

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Filosofía y Letras
Maestría en Educación Superior

*Diagnóstico de variables del comportamiento organizacional de una
Institución de Educación Superior para fundamentar su escenario
actual y la posibilidad de la construcción del cambio para el logro de la
calidad educativa a través de la evaluación*

Que presenta

Gloria Regina Huidobro de la Torre

Para obtener el grado de

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Asesora:

Dra. María Bernarda González Pérez

Puebla, Pue., 2014

Dedico

Este esfuerzo a mis seres de luz

*A mi hija Daniela
que me ha demostrado ser una mujer
que posee una gran fortaleza de espíritu
y un gran amor por la vida, estoy orgullosa de ti
Te amo pequeña*

*A mi brother Luis
que me sigue apoyando con su luz
y que al final de su camino
me dio tanto amor
Te extraño*

*A mi incondicional Imelda
que me ha cobijado en su inmenso amor
Te amo prima*

*A mis seres amados:
Teresa, Enrique,
Luis Antonio, Alfonso,
Marcelo, José María, Lulú
Conmigo siempre están*

*A mis compañeras de vida:
Mis amigas y amigos
Siempre juntas*

*A todos aquellos que han estado
y los que están en mi camino
Seres hermosos que me dan amor*

Agradezco

*A todos esos ángeles que han estado
en mi camino durante esta maestría
que me demostraron su calidez humana
y me dieron palabras de aliento.*

Muy en especial a

Dra. Bernarda

Dra. Angélica

Dr. Edgar

Dr. Osvaldo

*A esos otros ángeles
que me dieron su apoyo y me enseñaron
durante este momento de la vida
lo que vale el esfuerzo*

Índice de Contenido

Agradecimientos	
Dedicatorias	
Introducción	6
Antecedentes del objeto de estudio	8
Planteamiento del problema	12
Pregunta de investigación	14
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos particulares	15
Justificación	15
Alcances y limitaciones	18
Capítulo I: Marco Contextual y Marco Normativo	
1.1 Marco Contextual	20
1.1.1 Concepciones de la educación superior en México y el paradigma de la Organización de la administración	20
1.1.2 Institución de Educación Superior en estudio	23
1.2 Marco Normativo	
1.2.1 Conceptualización de la educación superior por los organismos internacionales y sus políticas	25
1.2.2 La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): calidad de la educación superior de la organización institucional	27
1.2.3 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): Calidad de la Educación Superior y Evaluación de la Organización Institucional	32
1.2.4 Instituto del Banco Mundial (BM): Calidad de la Educación Superior de la Organización Institucional	34
1.2.5 Organismos y Políticas Nacionales en México	36
1.2.6 Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013–2018: Calidad de la Educación Superior de la Organización Institucional	37
1.2.7 Programa Sectorial de Educación 2013-2018: Calidad de la Educación Superior de la Organización Institucional	39
Capítulo II: Marco Teórico	
2.1 Modelos administrativos en la educación superior	41
2.2 La administración educativa actual	46
2.3 Comportamiento organizacional	47
2.4 Los grupos de trabajo en las organizaciones	61
2.5 Cultura organizacional	63
2.5.1 La educación como sistema u el enfoque organizacional	72
2.6 El cambio en una institución educativa	76
2.6.1 Los cambios en la administración educativa	78
2.6.2 La administración educativa desde un enfoque gerencial	80
2.6.2.1. Proceso de planeación en las organizaciones educativas de educación superior	80
2.6.2.2 Proceso de organización de las instituciones de educación superior	82
2.6.2.3 El liderazgo en una organización educativa	84
2.6.3.4 El proceso de control en la gestión educativa en la educación superior	88
2.6.2.5 EL enfoque burocrático de la gestión educativa de la educación superior	89

2.7 La calidad en la educación superior	90
2.7.1 Momentos en que la calidad se asocia con la educación superior	91
2.8 La calidad total y su aplicación en la educación	98
2.8.1 Algunos modelos de la calidad asociados a la educación	99
2.8.1.1 El modelo de ISO 9000 y el movimiento de la calidad en la educación	100
2.9 Definiciones fundamentales de las variables en estudio	101
2.9.1 Trabajo en equipo	101
2.9.2 Comunicación interna	101
2.9.3 Ambiente administrativo (económico, ético, político, social y tecnológico)	101
2.9.4 Gestión	101
Capítulo III: Metodología	
3.1 Tipo y diseño de investigación	102
3.2 Sujetos	104
3.3 Variables: definición conceptual y operacional	106
3.4 Diseño del instrumento para la recolección de datos	107
3.5 Confiabilidad y validez de expertos	109
3.6 Procedimiento de recolección de datos	110
3.7 Procedimiento estadístico de los datos	111
Capítulo IV: Resultados y Discusión	112
Variable: Trabajo en equipo	113
Variable: Comunicación interna	116
Variable Ambiente administrativo (económico, ético, político, social y tecnológico)	121
Variable: Gestión	130
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones	136
Recomendaciones	142
Referencias bibliográficas	145
Anexos	
Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables	148
Anexo 2: Cuestionario para la descripción del comportamiento organización de la una institución de educación superior	149

INTRODUCCIÓN

Toda organización cuenta con recursos materiales, técnicos, financieros y humanos. Estos últimos, son el punto clave de la sinergia que se crea a favor del ambiente y crecimiento de la empresa. Las instituciones educativas no son la excepción, al contrario, los recursos humanos son la razón de su existencia. Es novedoso asumir una postura de estudio de una institución de educación como organización, aunque sabido es que es un sistema social determinado por un colectivo, que se maneja con sus propios patrones de comportamiento y significados; puesto que se apropian de sus creencias y valores, los cuales comparte en forma consciente e inconscientemente, lo que caracteriza y concreta un comportamiento como organización.

El comportamiento organizacional de una institución educativa ejerce una influencia decisiva en su eficiencia para adecuarse a los retos y cambios, lo que se refleja en la calidad de los resultados de la educación que ofrece. Por lo que varios estudiosos de la administración, como Edgar Schein (1988), han logrado establecer en diversos estudios, patrones que son fundamentales para comprender y orientar a una organización hacia el éxito. Dichos patrones permiten descubrir las problemáticas a nivel laboral y dan directrices para lograr adaptarse por medio del cambio. Esto es aprender a hacer frente a la realidad con adecuaciones internas y externas, al enseñar a las personas a percibir, pensar y sentir en forma pertinente.

En este sentido, el comportamiento organizacional se integra por las diversas interpretaciones y percepciones de los miembros de la institución; estableciendo referencias para un estudio, a un nivel más profundo por medio de comprender lo que significan las relaciones interpersonales dentro de una institución de educación. Visto así, el estudio del comportamiento organizacional debe considerarse un factor estratégico cuando se investigan los términos en que se manifiesta el trabajo en equipo, el liderazgo, el clima administrativo, la comunicación y la gestión. De esta forma se están identificando las diferencias para proporcionar a la comunidad institucional el sentido real y práctico del trabajo a partir de evidenciar el significado de las tareas y objetivos compartidos, según los valores que se hayan internalizado. Posteriormente, se pueden empatar potencialidades de los recursos humanos con necesidades organizacionales.

Es por ello que se debe recapacitar que para alcanzar la misión de una institución de educación es requisito fundamental llevar a cabo una administración flexible que permita el cambio, posibilite el desarrollo de procesos actualizados y apegados a una

nueva cultura, como la de evaluación, a fin de conseguir nuevos enfoques que permitan un crecimiento sostenible a nivel individual, colectivo y sobretodo, organizacional.

Esta investigación se sustenta en diversos autores y modelos administrativos que aportaron, orientaron y sirvieron de base para fundamentar e interpretar la realidad vivenciada en una institución de educación superior previamente estipulada. Buscando así, un apoyo que permitiera delimitar líneas de acción para comprender la situación vivenciada y estudiar la factibilidad de cambios significativos. Lo cual debería consentir la construcción de nuevos esquemas por parte de sus administrativos, como la implementación de los procesos de evaluación como fundamento de todos sus quehaceres. De esta forma la investigación se enfocó en conocer cómo se desarrolla el comportamiento organizacional, a través de sus miembros, es decir, cuáles son las percepciones de los directivos y administradores en un determinado momento; valorando las percepciones individuales y ver si con ello, existía la posibilidad de asumir cambios, con la intención de que se logre en forma permanente la mejora del servicio de educación superior que ofrece.

Los motivos e inquietudes que dieron origen a esta investigación surgen de la necesidad de conocer el verdadero impacto y efecto que tuvo en los administrativos la certificación ISO 9000:2008. Esta evaluación externa se realizó por encargo de las autoridades educativas nacionales, como parte de una política de calidad. Cabe decir, que aunque fue una situación obligada el trabajo se realizó cabalmente para implementar la mejora continua. Sin embargo, después de cumplir con la norma, aparentemente no sucedieron cambios en las formas de realizar las actividades. De tal manera, que se buscó interpretar la realidad para identificar lo que verdaderamente estaba sucediendo. Para ello, se enfocó la investigación en conocer algunas de las variables del comportamiento organizacional más significativas, por cuestiones de tiempo, por medio de conocer las percepciones de los directivos y administradores.

La importancia del estudio radica en su pertenencia e innovación, puesto que prueba que es vital que toda institución de educación superior se conciba como una organización que debe reconocerse a sí misma y entender su problemática; conocer sus fortalezas y debilidades y desarrollar una administración que le permita aplicar estrategias categóricas. Todo ello, para cumplir con su misión, la de impactar en la calidad de la educación que ofrece.

La investigación está estructurada de la siguiente manera: la introducción que contiene la problemática, la justificación; donde se pone de manifiesto la relevancia del estudio, su importancia, e introduce al conocimiento de elementos importantes del comportamiento organizacional. Se presenta también en este apartado el objetivo general de la investigación y hacia donde se quiere llegar a través de los objetivos específicos.

En el capítulo I se presenta el marco contextual y normativo que permite conocer desde su origen la institución de educación superior en estudio; enmarcada en las políticas y normatividad tanto internacional como nacional que sirve de referente y respaldan la pertinencia de la investigación. En el capítulo II, se presenta el marco teórico, donde se describen brevemente las teorías y modelos que permiten dar validez y fiabilidad a la investigación, presentando aquellos referentes de comportamiento organizacional, calidad, cambio, cultura organizacional, procesos, cultura de calidad, educación superior y otros conceptos afines de diversos autores; esta parte, finalmente será el soporte del análisis de los datos y la discusión de los resultados.

En el capítulo III se presenta el marco metodológico donde se especifica el diseño de la investigación, población, unidades de análisis, muestra, variables (definición conceptual y operacional), técnica e instrumento de recolección de los datos, confiabilidad y validez, procedimiento de recolección de los datos y explicación del tratamiento estadístico de los datos. A continuación se presenta en el capítulo IV el procesamiento estadístico de los datos obtenidos y el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados observados.

Finalmente, se exponen conclusiones y también se proponen recomendaciones que se consideran pertinentes con la intención de explicar con mayor detalle los resultados obtenidos y verificar el cumplimiento del objetivo general propuesto para esta investigación así como cada uno de los objetivos específicos. Sin olvidar expresar ideas que permitan dar a conocer ciertas encomiendas de mejora a la institución superior estudiada y opiniones personales de la investigadora para dar continuidad al presente estudio. Terminando con las referencias bibliográficas y los anexos.

