clan* en cuatro de las seis dimensiones que integran la propuesta de diagnóstico elegida para este estudio: Estilo de Liderazgo, elementos culturales que fomentan la Cohesión Organizacional, el Énfasis Estratégico y el Criterio de Éxito. Los otros dos tipos de cultura fueron el *Adhocrático* en la dimensión Percepción del ambiente de trabajo, y *Jerárquico* en la dimensión Pautas de actuación de la Gerencia.

En este entendido, los colaboradores esperan contar a futuro con un contexto laboral donde se promueva la creatividad y el emprendimiento, y en el que los colaboradores ejerzan su competencia proponiendo y ejecutando ideas novedosas, con la

asunción de riesgos que toda actividad de esta naturaleza implica. Esta promoción debe estar a cargo del personal directivo, al que se considera como elemento central de la gestión realizada, contemplado el trabajo en equipo y la participación cabal de los colaboradores a partir de consensos, siempre en el marco de la normatividad establecida con los mecanismos de control para garantizar la eficiencia en la tarea organizacional a desarrollar.

Adicionalmente se hace necesario continuar con el compañerismo y la confianza entre todos los colaboradores, la lealtad hacia la institución y por ende el compromiso para lograr los propósitos establecidos por la organización. Ello, sin soslayar el interés institucional en el desarrollo profesional de sus colaboradores y el cuidado en las relaciones humanas que en el contexto de trabajo emerjan.

**Tercero.** Respecto a la autorreflexión de la gestión realizada por los mandos medios.

Considerando el tipo de cultura prevaleciente en el contexto en estudio y percibido por el personal administrativo de la institución –cultura tipo *Clan*-, acorde la opinión de los mandos medios encuestados se visualiza, en lo general, una orientación favorable de su gestión hacia la apertura en la comunicación y la participación del personal a su cargo tanto en la contribución de los mismos al trabajo a desarrollar como en la toma de decisiones que corresponde, fomentando la cooperación y el trabajo en equipo, lo cual deja ver su consideración hacia la competencia de los mismos, consideración que se complementa con la orientación que los mandos medios tienen hacia la promoción del desarrollo de sus subordinados. Esta orientación queda limitada dado que no va más allá de esta promoción, ya que no contribuye a la generación de un plan de desarrollo profesional para los colaboradores ni a la promoción de la eficiencia del desempeño profesional a través de diversas herramientas como puede ser, por ejemplo, la técnica de *Coaching*.

En lo que respecta al fomento de la cohesión organizacional, esta es promovida pero sólo al nivel del departamento del cual estos mandos son responsables. Dicho fomento requiere de un mayor esfuerzo por parte de la alta dirección para establecer un medio de vinculación eficiente interdepartamental.

Finalmente, en el marco de este tipo de cultura, el enfoque humano de la gestión realizada resulta favorable para el personal subordinado dado el énfasis en la preocupación por el estado físico -fatiga-, los sentimientos y necesidades del mismo, y en equilibrio buscado entre su vida personal y la

profesional.

En lo que respecta a la cultura tipo *Adhocracia*, se visualiza una tendencia hacia la competencia tanto interna como externa. Para el primer caso, se trata de cumplir en tiempo y forma con las tareas asignadas incluso antes que los demás departamentos de la organización, así como de manera pronta los asuntos emergentes. Con ello, se ha contribuido a lograr el alcance de las metas establecidas y el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados. Para el segundo, a través de un enfoque competitivo con otros departamentos. No obstante, se percibe que aun cuando se inculque el ejercicio de la creatividad en el personal a cargo y se les muestre un interés especial por el trabajo complejo, no se ha conseguido en el mismo un pensamiento creativo e innovador ni una motivación a experimentar nuevas formas de desarrollo del trabajo a realizar. Ello puede deberse a que no en todos los casos se proporcione al personal a cargo, las metas de desempeño que corresponden.

Respecto al tipo de cultura *De Mercado*, se encuentra un punto a favor en cuanto a la tendencia a proponer y promover proyectos audaces y programas ambiciosos, con el emprendimiento de acciones que corresponde, así como en cuanto a la actitud mostrada a través del esfuerzo ejercido para lograrlo. Sin embargo, la situación no resulta tan favorable en cuanto a capacidad de promover aspectos orientados al desarrollo institucional, ya que aun cuando en algunos casos se promuevan nuevas formas que aporten al desarrollo de nuevos negocios, no existe claridad total al respecto; de igual manera, en cuanto a la detección de necesidades de los clientes y/o usuarios de los servicios prestados.

Finalmente, en lo relacionado con el tipo de cultura *Jerárquico*, resulta claro que los directivos se han abocado a difundir los aspectos fundamentales del quehacer en la organización partiendo de los lineamientos y políticas establecidos, así como de los procesos a seguir para lograr eficiencia en los resultados; asimismo, que existe una confianza en cuanto al correcto trabajo del personal a su cargo.