Antecedentes del objeto de estudio

En esta nueva era, se demanda a todas las instituciones educativas que se transformen si desean permanecer y competir en el mercado. Las instituciones de educación superior no están exentas de ser organizaciones y de recibir los impactos de los cambios y exigencias

de las transformaciones; el cambiar o no hacerlo conlleva un peso en el desarrollo institucional y social. El reconocimiento de las deficiencias de los recursos, la inercia del sistema educativo y de sus instituciones permite corregir caminos o bien, fortalecer características y/o ideologías.

Lo mencionado anteriormente es parte de las políticas de mejora de la educación mexicana. Sin embargo, las intentadas reformas educativas sólo señalan cambios que están bordados por la necesidad de las fuertes aspiraciones de la sociedad; lo que explica la falta de solvencia de la educación superior. Con las mismas reformas educativas se busca superar la crisis del país. Sin embargo, el sistema educativo superior sigue atrapado en sus tradiciones, dogmas y burocracia administrativa.

Las organizaciones educativas, como cualquier otra, deben de contar con la capacidad de manejar y responder a los cambios que se registran en su entorno social, esto les permite demostrar efectividad a largo plazo. La sociedad misma les impone numerosas presiones, demandas y expectativas, siempre cambiantes. De aquí que, las personas que laboran en ellas deben trabajar con eficiencia y mantenerse preparadas por medio del desarrollo de sus capacidades y conductas.

La adaptación al cambio y la flexibilidad son resultado de una administración eficaz, la cual permite a la organización educativa estar a la altura al ofrecer sus servicios educativos con calidad. Actualmente, la sociedad tiene grandes expectativas en la educación y por ende, en las instituciones educativas; debido a que sus posibilidades de crecimiento y mejora de las condiciones de vida de sus ciudadanos dependen de ella; de ahí que le demanda respuestas congruentes a la modernidad y a una visión futura.

Aunado a lo anterior, las instituciones educativas no se salvan de ser un entramado de intenciones, emociones, metas a alcanzar, actitudes, presiones internas, creencias, hábitos, etc., las cuales todos los días se manifiestan, no son perceptibles a simple vista por las personas involucradas, definiendo un comportamiento organizacional y la calidad de los resultados.

El comportamiento de una organización es el reflejo de las concepciones de las personas que la integran, por lo que el estudio de ésta constituye un importante problema y tema para ser abordado, con la intención de comprender las dinámicas que se llevan a cabo dentro de la institución, su influencia y factibilidad de desarrollo de las potencialidades de los individuos. Visto de esa manera los recursos humanos pasan a ser un elemento clave en la definición de la calidad y competitividad de la organización.

Reconocer que la organización de una institución educativa superior puede permitir establecer compromisos por medio de proyectos educativos comprometidos con las necesidades sociales, representa un sistema administrativo que establezca metas a corto, mediano y largo plazo; que no sólo haga referencia a la calidad académica sino también a la mejora de la planeación, organización, dirección y control al interior de la institución fortaleciendo su capacidad de dar respuestas.

Existen severas críticas sobre la desvinculación de cómo se ha buscado mejorar la educación superior, en parcelas desde una sola perspectiva tal como la pedagógica, didáctica, tecnológica, etc. Es hasta hace poco que se da énfasis al estudio de la institución de educación superior como un sistema, un conjunto de elementos que se impactan entre sí.

Es válido comentar que la calidad de la educación superior en México se ha dado a través de un continuo proceso de reinterpretaciones fragmentadas y en la actualidad se busca integrarla desde un marco que relacione las diversas ciencias de la educación. Un enfoque vital es el análisis de las formas en cómo se debe administrar la institución de educación superior y su influencia en la calidad de los resultados educativos; perspectiva poco analizada y que es parte de las crisis de las instituciones.

Actualmente se considera que una institución de educación superior es una organización, desde un enfoque administrativo, que debe tener la capacidad para prever, operar y responder a los cambios que registra su entorno, lo cual determinará su efectividad a largo plazo. Se enfatiza en la misma tónica los beneficios y los costos de las decisiones administrativas, tomadas con respecto a las formas en que se conceptualiza y administra la institución educativa; los afectados, pueden ser la institución, sus trabajadores, los alumnos, la comunidad y la sociedad en general. Lo difícil es considerar las implicaciones de dichas decisiones a través de los intereses y miradas de los afectados. Para lo cual es importante establecer que una institución de educación superior es una organización.

Centralizando la idea, los directivos de una institución de educación superior deben comprender que trabajan en una organización y que sus acciones deben estar dirigidas a mejorar la efectividad de los recursos con los que se cuenta, en especial el desempeño de los individuos. Si esto no es así, los ataques contra los resultados obtenidos no se hacen esperar, se puede argumentar que esto se da por la desarticulación de la educación, la falta de visión de la complejidad y de la dinámica que

se presenta; pero es importante considerar el comportamiento organizacional en términos de definitividad, variedad y cambio.

Los procesos administrativos y las prácticas pedagógicas se interrelacionan. Por lo que para mejorar los resultados académicos es necesario considerar en la institución de educación superior como una organización; enfocarse en los componentes administrativos (planeación, organización, dirección y control); en el manejo del proceso de creación y mantenimiento de un ambiente de eficiencia. Evitando el reduccionismo de estudiar a la organización sólo en sus niveles funcionales administrativos, es importante considerar las actitudes de las cadenas de mando, de control, la interacción de las estructuras; donde las personas en forma individual y/o grupal, trabajen para el logro de las metas propuestas.

Una de las palabras más tinteadas actualmente en el ámbito social, político, económico y sobretodo educativo es la transformación, la cual implica ajustarse y dar respuestas con respecto a la calidad y desempeño. Pues si esto es así, se hace necesario revisar los antecedentes y las exigencias del nuevo marco mundial, interrelacionarlo con la competitividad académica y adecuarlo a un nuevo modelo de gestión. Esto analizado desde el marco de las estructuras administrativas impone revisar los elementos que conforman el comportamiento organizacional, determinar la naturaleza, contextual interna y externa, que ha permitido o no, la tan necesaria transformación.

No obstante, esta situación también abarca la interacción de las instituciones educativas con la estructura social y sus procesos; todo ello en función de los problemas típicos de la organización de las instituciones educativas. La concepción de la institución educativa como organización y el estudio de su capacidad administrativa es un proceso significativo que está transformando al sistema educativo. Haddad (en Uribe, 2007:128) afirma que

[...] las escuelas eficaces y bien organizadas presentan varias características en común: disponen de un ambiente bien ordenado, enfatizan el desempeño académico, establecen altas expectativas para el desempeño de sus alumnos y son dirigidas por profesores y directores que realizan un enorme esfuerzo por ofrecer una enseñanza efectiva y estimular a sus alumnos a que aprendan, independientemente de sus condiciones familiares [...].

Entonces, redefinir la administración de una institución educativa funciona para satisfacer las necesidades educativas y asimismo, ofrecer una educación de calidad. Esto requiere de un modelo flexible que permita el desarrollo de las capacidades y la optimización de los recursos humanos con los que cuenta. Por ello, es necesario conocer a las personas que integran a la organización desde diversas perspectivas tanto a nivel grupal como individual; su motivación, ambiente de trabajo, percepción, tipos de relaciones interpersonales, flexibilidad al cambio. No hay que olvidar que las organizaciones y muy especialmente las de educación superior son agentes de cambio social.

En conclusión, para que una institución de educación superior logre esquemas más elevados de calidad educativa y sea eficiente en la gestión de sus recursos debe considerar su comportamiento como organización y su contexto.

Planteamiento del problema

Las organizaciones educativas públicas y privadas deben ser capaces de responder a los cambios que se registran en su entorno, esto les permitirá demostrar efectividad a largo plazo de aquí que, las personas que laboran en ellas deben trabajar con eficiencia y mantenerse abiertas al desarrollo de sus capacidades y conductas de acuerdo a los retos que genere el contexto.

La educación superior debe ser competente y cumplir con la finalidad de incrementar el rendimiento de todos los alumnos. De ello se desprende la necesidad de que las instituciones educativas deban promover a su interior procesos de evaluación y certificación que garantizan la calidad educativa. El simple hecho de centrarse en una reflexión acerca del cambio, por medio de evaluar las condiciones internas institucionales puede ofertar un buen servicio y garantizar los resultados en los aprendizajes.

La Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla emitió un decreto que obliga a las instituciones de educación superior a garantizar la calidad de los servicios que ofrecen; por lo que es necesario lograr la certificación ISO 9000:2008. Hecho esto, las instituciones pueden mantener vigentes sus Reconocimientos de Validez Oficial de Estudios de tipo Superior (REVOES). Esta medida tiene la intención de garantizar a la sociedad poblana la eficiencia, equidad y competitividad educativa.

La institución en estudio, se enfrentó por primera vez a una reestructuración para poder mantener sus REVOES. Esta universidad que poco ha analizado sus procedimientos, a pesar de haber iniciado sus funciones en la última década del siglo XX, en el transcurso

de su historia se observan situaciones adversas, generadas por la competencia en su entorno inmediato, también ha vivido altas y bajas por parte de la población estudiantil, una elevada rotación y cambio de personal administrativo y docente y a pesar de las adversidades sigue ofertando educación superior en el estado de Puebla.

Por lo anteriormente mencionado, los directivos de esta institución se percataron de la necesidad de implementar un sistema de mejora con la intención de cumplir con la normatividad vigente. En fechas recientes han realizado estudios buscando cambios sustanciales que permitan un mejor desarrollo de la estructura organizacional y de la toma de decisiones.

Para cumplir con la normatividad de certificarse el director general de la institución, integró un equipo de trabajo formado por directivos y administrativos, que fue capacitado en los procesos de ISO 9000:2008; se encargó de procesar, reunir y estandarizar la información requerida para la evaluación externa. El trabajo se llevó a cabo con reuniones muy frecuentes, aproximadamente durante seis meses.

Se notó que los integrantes del equipo asimilaban la información y trabajaban aprendiendo y logrando resultados positivos. También se notó que había un proceso de mejora, trabajo en equipo, compañerismo y en ciertos momentos solidaridad y búsqueda de cambios y resultados. Al realizar un análisis se observó la necesidad de implementar cambios significativos en las formas de conceptualizar y de realizar sus procesos; de igual manera se pudo percibir la necesidad de implementar actitudes de mayor compromiso en los recursos humanos durante la realización de su trabajo. Finalmente, la institución obtuvo la certificación por parte de las autoridades correspondientes.

Pasado el tiempo, fue evidente que tanto directivos como administrativos seguían trabajando como antes del proceso de mejora continua. Por lo que surgieron interrogantes acerca de la apropiación de los aprendizajes acerca de la evaluación y sobretodo, por el compromiso supuestamente adquirido por la calidad educativa y la institución. Esto cuestionaba la invitación a romper viejas estructuras y formas de organización institucional con la intención de desarrollar capacidades para resolver problemas y dar respuestas pertinentes. Para ir más allá de lo observado la tarea principal era investigar lo que realmente sucedió; por lo que se tomó la iniciativa de analizar la sinergia del comportamiento interno.

Una organización se caracteriza por un comportamiento único y muy singular que se define por medio de la cultura que establecen y viven a diario sus miembros; siendo la

forma en que perciben y conciben a la organización. Para poder conocer cualitativamente y cuantitativamente el comportamiento de una organización existen diversos indicadores; en esta investigación se consideran las variables trabajo en equipo, la comunicación, el ambiente administrativo y la forma en que se gestiona. Aunque no son todos, si son representativos, según diversos autores, para establecer el comportamiento organizacional de la institución en estudio.

Preguntas de investigación

El proceso de evaluación institucional implementado por la institución de educación superior, a partir de la necesidad de certificarse, tuvo la intención de observar hasta qué punto la institución responde a las políticas de reforma y a la oferta de una educación de calidad; de ahí la importancia de revisar constantemente la estructura administrativa y la gestión institucional para mantenerse como una universidad competitiva.

Se detectan brechas entre el desempeño deseado y las prácticas convenientes que permiten mejoras; esto lo evidencian las evaluaciones realizadas por la corporación contratada para iniciar los procesos de certificación, los cuales reportan que los procesos operativos y de procedimientos, así como los recursos humanos son inoperantes y carecen de eficiencia y/o eficacia; a pesar de los esfuerzos institucionales de capacitarlos y actualizarlos.

Esta situación, muestra un problema que requiere atención oportuna por parte de la institución de educación superior en estudio; de donde se genera la presente investigación que fue motivada por la necesidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué hace falta para que los directivos y administrativos puedan trabajar en equipos?
- ¿Cuáles son las creaciones de los directivos y administrativos que definen el comportamiento?
- ¿Es pertinente la forma en que se maneja la comunicación en la institución?
- ¿Cómo perciben los directivos y los administradores el ambiente de trabajo?
- ¿Existe una administración flexible y compartida en la toma de decisiones?

Esta investigación intenta explicar la problemática pero también señalar el rumbo de la estructura vital que simiente los procesos de evaluación; con el cual puede lograrse

un sistema competente que de mejores resultados de desempeño por parte de los directivos y administrativos así como un mayor aprendizaje y rendimiento por parte de los alumnos.

Objetivos

Objetivo general

Diagnosticar los factores que determinan el comportamiento organizacional de la institución de educación superior para implementar y desarrollar estrategias de cambio.

Objetivos particulares

- Identificar los elementos requeridos para el trabajo en grupos de trabajo.
- Describir las creaciones personales que integran el comportamiento organizacional.
- Describir la efectividad del proceso de comunicación dentro de la institución educativa en estudio.
- Identificar los planteamientos básicos del ambiente administrativo, que se asumen por medio del ambiente económico, ético, político, social y tecnológico.
- Reconocer las estrategias diseñadas para la toma de decisiones que permiten solucionar problemas y lograr la satisfacción.

Justificación

El comportamiento de una organización se determina por su cultura interna, por lo que el estudio de ésta constituya un importante tema para ser abordado para una mayor comprensión de las dinámicas que se llevan a cabo dentro de una institución y definir cómo éstas influyen y desarrollan las potencialidades de los individuos. Visto de esa manera el comportamiento pasa a ser un elemento clave para el desarrollo institucional.

Las organizaciones educativas no se salvan de ser un entramado de intensiones, emociones, metas a alcanzar, actitudes, presiones internas y/o externas; creencias, hábitos, etc. que determinan sus resultados y su comportamiento organizacional. Aunque todos los días se manifiestan en su labor, esto no es perceptible a simple vista por las personas involucradas. Las formas en que operan no son muy volubles al contrario, aunque su entorno está cambiando constantemente, los individuos tardan en encontrar

explicaciones y modificar su proceder, buscan alternativas para mejorar como la implementación de nueva tecnología, procesos de evaluación externa, etc.

Por otro lado, la educación debe de ser competente y cumplir con la finalidad de incrementar el rendimiento de todos los alumnos. De ello se desprende la necesidad de que las instituciones educativas deban promover a su interior procesos de mejora que garanticen la calidad del rendimiento estudiantil. El simple hecho de reflexionar centrándose en el cambio a través de evaluar las condiciones internas institucionales para ofrecer un buen servicio, avalan los resultados en los aprendizajes de los alumnos, esto es un paso al cambio y la transformación para el logro de la calidad.

La ciudad de Puebla, es un caso muy especial con respecto a la educación superior. La Dirección General de Educación Superior (DGES) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) registra un alto número de instituciones de educación superior, tanto privadas como públicas con registro federal y estatal, que trabajan sin ninguna garantía de calidad educativa y/o de servicios. Situación que cambió en el año dos mil once, puesto que la SEP emitió un decreto que obliga a las instituciones de educación superior a garantizar la calidad de los servicios que ofrecen; lo cual si se cumple se implica que pueden mantener vigentes sus reconocimientos de REVOE. Esta medida tiene la finalidad de garantizar a la sociedad poblana la eficiencia, equidad y competitividad educativa.

Esto es una invitación a romper viejas estructuras y formas de organización institucional con la intención de que sean capaces de resolver problemas y dar respuestas pertinentes. La tarea principal es analizar los comportamientos internos de las instituciones. Sin embargo, al interior de las instituciones educativas esta medida tiene grandes repercusiones de tipo financiero, social y sobretodo, en sus trabajadores.

Esta investigación intenta poner en relieve la problemática pero también señalar el rumbo de la estructura vital que establezca los procesos de evaluación. De lo que puede lograrse un sistema competente que de mejores resultados de desempeño para todos los integrantes de la institución y un mayor aprendizaje y rendimiento por parte de los alumnos.

Ahora bien, existe una forma muy peculiar de cómo los individuos entienden su trabajo y desempeño, sus preferencias para hacer las labores; lo que es positivo o negativo; la interpretación de lo que hacen, lo que debería ser y lo que es; por qué lo hacen y para qué lo hacen. En otras palabras, todas sus interpretaciones giran en torno a

su cultura organizacional; la cual fundamenta su sistema y preferencias de comportamiento, que son de la internalización de las normas de la sociedad combinadas con sus propias creencias individuales y del colectivo de trabajo y los mismos son compartidos y reconocidos por una gran cantidad de personas, independientemente del juicio de un individuo en particular (Gibson, 2011).

Los cambios propuestos por el gobierno mexicano y las instituciones internacionales responsables de la educación de los individuos tienen pocos impactos según la calidad educativa medida, “lo que exige cambios estructurales, [...], en el sentido y los objetivos de la vida institucional” (Díaz Barriga, 2007:9). El impacto del mundo nuevo y sus relaciones globalizadas, sus cambios y nuevas necesidades han sido demandantes y existe la urgencia de que se realicen las adecuaciones necesarias para resolver las nuevas demandas (Díaz Barriga A., 2007).

Si bien lo anterior es cierto, Lira (2004) menciona que examinar el comportamiento de una organización puede convertirse en un gran facilitador para el cambio, puesto que cualquier transformación a nivel de estructura, estrategia o tecnología, requiere de un análisis cuidadoso de sus implicaciones culturales y un diseño apropiado para crear, valorar y reforzar las conductas necesarias que apoyen los planes de acción. Por lo tanto, una vez que se logra que los trabajadores sientan de alguna manera que cumplen un papel fundamental dentro de la organización, es cuando se puede pensar en llevar a cabo cambios y transformaciones e instaurar procesos de gestión, ya que se espera que el comportamiento del capital humano realice acciones específicas cuyos resultados sean innovadores. Sin embargo, es conveniente señalar que tomar la decisión estratégica de cambiar es colocar a los miembros de una organización en una posición benéfica que implica iniciar una transformación en su manera de pensar y de trabajar por el bien común (Díaz Barriga A., 2007).

Visto entonces desde esa perspectiva, el comportamiento organizacional es un tema estratégico, una manera de lograr la calidad de servicios esperada, porque para cualquier actividad que se pretenda implementar se espera de los miembros de la organización un compromiso institucional; ahora bien, alcanzar las metas propuestas para una certificación institucional es requisito fundamental para mejorar los procesos actuales a fin de conseguir un enfoque nuevo de lo que se pretende y así permitir un crecimiento sostenible en el tiempo. Cuanto mayor sea la consistencia entre la decisión y la cultura organizacional que la apoye, menor será el riesgo de fracasar (Granell, 1997). Asimismo,

“[...] la transformación debe basarse en el cambio del comportamiento corporativo” (Phillippe, 1994: 58).

En la medida que se conozcan las condiciones y elementos que ofrece el comportamiento organizacional y se establezcan programas de evaluación que provoquen inculcar una cultura por la evaluación, basados en que dichas evaluaciones servirán para retroalimentar y mejorar, y no con la creencia de sancionar, castigar, perder el trabajo, intimidar, desmotivar o crear culpas, sino ante una conducta permisible de los errores y aciertos, siendo los conflictos y/o problemas una oportunidad de aprendizaje; se logrará el fin último: ofertar una educación de calidad.

El problema central se encuentra en la interpretación y sentido que se le ha dado a la evaluación. En muchas organizaciones es usada para motivar hacia la obediencia y sostener la jerarquía institucional; la dependencia y el control en la seguridad; en el temor a cometer errores y en proteger los conocimientos. Esto impide generar una nueva interpretación de lo que es evaluar el desempeño de los individuos. Así, es mejor no arriesgar buscando nuevas interpretaciones, modelos que “[...] desestabilicen la posición de poder” (Gibson, 2011:197). Si los miembros de una organización se involucran en el desarrollo del comportamiento organizacional caminando hacia el cambio de la estructura organizacional se alcanzará la calidad en el servicio educativo ofertado.

Finalmente, la realización de este trabajo de investigación pretende contribuir al cambio de la estructura organizacional de una institución de educación superior para promover estrategias que permitan el desarrollo de un sistema de mejora que finalmente impacte en un desarrollo organizacional flexible, coherente y competitivo. Por todo lo anterior, el interés de esta investigación es dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué factores del comportamiento organizacional en la institución de educación superior, en términos de su escenario actual, permiten la implementación y desarrollo de estrategias de cambio?

Alcances y limitaciones

La importancia del estudio radica en la posibilidad que la organización tiene de conocerse a sí misma y entender su problemática, a través de los diversos elementos con los que cuenta para desarrollar un proceso de cambio, en caso contrario, identificar lo que necesita corregirse para la aplicación de los correctivos necesarios. Los miembros de la

organización podrán equilibrar detalles que al ser descubiertos y posteriormente, mejorados darán estabilidad y crecimiento a la universidad.

Es pertinente aclarar que esta investigación se limita al conocimiento de la relación que existe entre comportamiento organizacional y viabilidad al cambio; aunque en términos de los resultados hallados en la investigación de campo que se ha realizado permite generar recomendaciones para mantener o superar las condiciones y poder lograr los resultados deseados.

Los resultados se aplicaron únicamente para la institución de educación superior en estudio y no pueden ser generalizados para todas las universidades de la ciudad de Puebla, puesto que cada una tiene sus peculiaridades y características propias; sobre todo desde la dimensión del comportamiento organizacional.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL Y MARCO NORMATIVO

En este capítulo se expone la información que contextualiza al fenómeno de estudio, se consideran los conceptos y las tendencias internacionales y nacionales de la administración, comportamiento organizacional, evaluación, calidad que norman en el esquema de la administración escolar. Se trata de un acotamiento que apruebe y respalde la exploración a realizar y que posteriormente, permita describir un análisis y una reflexión sustentadas; asimismo, tener líneas de acción para interpretar los datos recolectados y orientar las conclusiones y recomendaciones necesarias según el objetivo planteado.

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Concepciones de la educación superior en México y el paradigma de la organización de su administración.

La historia y desarrollo de la educación superior en México inicia en la época de la Colonia, surge como un derecho para determinados sectores de la población con tendencias eclesiásticas, culturales y sociales de la corona española. Situación que se vislumbra diferente para el período de la Independencia, donde los liberales al establecer la República (1821–1910), que le dan un giro ambicioso al buscar la separación de la Iglesia del Estado, con una educación laica, positivista, científica y de progreso (Solana, 1981).