En lo que respecta a la gestión de los proyectos del departamento bajo su responsabilidad es claro el cometido realizado, asunto que no corresponde de manera total en cuanto a la supervisión de los costos que dichos proyectos impliquen. Ello, puede deberse a la centralización en la toma de decisiones de la alta dirección en cuanto al manejo del aspecto financiero.

Finalmente, en lo relacionado con la

supervisión de la tarea organizacional, las opiniones de los directivos encuestados convergen en una gestión favorable para la institución al evaluar con precisión la ejecución de las actividades asignadas a los colaboradores en sus unidades laborales, subrayando la calidad de los esfuerzos de trabajo por ellos lograda, lo cual puede pensarse, derive en aspectos motivacionales hacia sus subordinados; en lo que corresponde al control de los proyectos del departamento del cual son responsables, no resulta contundente y esto puede deberse a que existen mecanismos de control por parte de la alta dirección a los que los mandos medios deben de subordinarse.

**Cuarto.** Respecto a la fortaleza de la Cultura Organizacional observada.

Con base en estos resultados, es posible derivar que en el contexto de estudio permea preferentemente una cultura tipo *Clan*, aun cuando se percibe la presencia de los otros tres tipos de cultura acorde a la percepción del personal administrativo.

En cuanto a los mandos medios, si bien existen fuertes indicios que apuntan a este de cultura, también es posible visualizar una orientación al aspecto competitivo propio de la cultura tipo *Adhocrático* misma que se desarrolla en el marco de la cultura tipo *Jerárquico*, al apegarse la labor directiva a la normatividad establecida en la institución educativa a la que pertenecen.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dados los resultados anteriormente comentados, fue posible alcanzar los objetivos planteados en la investigación realizada, de lo que derivan las recomendaciones que abajo se exponen, siendo este el sexto objetivo planteado.

En este entendido, se identificaron cuatro tipos de cultura que al momento de la investigación coexisten en la entidad sujeto de estudio, así como la fortaleza de la cultura tipo *Clan*, seguida de una cultura tipo *Jerárquico*. De igual manera, se logró identificar la autopercepción que los mandos medios tienen en cuanto a su gestión en el marco de las culturas organizacionales identificadas.

En cuanto a la posibilidad de relación entre la cultura percibida por el personal de la institución y la autopercepción de los mandos medios en cuanto a su gestión, esta se realizó de manera cualitativa, con base en datos cuantitativos. A partir de ello, es posible realizar las siguientes recomendaciones encaminadas a contribuir a la toma de decisiones por parte de la alta dirección en cuanto a la gestión de su personal.

1. Sin dejar de tener presente la cultura tipo *Clan* que al momento de la investigación prevalece, y en el marco de la cultura tipo *Jerárquico* también identificada, es recomendable pensar un ligero cambio hacia una cultura tipo *Adhocrático* en la que se promueva la competencia del personal de la organización.
2. A fin de lograr una mayor cohesión, debe visualizarse un trabajo con mayor énfasis en la colaboración interdepartamental, ya que al momento del estudio las labores se desarrollan con mayor énfasis en el marco de las tareas encomendadas, enfocándose con mayor frecuencia al interior de cada departamento.
3. En el marco de la planeación estratégica de la organización, se recomienda difundir a la comunidad laboral administrativa, tanto los objetivos que se persiguen como las estrategias que competen, acorde a las responsabilidades de cada uno de los departamentos involucrados.
4. Establecer un programa de motivación que contemple el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la organización, enfatizando el trabajo creativo, innovador y competitivo.
5. Reforzar de manera institucional el esfuerzo y la labor de los responsables de los departamentos en cuanto a su quehacer, así como en el trato que tienen para con sus subordinados.
6. Fortalecer integralmente los cuatro tipos de cultura identificados durante el estudio.
7. Reforzar un contexto laboral donde se promueva la creatividad y el emprendimiento y en el que los colaboradores ejerzan su competencia proponiendo y ejecutando ideas novedosas, con la asunción de riesgos que toda actividad de esta naturaleza implica.

## REFERENCIAS

- Abravanel, H. et al. (1989). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Colombia: Legis.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised Edition. Based on the Competing Values Framework*. United States of America: Jossey-Bass a Wiley Imprint.
- Díaz, Á. (2010). *Cultura, Antropología y otras tonterías*. Madrid: Trotta.
- Hofstede, G. (1999). *Cultura y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Ortiz, J. (2006). *Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación*. Revista Salud en Tabasco, Vol. 12 N° 3, Sep-Dic 2006.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición*. México: Pearson Prentice Hall.
- Schein, Edgar (2004). *Organizational Culture and Leadership. Third Edition*. United States of America: Jossey-Bass a Wiley Imprint.