Al irse fortaleciendo el Estado liberal, pasa a un segundo plano la educación religiosa y conservadora, pero la exclusión que se da en la educación superior por cuestiones de estratos sociales no puede ser suprimida (Robles, 1979). Las instituciones educativas y los centros de investigación se fortalecieron durante el porfiriato (1876–1910), donde el Estado se asume como el promotor de la educación del país sin competir con la iniciativa privada y el clero. En este momento se crean las instituciones que son antecesoras de las universidades actuales (Robles, 1979); destacando la Universidad Nacional de México, hoy conocida como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) de corte público, que actualmente goza de un gran prestigio tanto nacional como internacional.

Durante un lapso de siete años en el periodo de la Revolución Mexicana (1910-1917) la educación superior no era una prioridad para el pueblo mexicano, muestra de ello es el ausentismo y la reducción de matrícula. De 1929 hasta 1945 se crean nuevas

instituciones de educación superior públicas y privadas, creciendo así la infraestructura y las modalidades (Ornelas, 1995). En los años cincuenta el sistema educativo superior se expande gradualmente considerándose que cada veinte estudiantes de mil jóvenes de 20 a 24 años ingresaban a la educación superior (Solana, 1981 en Ornelas, 1995).

Entre los años 60 y 70 se da la expansión desordenada de la matrícula, conocido este fenómeno como la masificación de la enseñanza, lo que es motivado por el pueblo que demanda su derecho a la educación y otros fenómenos sociopolíticos del momento. Lo que marcó el pensamiento social acerca de la educación superior, los movimientos estudiantiles reclamaban su participación en la toma de las decisiones universitarias y en la vida pública de la nación. La matrícula se incrementó en un 367.4% pero aún quedaban muchos mexicanos excluidos y se presentó un nuevo problema: el crecimiento no planificado de la matrícula que se traduce en improvisación y deficiencias en la educación asimismo, mejoras en las condiciones educativas de las instituciones públicas y su derecho a una educación de calidad (Ornelas, 1995). Así se implementó la economía de libre mercado por lo que en el ámbito educativo se inicia una nueva percepción de lo que deberían ser y hacer las instituciones de educación superior. Aunque se inicia una desaceleración del crecimiento en la matrícula debido a la crisis económica y la falta de planeación.

En el período de 1995-2010 las políticas neoliberales permitieron controlar el incremento de la matrícula a un ritmo de expansión regulada por medio de establecer indicadores de selección y admisión. Si bien es cierto que la matrícula se ha controlado y regulado, la calidad educativa seguía siendo precaria puesto que no atendía las demandas sociales (Ornelas, 1995). La educación superior mexicana se ha caracterizado por los cambios ideológicos, políticos y económicos en cada época, sin olvidar el momento actual cuyo modelo está representado por el neoliberalismo y la globalización.

Son muchos años de diversas interpretaciones y cambios profundos a diferentes ritmos, mezclas de problemáticas sociales y culturales; masificación, exclusión, falta de fuentes de trabajo, discriminación, deserción, directrices políticas, por mencionar algunos fenómenos que han conformado la composición de una realidad. En la actualidad las posturas gubernamentales mexicanas se caracterizan por su compromiso por el desarrollo a pesar de los problemas producidos y acumulados del pasado, aún no resueltos y otros agudizados. El otro factor a considerar son las grandes transformaciones

actuales que exigen cambios y nuevos modos de operar por parte del sistema educativo y las instituciones educativas para ser competitivos. (García, 1991 en Uribe, 2007).

Este breve paseo por los momentos históricos de la educación superior permite realizar un análisis objetivo y pertinente de su estado actual desde diversas perspectivas. Si bien es reiterativo, la educación superior que existe actualmente, es producto de multifactores y del devenir del tiempo, resultado de las concepciones y acciones específicas del Estado y de la sociedad; dando lugar a la reproducción de esquemas de desaceleración o aceleración, fortalecimiento o debilitamiento, recuperación o inestabilidad, según las circunstancias y demandas del pueblo mexicano (Solana, 1981 en Ornelas, 1995). Sus momentos de apogeo han requerido de enormes esfuerzos, para romper sus mitos y llegar hasta modelos educativos que permita el desarrollo humano y social.

Recapitulando, la importancia que se le ha inferido a la educación superior como promotora del cambio y de los avances sociales, implica que se construyan diversas alternativas que den respuesta y generen estrategias a las formas de organizar una institución educativa de educación superior, al promover nuevas prácticas de planeación, dirección organización y control con la finalidad de lograr los objetivos planteados y replantear un mayor grado de exigencias

En un contexto de cambio social mencionado, las nuevas demandas educativas refuerzan la defensa de la escuela como institución destinada prioritariamente a la transmisión y apropiación del conocimiento sistematizado. El éxito de este nuevo enfoque dependerá del equilibrio que se alcance entre los dos ejes de la organización institucional de los sistemas educativos: el eje de la unidad que promueve la integración administrativa y el eje de la descentralización que reconoce la diversidad (Mello, 1993:27).

Lo anterior muestra que los procesos de la administración de las instituciones de educación superior tienen impacto en la educación, los cambios son inminentes para poder hacer frente a los nuevos escenarios. El estudio de los modelos administrativos entonces, adquiere sentido al tomar conciencia de que las formas tradicionales están agotadas y es necesario romper dichos esquemas de operación.

La problemática mencionada plantea la necesidad de contar con instituciones de educación superior cuya organización y modelos de organización les permitan flexibilidad, desarrollo alternativo, fortalecimiento de sus estructuras, para mayores logros por consenso. Por medio de conocer cómo se da el comportamiento de una organización, teórica y prácticamente se puede delimitar el origen de los procesos administrativos en una institución de educación superior, se pueden conocer los elementos más importantes que han incidido en la forma de administrar y en consecuencia ver al futuro en cuanto a las funciones administrativas que permiten a la institución su desarrollo y un mejor desempeño, apoyándose en su transformación, independientemente de la ideología política del momento.

1.1.2 Institución de Educación Superior en estudio

En la década de los años 70, en la República Mexicana empiezan a surgir sistemas educativos nuevos, por iniciativa del gobierno federal, lo que respondía a una clara conciencia del gran rezago educativo del país. El gobierno necesitaba democratizar la educación y hacerla llegar a una mayor población y resolver el problema de la falta de programas educativos pertinentes para personas que no habían podido concluir sus estudios; era urgente crear medios que apoyaran a las personas, sobre todo adultos y desertores de las escuelas escolarizadas a concluir sus estudios con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida y trabajo.

Nace, entonces, la educación abierta como una opción para concluir estudios en corto tiempo y de una manera flexible. Se crearon programas como la preparatoria abierta y la secundaria abierta que cuentan con materiales de estudio adecuados y accesibles

La educación abierta es la modalidad educativa que consiste en proporcionar al alumno los materiales y recursos necesarios para estudiar un programa establecido sin asistir diariamente a la escuela; el aprendizaje se realiza en casa, para lo cual se emplean diversos medios: correspondencia, radio, televisión, grabaciones magnetofónicas, asesoría individual o de grupo y otros. La certificación del avance gradual del programa se lleva a cabo mediante la presentación de una serie de exámenes (SEP, 2003: s.p.)

Los alumnos, interesados en la educación abierta sólo se inscribían y presentaban exámenes, lo que no arrojó los resultados deseados. Por lo que se vio que existía una

nueva necesidad: un acompañamiento durante el proceso de estudio es decir, un asesor que los orientara y retroalimentara. Dadas las condiciones presupuestales era imposible que la Secretaría de Educación Pública (SEP) federal ofreciera asesoría para todos los alumnos que en número cada vez más creciente, se empezaron a inscribir a este tipo de sistemas. Entonces, se abre la puerta a las escuelas particulares las cuales crearon centros de asesoría que ofrecían a los estudiantes una opción para obtener información y una guía para mostrar un buen desempeño en los exámenes que diseñaba y evaluaba la SEP.

Ante este panorama, la institución de educación superior en estudio, nace en Puebla como un centro de asesoría con la visión de un grupo de profesionistas emprendedores que tenían el deseo de ayudar a la población a concluir sus estudios. Así, pasa a ser una institución con programas de apoyo a los alumnos que ya estaban inscritos en los sistemas de preparatoria y secundaria abierta.

Iniciando como un centro de asesoría, la institución de educación superior en estudio, poco a poco desarrolla docentes especialistas en el sistema abierto en cada área del conocimiento hasta convertirse en una institución que además de ofrecer educación abierta, desarrolla un modelo donde se pudiera asesorar y evaluar al mismo tiempo; por lo que propuso a la SEP la creación de un Bachillerato General no escolarizado abierto para una institución privada.

El proyecto comenzó a desarrollarse rápidamente y se hizo necesaria la creación de más planteles para atender la creciente demanda en la ciudad; donde estudian padres y madres de familia, obreros, empleados, enfermeras, jóvenes insertos en el mercado laboral, que retoman o inician sus estudios.

En el 2003, la institución apertura un bachillerato a distancia. Cabe resaltar que existe una diferencia entre educación abierta y a distancia. Se les usa como sinónimos y se confunde su uso.

[...] La educación a distancia está más referida a las estrategias metodológicas y tecnológicas que posibilitan la entrega de contenidos educativos y la comunicación entre participantes de un proceso educativo que no coinciden en tiempo y lugar; aunque parezca paradójico, la principal intención que anima a la educación a distancia es que la distancia no exista (Moreno, 2002:s.p.).

Se trata de un bachillerato que se maneja en un plantel que cuenta con un área virtual y una plataforma en Internet, donde el estudiante recibe asesoramiento, envía correos, descarga materiales y participa en foros de discusión.

Posteriormente, la institución en estudio, en el 2005 abrió cuatro licenciaturas de modalidad presencial en el área administrativa con el fin de apoyar a todas aquellas personas que trabajan y necesitan de estudios superiores que busquen mejorar económica y laboralmente dentro de sus empresas. En el 2008 se apertura dos maestrías ambas dirigidas a todos a aquellos profesionales que prestan sus servicios en el ámbito educativo, tanto académico como administrativo.

Para el 2010 se producen cambios en su diseño curricular, adecuándolas a las nuevas necesidades de los actores de la educación, siendo los alumnos docentes y/o administradores de diferentes edades, de diversas escuelas tanto públicas como privadas, que desean profesionalizarse que no necesitan dejar de trabajar porque asisten a clases los días sábado o por las tardes entre semana. Aunado a lo anterior, las maestrías tienen el beneficio de hacer equivalencias a diplomados reconocidos ante la SEP. Además, se ofrecen otro tipo de diplomados que se diseñan según las necesidades de las personas y/o instituciones interesadas.

Para el año de 2012 por recomendación de la SEP la institución educativa logró la certificación ISO 9000:2008, para lo cual fue necesario evaluar sus procesos administrativos, implementar procesos de mejora y la creación de un equipo de calidad. Con ello busca la eficiencia de sus resultados y mantenerse en el mercado sin olvidar que por órdenes de la SEP es necesario certificarse cada año para no perder sus REVOES.

1.2 Marco Normativo

1.2.1 Conceptualización de la educación superior por los organismos internacionales y sus políticas

Las concepciones actuales que sobresalen a nivel mundial sobre la educación superior son alentadoras porque se reconoce en el marco de la globalización la necesidad de una educación de calidad, reformulada, que permita satisfacer la necesidad de conocimientos útiles para el desarrollo humano y social.

Por lo anterior, son varias las reformas implementadas en México en todos los niveles educativo; en específico, las reformas para el sistema de educación superior de mayor impacto nacen en el siglo XX al modificar los marcos legales con la intención de

poder dar respuestas a la realidad tan cambiante. Para dichas modificaciones se consideró que era de vital importancia, que toda la población manifestara su punto de vista y así se mantendría una estrecha relación con las necesidades que planteaba la dinámica de la evolución económica y social.

Con igualdad de oportunidades en forma permanente se reformula el sistema educativo superior para evaluar su rendimiento y mantener una postura de satisfacer los intereses culturales, sociales y políticos de la sociedad, sostenido esto a través de ofrecer una educación pertinente y eficiente. Sin olvidar la necesidad de ser competitiva en el mercado mundial, lo cual demanda establecer un marco educativo que permita a los mexicanos ofertarse en el mercado internacional.

Ahora viviendo en el inicio del siglo XXI las instituciones de educación superior son responsables de su propio rendimiento pero a su vez tienen la obligación de rendir cuentas a la sociedad; tienen que responder a una sociedad cada vez más demandante lo que las obliga a planificar mejor sus procesos. Para ello, el sistema de educación superior establece mecanismos de control de rendimiento con una visión autocrítica que debe diagnosticar la situación de cómo se encuentran los componentes y procesos tanto administrativos como de enseñanza y aprendizaje de las instituciones, valorando si lo que se hace es útil a la colectividad y al individuo.

Estos aspectos son determinados por los organismos internacionales para todos los países y permiten evaluar la calidad ofrecida por las instituciones de educación superior, considerando indicadores como el contexto, momento histórico, economía, ubicación geográfica, nivel cultural y aspectos socio y económicos. Esto se resume en marcos de desempeño que son guías de acción más no normatividades impuestas porque se respeta la soberanía, las necesidades reales presentes y futuras.

Los organismos internacionales mencionan que el proceso de evaluación institucional debe orientarse por los objetivos institucionales con base a los distintos modelos educativos. La forma en que entienden la calidad tiene dos momentos de evaluación: interna y externa. La interna es la que determina la propia Institución en función de su labor y sus resultados, en forma continua, su eficiencia, pertinencia y eficacia; con ello se busca incrementar la calidad de sus servicios. Mientras que la externa, está en términos de las políticas del sistema educativo y se delimita por algún modelo cualitativo de certificación. Cada país establece sus lineamientos con base a las propuestas mundiales.

La calidad educativa es un tema de actualidad porque se piensa que es la manera para dar respuestas a las demandas sociales actuales. Dicha calidad depende de los esfuerzos que realiza cada institución para transformar su sistema; formado por diversos procesos pedagógicos y administrativos. El cambio en la institución desde el punto de vista administrativo requiere de un cambio organizacional que se apoye en un ambiente creativo de participación individual y/o grupal.

1.2.2 La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): Calidad de la Educación Superior de la Organización Institucional

En 1998 en París se llevó a cabo Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, lo que se conoce como la Declaración Mundial sobre la Educación Superior que es un referente a nivel mundial para determinar la calidad y los modelos pedagógicos de este nivel educativo. Por lo que es aplicado al momento de establecer la misión y los propósitos de sus políticas educativas. Según palabras de Tünnermann (1999:65)

[...] es el hito más importante y significativo en la evolución de la educación superior en este siglo. La Declaración integra las declaraciones y planes de acción producidos por las conferencias regionales que le precedieron y le sirvieron de preparación y puntualiza un conjunto de recomendaciones para la transformación de la educación superior, de cara al siglo XXI. [...]. Luego de una introducción, en la cual se sitúa la Conferencia en su contexto, [...]; se interpretan los temas relevantes de la Declaración Mundial desde el punto de vista de sus implicaciones para América Latina y el Caribe, en particular, las misiones y funciones de la educación superior; la nueva visión de la misma; el paso de la visión a la acción. [...].

En estas palabras se denota la preocupación por contar con directrices que permitan resolver los conflictos y la problemática que vive la educación superior en América Latina que es significativamente multidimensional; problemas como la masificación en las universidades, falta de cobertura, eficiencia, resacas de su historia para el logro de formación de personas preparadas y capacidades de seguir aprendiendo; esto exige de instituciones de educación comprometidas.

El esquema de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, es una forma distinta de interpretar los elementos claves que están dando lugar a un

cambio de concepción de lo que debe ser la educación superior; se plantea que las personas de cualquier sociedad y los gobernantes se han percatado que la educación superior es primordial en el desarrollo económico, social y cultural de un país, a través de ella se puede vislumbrarse un futuro por medio de preparar a los ciudadanos para que sean capaces de adaptarse a las circunstancias.

La UNESCO busca dar respuestas por lo que propone una reforma integral en la educación superior pero con una visión hacia el futuro, con orientaciones claras y definidas. Considera que

[...] la solución de los problemas que se plantean al respecto en los albores del siglo XXI estará determinada por la amplitud de miras de la sociedad del futuro y por la función que se asigne a la educación en general y a la educación superior en particular [...] estando conscientes de que, en el umbral de un nuevo milenio, la educación superior debe hacer prevalecer los valores e ideales de una cultura de paz, y que se ha de movilizar a la comunidad internacional con ese fin [...] (UNESCO, 1998:s.p.).

Precisamente, la forma de apoyar a la educación superior es redefiniéndola en su esencia para transformarla a través de un proceso que establezca estándares de calidad y pertinencia que le permita proyectarse en un mundo incierto “atender las necesidades sociales; fomentar la solidaridad e igualdad; preservar la investigación y sobretodo, colocar a los estudiantes en la perspectiva de una educación para toda la vida”. (UNESCO, 1998: s.p.).

De este modo, se rescata lo que parece ser más sobresaliente de la Declaración Mundial sobre la misión de la educación superior es la reformulación de su misión, con miras a un trabajo creativo para beneficiar el aprendizaje permanente; formar ciudadanos participativos con compromiso ético y que transformen su sociedad; sensibles y promotores de los derechos humanos, del trabajo de investigación científica y de la tecnología.

La visión al siglo XXI, en el marco del interés de esta investigación, se tiene que la Declaración Mundial menciona que la evaluación para la calidad tiene las características siguientes:

- Se debe evaluar todos los elementos de la educación “la evaluación es un concepto plurinominal”.
- La evaluación contribuye a la mejora del servicio educativo.
- Es necesario considerar la evaluación interna (autoevaluación) y externa a través de organismos nacionales e internacionales que determinen por medio de marcos comparativos la calidad respetando la diversidad y el contexto institucional, nacional e internacional.
- La calidad educativa tiene que sustentarse en la creación de sistemas internacionales interactivos para que puedan migrar las personas a otros países a continuar su formación
- La evaluación contribuirá al perfeccionamiento del desempeño de los actores de la educación, del proceso pedagógico y la creación de planes y programas pertinentes.” (UNESCO, 1998:s.p.)

Además, se propone la acción:

[...] garantizar una alta calidad de las normas internacionales, tener la obligación de rendir cuentas y de efectuar evaluaciones tanto internas como externas, respetando la autonomía y la libertad académica, considerando que son inherentes a su funcionamiento e institucionalizar sistemas, estructuras o mecanismos transparentes específicamente adecuados a ese fin [...] (UNESCO, 1998:s.p.).

Entonces, la posibilidad que lo mencionado se dé radica en que cada sistema educativo de las diversas naciones promueva la creación de las condiciones, mecanismos y estructuras adecuadas que generen oportunidades, para que la educación superior pueda establecer mecanismos que le permitan obtener los resultados deseados. La UNESCO trabaja con organismos internacionales y con los gobiernos desarrollando programas que promuevan las expectativas de una educación de calidad.

Para el logro del cometido de la UNESCO es necesario que los sistemas de educación se consoliden; esto se puede lograr si se considera un trabajo interno por parte de las instituciones de educación superior. La evaluación institucional según el enfoque UNESCO, cuenta con diversos indicadores para fijar los referentes de la misión, visión, objetivos, etc., pero en todos ellos se destaca la evaluación de la pertinencia

La pertinencia de la educación superior debe de ser evaluada en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen, [...], fundar sus orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, y particular el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente (UNESCO, 1998:s.p.).

Es decir, que la educación debe considerar las necesidades actuales y cambiantes de la sociedad; tiene que transformarse interdisciplinaria y transdisciplinariamente, gestionado sus recursos para la mejora de la calidad y la pertinencia. Las instituciones de educación superior gozan de autonomía interna, pero deben rendir cuentas respaldadas en datos verídicos como elemento clave de su calidad.

En el año 2003 se dieron a conocer las Directrices de la Calidad de la Educación Superior que no son más que una consecuencia de los trabajos realizados en las Conferencias Mundiales sobre la Educación Superior (CMES) del año 1998 y de 2003; de los Foros Internacionales sobre Garantía de la Calidad, Reconocimiento y Convalidación de Diplomas de Educación Superior en el Plano Internacional realizados en los años 2002 y 2004 que buscan promover la confianza y cooperación internacional entre los miembros de las comunidades educativas de un país. Se considera que en la educación superior se ha actuado con deshonestidad y con fines lucrativos lo que ha demeritado su calidad.

Por lo que los organismos internacionales han trabajado en la creación de un marco de referencia que permita elevar la calidad de la enseñanza. La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y como responsable de prescribirlas, reproducirlas y vigilar su cumplimiento la UNESCO, acordaron que deben existir respuestas reales a problemas reales que enfrenta la educación superior y que deben guiar a todos los actores de un sistema educativo.

La evaluar la calidad y pertinencia de la educación debe proteger a los estudiantes y a la sociedad en general, de las prácticas comercializadoras y poco eficientes de las instituciones educativas. Por lo que las directrices marcan líneas de acción a todos aquellos actores involucrados en el sistema educativo superior.

La UNESCO propone que las directrices deben ser adecuadas al contexto y evitar la comercialización y la falta de calidad de la educación superior. La calidad debe darse en procedimientos, sistemas, validación de estudios y programas. Así que las instituciones que administran educación superior están obligadas a optimizar los

beneficios de los estudiantes y cualificarlos académicamente en forma pertinente para que puedan movilizarse (UNESCO, 2011).

Es obligación del sistema educativo preservar la calidad de la oferta educativa, “la calidad de la educación superior de un país, así como su evaluación y supervisión, son esenciales para su bienestar social y económico [...]” (UNESCO, 2006:32) por lo que dicho sistema debe administrar de formas tal, que aumente y mejore la capacidad de brindar una educación superior.

Respondiendo a la necesidad actual de calidad la UNESCO y sus colaboradores internacionales proponen que siendo la educación superior “[...] el medio esencial de expresar la diversidad lingüística y cultural de un país y de alimentar su desarrollo económico y cohesión social. [...]” es necesario “[...] la elaboración de políticas relativas [...] que reflejen las prioridades nacionales” (UNESCO, 2006:45). Siendo esto el propósito fundamental es aumentar y fortalecer la educación superior a través de la promoción de la calidad. No obstante, la invitación al compromiso es también dirigido a las instituciones y proveedores de la educación superior. Entre las propuestas para los actores de la educación superior se encuentra que

Elaboren y mantengan o revisen los actuales sistemas de gestión de calidad, con el fin de utilizar plenamente las competencias de las partes interesadas, como los profesores, los administrativos, los estudiantes y diplomados, [...]. Proporcionen información precisa, fiable y de fácil consulta sobre los criterios y procedimientos de garantía de calidad externa e interna y sobre el reconocimiento académico y profesional [...]. Las instituciones y los proveedores de enseñanza superior deberán colaborar sobre todo con los organismos de garantía de calidad [...] (UNESCO, 2006:s.p.).

El organismo internacional declara que para garantizar el compromiso de calidad es necesario fomentar la colaboración de los actores con información precisa de los procedimientos de evaluación y sus efectos para que con ello se promueva y se construyan prácticas que den la posibilidad de potencializar las capacidades del país. En conclusión, se apuesta por una educación superior que debe ser el medio para la formación de individuos con capacidades de iniciativa y espíritu emprendedor; que sea educación de calidad y pertinente; siendo la evaluación el medio para que funcione y sea

adecuada para satisfacer las necesidades de los individuos y de la sociedad a corto, mediano y largo plazo.

En el año 2009 en París, la UNESCO comunica los resultados de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, donde reitera la responsabilidad social de la educación superior “durante los últimos diez años se han realizado ingentes esfuerzos a fin de mejorar el acceso y garantizar la calidad. Este empeño debe continuar. [...] y en otro punto indica que “los establecimientos de educación superior deben invertir en la capacitación del personal docente y administrativo para desempeñar nuevas funciones en [...] para lo que reitera en el comunicado que “deberán ponerse en práctica, en todos el sector de la educación superior, mecanismos de regulación y garantía de la calidad [...] (UNESCO, 2009:3-4). Esto se puede concluir con lo que Tamayo Flores declara “[...] la idea de educación para todos y de alta calidad puede fundarse [...] en un sistema reticular que aglutine al sistema escolar y universitario [...]”(Tamayo, 2001:109).

1.2.3 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): Calidad de la Educación Superior y Evaluación de la Organización Institucional

La OCDE y sus miembros, veintinueve países, se han preocupado por potenciar el desarrollo económico por medio de políticas de cooperación y expansión económica (OCDE, 1994). Cuando México decide ingresar en los años 90, la OCDE junto con el Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), que tienen la tarea de evaluar los programas, funciones, servicios y proyectos ubicados en el quehacer sustantivo de las instituciones (OCDE/SEP, 2000); declara que los resultados obtenidos deben ser aplicados para la eficiencia del sistema mexicano; para desarrollar la mejora de la calidad de las prácticas y políticas educativas (OCDE/CERI, 2000). Asimismo, en dicho informe se comenta que

Las sociedades complejas y los sistemas de educación requieren bases de conocimientos sólidas para los practicantes y para los hacedores de políticas. Esto es quizás mucho más importante en México comparativamente con otros países miembros de la OCDE, ya que México es considerado muchas veces como una economía que se encuentra en una fase de “nivelación” en donde el énfasis para mejorar la difusión y la calidad del capital humano es crucial para el futuro desarrollo económico y social. Los retos sociales y culturales para México son igualmente importantes e incluyen la consolidación de una democracia

moderna y de una sociedad multicultural con igualdad de oportunidades para las poblaciones indígenas (OCDE/CERI, 2000:4).

Entonces, el desarrollo del funcionamiento del sistema educativo mexicano, por medio de la interpretación de los resultados, ha llevado a diseñar políticas adecuadas para el contexto; de la misma manera la necesidad de fortalecer los recursos humanos para que se logre el rendimiento esperado.

A partir de 1992, cuando se firma el acuerdo internacional de comercio, el Estado se compromete a reformular sus políticas con reformas que se comprometen a mejorar la calidad y la pertinencia de la educación. Sin embargo, el documento en trabajo, destaca que “México tiene uno de los sistemas educativos más grandes y complejos en América Latina” (OCDE/CERI; 2000:6), lo que se debe a su geografía, habitantes en edad de estudiar, problemas socio-económicos, deficiencias históricas en la implementación de políticas, formas incorrectas de distribución del gasto público, deserción, etc., obstáculos que impiden mejorar y cumplir los objetivos planteados. Hasta la fecha las políticas de mejoramiento de la calidad educativa no han podido resolver la calidad educativa y la falta de pertinencia de la educación (OCDE/CERI, 2000).

México y la OCDE siguen trabajando en la implementación de políticas para la mejora de la calidad, alternativas para compensar la diversidad y complejidad del sistema educativo, hablan de calidad y pertinencia de la educación, mostrando y partiendo de sus deficiencias y limitaciones; asimismo, adquiriendo compromisos basados en la eficiencia y la relevancia de la educación.

Por otra parte, la OCDE ha creado un programa conocido como Gestión Institucional en Educación Superior (IMHE por sus siglas en inglés), dedicado a realizar análisis, diseño de estrategias y asesoramiento sobre liderazgo institucional, gestión, investigación e innovación en los términos de una “economía global del conocimiento, la reforma y la gobernanza en la educación superior” (OCDE, s.f.:s.p.); por medio del intercambio de información de experiencias en términos de los desafíos que enfrentan los países; la educación superior en el desarrollo regional, evaluación de resultados de aprendizaje, estudios de calidad de enseñanza. Lo anterior se ha investigado con un enfoque de mejoramiento de la administración de la educación superior.

Las publicaciones, conferencias y demás actividades del IMHE sobre diversos aspectos de la gestión instituciones permiten rediseñar las políticas y prácticas por medio

de la innovación, reclutación y retención de nuevas generaciones de personal académico (OCDE, s.f.:s.p.). La OCDE pide se establezcan alianzas entre las regiones y las instituciones de educación superior en el marco de la economía globalizada. Dichas alianzas deben permitir una comunicación permanente que propicie la sinergia, fortaleciéndolas administrativamente para el cumplimiento de los objetivos.

En 2005 el seminario del IMHE tuvo como tema central la gestión de los recursos humanos, las tendencias en la gestión y la medición del desempeño en los gobiernos institucionales; para promover en las instituciones educativas la investigación sobre lo que funciona o no de sus esquemas administrativos (OCDE, s.f.:s.p.). Asimismo, para el año de 2011 en el artículo de Panorama de la Educación 2011, se comenta que en México la matrícula de educación superior se ha duplicado pero sin grandes logros en desempeño

[...] se observa en el nivel superior, con sólo el 9.8% de aquellos que ahora tienen entre 55-64 años habiendo alcanzado una educación superior en comparación con el 20.2% de aquellos entre 25 y 34 años de edad que también lo han hecho. Sin embargo, los niveles de logro están entre los más bajos en los países de la OCDE [...]. Si bien la brecha en los niveles de logro educativo entre México y otros países de la OCDE se ha reducido, aún es grande (OCDE, 2011:1).

Aunque la cifras no son del todo satisfactorias, se nota que el desempeño de los egresados universitarios ha mejorado ya que se han establecido metas de desempeño (OCDE, 2011). México ahora invierte por cada estudiante en educación superior 3.3 veces más que por un alumno de educación básica en primaria “[...] se mantiene estable desde 1995 a 2000 y aumentó un 17% entre 2000 y 2008, más que el incremento de la media de la OCDE del 14% (OCDE, 2011:1).

1.2.4 Instituto del Banco Mundial (BM): Calidad de la Educación Superior de la Organización Institucional

En el año de 1944 se creó el Banco Mundial (BM) para restablecer el sistema financiero internacional, adquiere importancia hasta los años 80 cuando logra imponer estrategias económicas para regular la economía de los mercados; al mismo tiempo el Estado cambia su postura de benefactor a gestor, lo que cambió la perspectiva social y política de los

países. Así que, las naciones tuvieron que definir la figura de sus sistemas educativos ya que éstos deberían legitimar el cambio estructural de las sociedades (Tünnermann, 1997).

La propuesta en materia de reforma de la educación de superior del BM realizada en 1995 se sustenta en cuatro indicadores: 1) generar fuentes de financiamiento para las instituciones de educación superior públicas, 2) impulsarlas, 3) redefinir el papel que juega el Estado en la toma de decisiones y 4) crear estrategias que promuevan nuevas políticas de calidad y equidad. Para el BM la calidad tiene su sentido en el progreso de la investigación y creación de nuevas tecnologías, en el cambio de los paradigmas de la enseñanza; la capacitación de los docentes, el manejo adecuado de los recursos financieros; la promoción de intercambios a nivel nacional e internacional y sobretodo, estableciendo controles de evaluación (BM, 1995).

Además el BM menciona que una institución educativa debe para autorregularse por medio de la autoevaluación institucional; la cual favorece el sentido de responsabilidad; mientras que la evaluación externa permite adquirir conciencia de la responsabilidad y motiva a la superación (BM, 1995).

Cerrando el tema, la educación superior presenta una crisis por sus concepciones y esquemas, sus estrategias de administrativas y su control son obsoletos, así que dichos organismos plantean una serie de políticas que deben permitir erradicar esos vicios e implementar una gestión que permita ofrecer calidad con miras siempre a la mejora. Es notable que el rendimiento de cuentas a la sociedad por parte de las instituciones de educación superior deba incidir en su transformación.

Ante el crecimiento de las expectativas sociales la educación superior debe prestar mayor atención al fortalecimiento de la calidad, pertinencia y eficacia de sus servicios; adoptando proyectos de mejora que las integren para poder mantenerse como formadoras de recursos humanos de alto nivel.

Es de conocimiento que en términos de resultados, las instituciones de educación superior mexicanas han buscado adaptarse a los cambios económico, político, social, cultural, tecnológico y científico; gestionando desarrollo académico por medio de adaptar procesos de innovación acordes con su entorno. Esto lo han logrado al seguir las políticas, programas y proyectos marcados por el Estado. Esto habla de un compromiso y consolidación de mecanismos; de la aceptación de la necesidad de establecer líneas orientadoras al perfeccionamiento continuo de su gestión y a la presentación sistémica de cuentas a la sociedad con datos duros obtenidos de los procesos de evaluación.

Para cerrar, la visión y planteamientos de las agencias internacionales mencionadas la UNESCO, OCDE y el BM sobre la educación superior en México, tienen un enfoque de crecimiento económico social, cada una estableciendo sus señalamientos. A saber, los tres organismos hablan de factores de pertinencia, lo que implica replantear las funciones de la educación superior en cuanto a su misión ajustando las políticas al contexto mexicano. Asimismo, la OCDE hace hincapié en las estrategias de participación e implementación de la calidad desde los planes y programas, la pertinencia, la diversificación como categorías de eficiencia. Es importante resaltar que la OCDE marca sus programas en grado de desarrollo económico, cultural y social. Sin olvidar al BM que plantea los aspectos de financiamiento, vinculación de las instituciones de educación superior al sistema económico y productivo del país y del papel del Estado en cuanto a la supervisión de la calidad.

Aunque existen diversos marcos de recomendaciones, la semejanza entre las agencias internacionales sobre la calidad es la promoción y logro de la calidad de la educación superior mediante la superación de los recursos humanos, para beneficio del individuo y de la sociedad.

1.2.5 Organismos y Políticas Nacionales en México

En México las reformas de las políticas educativas han servido a la dinámica de cambio, a satisfacer las necesidades sociales como la cobertura, mejora de programas y todas aquellas demandas que aparecen o reaparecen en determinado momento histórico y deben ser satisfechas. Una política educativa debe disminuir la distancia entre lo planeado y el hacer, para obtener los resultados proyectados; debe ser diseñada para el mejoramiento de la calidad y la mejora de los resultados.

Juan Carlos Navarro al explicar los tipos de políticas, menciona que éstas se pueden clasificar en dos tipos: 1) las políticas periféricas, orientadas a la expansión y a la cobertura y 2) las políticas estratégicas: orientadas a el mejoramiento de la calidad y la eficiencia; orientadas al mejoramiento del logro de resultados (Navarro, 2006). En la actualidad el énfasis está en las políticas estratégicas giran en torno a la calidad, equidad y pertinencia educativa; han evolucionado con la intención de que se traduzcan en mejoramiento; en impulso al impacto de la educación en lo social, cultural e individual. En cuanto a las estrategias para mejorar la gestión educativa, las políticas impulsan una gestión flexible, pero aún se encuentran bajo un esquema de control.

1.2.6 Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013–2018: Calidad de la Educación Superior de la Organización Institucional

El progreso general y sostenible de México está determinado y dirigido por el Estado, el cual debe dar respuestas a la ciudadanía y fortalecer la soberanía nacional. En el periodo de 2013 a 2018 corresponde al presidente de la República, Enrique Peña Nieto impulsar el Plan Nacional de Desarrollo (PND), fundamentado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en las opiniones de las entidades federativas y en las políticas y recomendaciones de los organismos internacionales

El desarrollo nacional se enmarca en el contexto particular que viven los países en un momento determinado. Las circunstancias históricas, políticas, sociales y culturales confluyen en los retos y posibilidades para el nivel de desarrollo actual. En el caso de nuestro país, la planeación del desarrollo está encuadrada por el contexto internacional que se vive y por la historia y evolución reciente de nuestra economía (Secretaría de Gobernación, 2013:57)

La función del PND es articular las políticas públicas; con la finalidad de construir un México próspero, que logre la modernidad, la igualdad y dignidad; con programas de la administración eficaz y educación de calidad (PND, 2013-2018). Todos los programas mexicanos de desarrollo se ajustan y son congruentes a las indicaciones y lineamientos de los programas y presupuestos establecidos en el PND.

El documento menciona que para el logro de los objetivos y metas planteados a futuro, es necesario ofrecer una educación de calidad; tema de interés para esta investigación. Para ello, comenta que “un México con educación de calidad requiere robustecer el capital humano y formar mujeres y hombres comprometidos con una sociedad más justa y más próspera” (Secretaría de Gobernación, 2013:50). En otras palabras, es necesario fortalecer a la educación mexicana por medio de eliminar sus deficiencias; lograr que los estudiantes se desarrollen en forma integral y sean capaces de autogestionarse a futuro

Nuestros jóvenes requieren un camino claro para insertarse en la vida productiva. Los mexicanos de hoy deberán responder a un nuevo paradigma donde las oportunidades de trabajo no sólo se buscan sino que en ocasiones deben inventarse. La dinámica de

avance tecnológico y la globalización demandan jóvenes capaces de innovar. Ante esta coyuntura, la educación deberá estar en estrecha vinculación con la investigación y con la vida productiva del país (Secretaría de Gobernación, 2013:61)

Para ello, el PND menciona la necesidad de realizar acciones y una gran inversión económica para mejorar la calidad de la educación. Esto lleva a pensar en transformar al sistema educativo mexicano en general.

El PND es ambicioso, menciona que es necesario proveer una educación de calidad para “[...] que potencie el desarrollo de las capacidades y habilidades integrales de cada ciudadano, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros.” Añade que se debe fortalecer “[...] la articulación entre niveles educativos y los vinculen con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, con el fin de generar un capital humano de calidad que detone la innovación nacional”; para ello, señala que es importante no olvidar “[...] la creación de verdaderos ambientes de aprendizaje, aptos para desplegar procesos continuos de innovación educativa; se requieren de espacios educativos dignos y con acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.” Por último, para completar esta idea añade que “[...] “se necesita de un fortalecimiento de la infraestructura, de los servicios básicos y el equipamiento de las escuelas” (Secretaría de Gobernación, 2013:64).

El mismo documento menciona que es necesaria una cultura de evaluación

Adicionalmente, el fortalecimiento de una cultura de evaluación ha permitido que la sociedad mexicana exija una educación de calidad, ya que cuenta con más y mejores elementos para juzgar el estado de la educación. Sin embargo, quedan retos por atender, por ejemplo la falta de definición sobre cómo se deben complementar los diferentes instrumentos de evaluación, además del uso adecuado de la información estadística generada para el diseño de políticas educativas (Secretaría de Gobernación, 2013:66).

Ello implica retos importantes para favorecer el progreso y el desarrollo de la calidad educativa, a la vez asegurar que se cubran los retos de cobertura y competencia en dicho ámbito.

1.2.7 Programa Sectorial de Educación 2013-2018: Calidad de la Educación Superior de la Organización Institucional

En el Programa Sectorial de Educación (PSE) mexicano, de los años 2013-2018, se plantean los lineamientos que definen la calidad educativa. Actualmente se comprende la trascendencia de valorar la pertinencia, eficiencia y eficacia de la enseñanza y los aprendizajes. Se sabe que

La educación de calidad tiene la mayor importancia para el desarrollo político, social, económico y cultural de México. Es el camino para lograr una convivencia respetuosa y armónica, en una sociedad democrática, justa, pacífica, productiva y próspera. La educación de calidad debe ser un verdadero instrumento que ayude a superar las graves desigualdades que padecen millones de mexicanos y favorezca un panorama de oportunidades al alcance de todos. Por ello he tomado la decisión política de reconocer a la educación la altísima prioridad que le corresponde y en consecuencia identificar e impulsar las transformaciones que requiere nuestro sistema educativo para estar a la altura de las aspiraciones de los mexicanos y para poder hacer frente a los retos que el país enfrenta (SEP, 2013:2).

Es evidente que en estas palabras se reconoce los múltiples beneficios de la calidad y su impacto en la vida de todos los habitantes de México; asimismo, se resalta que es un derecho y una obligación para todos los miembros de la sociedad, sin olvidar que implica un gran quehacer para transformarla. Se comprende también, que es innegable la necesidad de vincular todos los factores y dimensiones que requieren intervención en forma global para que realmente se pueda iniciar un trabajo cooperativo y colectivo, de calidad.

Con respecto a la educación superior, el PSE enuncia que “debe estar orientada al logro de las competencias que se requieren para el desarrollo democrático, social y económico del país” (SEP, 2013:3) de este modo, para lo cual el alumno de una institución de educación superior debe lograr el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes; sin olvidar que esto se puede lograr siempre y cuando existan recursos humanos profesionalizados y capacitados; trabajo de investigación y compromiso.

Una de las funciones actuales de la educación superior es mejorar e impactar en su comunidad, en la región y a nivel nacional, para que se logren crear las circunstancias que faciliten la competitividad internacional

La tarea educativa debe beneficiar a todos los grupos de la población; de ahí la importancia de fortalecer el principio de inclusión. Habrá que extender la cobertura para facilitar el acceso a la educación en todos los niveles. El aumento de cobertura necesariamente debe ser complementado con acciones que atiendan las particularidades de grupos vulnerables que por razones diversas enfrentan barreras que impiden el acceso y la permanencia en la educación (SEP 2013:5).

Para este gobierno, que reconoce y asume que el desarrollo del país se puede dar, pide que exista equidad y apoyo a la juventud mexicana, sobre todo, para aquellos que se consideran grupos vulnerables. Nuevamente, insiste que sólo con una educación de calidad se pueden eliminar muchos de los calvarios sociales. De la misma manera, se menciona que la calidad de la educación está vinculada con los procesos de evaluación; en forma permanente y sustentada en datos verídicos pero que sólo funcionan cuando son comunicados; “[...] la evaluación será un instrumento de la mayor importancia para guiar la tarea de mejoramiento continuo. [...]” (SEP, 2013:5); por medio de estos resultados se puedan tomar decisiones para retroalimentar los procesos o redefinir los caminos.

En términos generales las políticas tanto internacionales como nacionales plantean la necesidad de acrecentar la calidad educativa sustentada en un riguroso análisis y planteamientos de construcción basados en la mejora de los recursos. Sin embargo, es la UNESCO, el organismo que más hace hincapié en la necesidad de revisar las formas de gestionar a las instituciones educativas. Por lo que poco se puede encontrar en las páginas de los documentos antes tratados estudios que reflejen la importancia de investigaciones referentes a los procesos administrativos de las instituciones de educación. Lo anotado, como bien ya se mencionó, refiere a la calidad de la educación, por lo que es pertinente para ser marco de esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se muestran los modelos teóricos que respaldan la investigación para poder realizar un acotamiento. Lo cual debe dar frutos que posteriormente, permitan implementar líneas de acción para realizar un análisis crítico sobre las circunstancias del comportamiento de la institución en estudio como organización. Asimismo, en caso necesario, poder argumentar los cambios necesarios en la organización para implementar una nueva cultura que mejore sus condiciones laborales y en consecuencia ser competitiva al ofrecer una educación con calidad.

2.1 Modelos administrativos en la educación superior

La complejidad en la educación se debe a que ésta ya no se limita a la consideración tradicional de ser una actividad encaminada a transmitir conocimientos, sino que se ha convertido en una entidad de contrastes entre su realidad interna, su entorno inmediato y un entorno globalizado, que involucran aspectos sociales, económicos y políticos que se entrelazan e impactan en las instituciones de educación superior.

Cuando se habla de educación en ocasiones sólo se menciona la parte pedagógica, aislándola como si fuese el único proceso que interviene y que debe cuidarse para obtener los resultados deseados de la educación. Descuidándose así, la parte administrativa y de gestión institucional, las cuales permiten la implementación de los demás procesos con eficiencia y pertinencia.

La afirmación de que los procesos pedagógicos y la administración educativa tienen relación, puede establecerse desde la concepción de la administración. Aun cuando no sea este un estudio de las diversas teorías administrativas, sí parece necesario reflexionar sobre los grandes principios que se promovieron los fundamentos de la administración actual.

Según la Real Academia Española, la palabra administración significa servicio, aparece con los sumerios 5000 a.C. cuando controlaban sus operaciones comerciales. Más tarde, el comandante japonés Sun Tsu en su diario “El Arte de la Guerra” menciona que existe una necesidad de planear, dirigir y controlar, lo que se aplica hasta hoy en día (Bupo, Gattás, Mauri, Peman, Rossi y Sanz, 2009).

Por otro lado, los romanos se destacan por su capacidad para dirigir delegando autoridad y con un modelo de pirámide, lo que los lleva a ser una sociedad eficiente y como consecuencia un gran imperio (Tristá, 2001). Aquí es donde surge una imprecisión

sobre el uso de los términos gestión, dirección y administración, que aún hoy en día son imprecisos. Años más tarde, en el siglo XVIII, surge la administración como una ciencia y según Rodríguez (2001) y a finales del siglo XIX y principios del XX se establecen las teorías clásicas de la Administración al concebirla como parte de un proceso para el logro de los objetivos de la organización.

Según el mismo autor, en 1911 los estudios de Frederick W. Taylor enfocados en el estudio de trabajos rutinarios y la forma de incrementar la productividad de la empresa, le permiten establecer los principios fundamentales de la Administración; que a continuación se resumen 1) cada una de las actividades laborales debe ser estudiada para poder determinar mejor el modo de realizarla; 2) cada uno de los trabajadores debe de ser seleccionado bajo criterios objetivos para poder adiestrarlo y que sea eficiente por medio de un mejoramiento continuo; 3) debe existir un sistema de control para comprobar cada actividad realizada, según un plan diseñado y, por último 4) los directivos se encargan de planear mientras que los trabajadores ejecutan (Rodríguez, 2001). Actualmente son numerosas las empresas que siguen actuando según la fórmula taylorista, a pesar de las críticas que recibe por su enfoque: lo que importa es la selección, formación y perfeccionamiento del trabajador, el establecimiento de sistemas de control y la elaboración de una planificación.

Henry Fayol, en 1916, estipuló que una organización cuenta con ciertas funciones interrelacionadas y que su buena coordinación determina el éxito. Dichas funciones son prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar que integran el proceso administrativo caracterizado por ser dinámico, independiente del tipo, clase o tamaño de la organización. (Rodríguez, 2001). Bajo el entendido, de que estas actividades siguen constituyendo hoy el prototipo de la función gerencial de cualquier tipo de organización.

En la década de los años 30, se dio el movimiento de las relaciones humanas por lo que las organizaciones fueron estudiadas y estructuradas bajo un enfoque humanista; donde el hombre resulta ser lo más significativo para poder administrar. Dichos principios se basaron en la Psicología y Sociología. En 1942, Elton Mayo argumentó que la conducta del trabajador no obedece tanto a su personalidad sino de la influencia del grupo con el que coexiste laboralmente; pesa más lo grupal que lo individual por lo que es fundamental el tipo de comunicación como mecanismo para impedir los conflictos dentro de una organización (Stoner y Freeman 1996).

Dentro de este movimiento de las relaciones humanas, destaca en los años 70, Douglas McGregor afirma que las teorías clásicas tienen supuestos erróneos al

considerar que el ser humano se siente fastidiado en el trabajo. Por lo propone su Teoría X (control de la autoridad) que habla de que la mayor parte de los hombres tienen que ser obligados a trabajar y escogen ser dirigidos además de evitar la responsabilidad por carecer de ambiciones y sólo buscar su seguridad (Stoner y Freeman, 1996).

McGregor utilizando las investigaciones de Maslow, sobre la motivación humana, para explicar cuál es el motor del ser humano, a lo que él llama la Teoría Y (integración de los individuos); estableciendo que el trabajo es algo que nace naturalmente en el hombre como nace el juego, la diversión o el descanso; también es una fuente de bienestar que le permite satisfacer sus necesidades personales siendo esto un estímulo real, por lo que realiza su quehacer laboral voluntariamente; en caso contrario, lo evita de tal manera que debe ser castigado. McGregor piensa que si se le encausa adecuadamente a un trabajador, permitiéndole usar su imaginación, de ingenio y su espíritu creador, puede desarrollar sus capacidades y buscará asumir su responsabilidad. Aclara el investigador que las organizaciones no recurren a la totalidad de las capacidades intelectuales del ser humano (Stoner y Freeman, 1996).

En 1951 L. Von Bertalanffy, (en Stoner y Freeman, 1996) apoyándose en un marco conceptual interdisciplinario estudia la realidad como un todo, proponiendo la Teoría de Sistemas. Lo que observa es que el todo se integra y es global por lo que sus partes se definen en términos de las interacciones del todo considera que un sistema es dinámico y se forma por sistemas menores que se diferencian unos de otros; a su vez, está formado por otros sistemas; añade que el estudio individual de las partes no puede explicar el comportamiento de la totalidad.

Aplicándola esta teoría en los estudios que se realizan en la ciencia de la Administración, se ha podido reconocer que una organización es un fenómeno dinámico y holístico; por lo que al alterar una parte obviamente, debe perturbar otros elementos que la componen. Siendo así, que las partes se definen en términos de elementos, procesos y objetivos, el factor que aglutina a las partes es la finalidad de la organización (Rodríguez, 2001).

Cinco años más tarde, F. Boulding define a las organizaciones como sistemas abiertos o cerrados; siendo los primeros, los que presentan capacidad para adaptarse al medio y mantienen relaciones recíprocas. Mientras que los sistemas cerrados son previsibles porque su diseño les impide responder a su entorno (Rodríguez, 2001). Entonces, la dependencia entre la organización y el medio es esencial porque de nada vale que la organización cuente con procesos internos satisfactorios, si el producto final

no está acorde a las exigencias cambiantes del medio. Al ser un sistema abierto la organización cuenta con información pertinente de los cambios por lo que puede retroalimentarse para mejorar su eficacia (Stoner y Freeman, 1996).

Continuando con el desarrollo de las teorías administrativas, en los años 60 lo importante para poder administrar es la estructura organizativa y su dependencia con el entorno y la tecnología (Tristá, 2001). Posteriormente, surge la teoría de la cultura organizacional debido a que los puestos en una organización se especializan cada vez más. El fundamento de la teoría de la cultura organizacional es que el trabajador debe establecer un compromiso con su empresa por medio de vincular su bienestar propio y el de la comunidad, sin perder su carácter individual y su autonomía (Stoner y Freeman, 1996).

Como cualquier área de la ciencia, la Administración se va desarrollando y enfocando según las necesidades e intereses del momento histórico. Los enfoques van variando y la experiencia excluye o incluye nuevas perspectivas lo que lleva a la evolución de los conocimientos. De ello, se deriva que se cuentan con diversas definiciones de lo que es debe de ser la administración en cuales se destaca algún elemento como las actividades, objetivos, capital humano, personas, problemas internos y externos; productividad, ideología, política, por mencionar algunos; quedando claro que en el proceso de la administración no existen actividades iguales.

Finalmente, es necesario definir lo que significa administrar, para lo cual se consideran las siguientes posturas; según Chiavenato,

la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización, (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización (Chiavenato, 2000:12).

Mientras que para Stoner es “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (Stoner, 1996:4).

Asimismo, Koontz y Weihrich (1999:6) mencionan que es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz y Weihrich, 1999:6); en otras palabras se

busca influir en los individuos para que favorezcan los propósitos organizacionales por medio de la comunicación y motivación.

Analizando las definiciones propuestas se tiene que los autores coinciden en que la administración se integra por los elementos:

- 1) proceso: serie de etapas como la planeación, organización, dirección y control que determinan un enfoque funcional.
- 2) coordinación de recursos: se sistematizan, combinan y analizan los diversos recursos para intervenir en el logro de un fin que debe ser común.
- 3) eficiencia: los objetivos deben ser pertinentes y factibles (Vázquez, 2004).
- 4) eficacia: se busca que los objetivos planteados por la organización se logren con el uso racionalidad de los recursos (Vázquez, 2004).
- 5) organización formal: existe un grupo social que se organiza por medio de estructuras que delimitan una jerarquía.
- 6) existen objetivos: la empresa se enfoca en el logro de resultados.
- 7) a través de otros: las personas deben colaborar y esforzarse para realizar sus actividades en forma eficiente y con el menor esfuerzo (Vázquez, 2004).

Se considera una definición integral utilizando los elementos mencionados anteriormente, la administración es un proceso que requiere de planeación, organización, dirección y control de todos los recursos con los que cuenta la organización para poder alcanzar los objetivos en forma eficiente y eficaz, por medio de orientar e influir en los recursos humanos para que realicen sus tareas esenciales en la cantidad y tiempo oportunos para el logro de un fin común.

Este constructo habla de obtención de resultados, por lo que la organización debe normalizarse por medio de principios, reglas e instrumentos. Otro aspecto a resaltar es que la administración, antes ya mencionado, es que debe impactar en la sociedad.

Aunado a lo anterior, es importante resaltar que la administración posee ciertas características inherentes como 1) es universal, se aplica a cualquier tipo de grupo de seres humanos que se encuentren organizados. 2) posee valor instrumental porque su finalidad es obtener determinados resultados. 3) es un proceso dinámico integrado en el cual coexisten todas sus partes -planear, dirigir, organizar y controlar- en forma simultánea y 4) es flexible porque se adapta a las necesidades de cada empresa (Chiavenato, 2000).

El éxito de una organización es el resultado de los directivos y puestos de altos mandos que la administran para el logro de los objetivos. Si se da el fracaso podría

decirse que es porque sus autoridades no están preparadas administrativamente es decir, se desconocen las tareas administrativas y sus implicaciones (Chiavenato, 2000).

2.2 La administración educativa actual

La administración educativa, profundamente compleja, requiere de personas capaces que comprendan su rol dentro de la organización educativa para que puedan dirigir a su personal, heterogéneo e interdisciplinario, al logro de los resultados deseados. Gutiérrez (1981) afirma que

La Administración educativa comprende todos los órganos cuyo cometido no es enseñar, sino asegurar que se dé la enseñanza. Las funciones de estos órganos son muy variadas: recoger y analizar los datos que permiten prever las necesidades educativas y calcular la mejor distribución de los medios disponibles; completar en objetivos precisos las líneas de acción establecidas por la política educativa; clarificar la situación de los planes y objetivos; construir y mantener o subvencionar centros de enseñanza; reclutar el profesorado y proporcionarle los medios materiales y de asistencia técnica necesaria; facilitar el acceso de los estudiantes saben se lanza; ordenar, coordinar y controlar la acción educativa pública y privada; promover la investigación en todos los ámbitos que pueda contribuir a mejorar la eficacia del sistema (Gutiérrez, 1981:78)

Según lo anterior, la administración educativa es la encargada de asegurar que se cree un espacio, en que se logre el éxito de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Las funciones administrativas se dan en toda la institución educativa.

Comentar que actualmente la educación vive una profunda crisis, a nivel mundial, no es evidentemente ninguna novedad. No es este el documento apropiado para entrar en consideraciones profundas sobre el alcance, naturaleza y/o consecuencias de dicha crisis; por lo que aquí interesa, una de las problemáticas es la falta de conciliación entre los procesos administrativos y los resultados que se depositan en la educación (Gutiérrez, 1981). En general dentro de este panorama las formas tradicionales de la administración educativa, no pueden responder a las necesidades de los sistemas de enseñanza actuales. No fueron diseñados para planificar o para evaluar críticamente las relaciones del sistema educativo y tampoco para promover innovaciones.

De lo anterior se desprende que la administración en una institución de educación superior ya no puede ser un subproducto de un sistema educativo que se encargue de gestionar rutinariamente cuestiones fraccionadas; al contrario, ha de ser un elemento

integrador, que con un enfoque sistémico coordine sus elementos orientándolos al cumplimiento de los objetivos. Como señala Knezevich, “la administración escolar se define como un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control y edificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal e informalmente, dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir objetivos predeterminados” (Knezevich en De Puelles, 1986:98). Entonces, es válido considerar que la administración no debe de ser estática, sino que debe servir para la resolución de los problemas de los quehaceres diarios educativos; además, que sea capaz de implementar cambios.

2.3 Comportamiento organizacional

En la actualidad el aspecto de lo laboral se piensa desde el modelo de organización que explica cómo lograr la integración de los recursos humanos; lo que se conoce como la teoría del comportamiento organizacional formada por diversos conceptos que apoyan el desarrollo de la organización.

El primer paso es concebir lo qué es una organización. Una definición formal, menciona que “es un conjunto de personas que trabajan juntas en una división de trabajo para lograr un fin común” (Schermerhorn, 2005:8). Esta concepción es amplia y representa una gran diversidad de organizaciones que pueden ser de productos o servicios; diferentes tamaños; con objetivos altruistas o lucrativos; religiosas, esparcimiento, públicas o privadas; lo importante es que existe un propósito común, que implica una exigencia de desempeño. El propósito fundamental de una organización es “[...] la creación de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. [...]” (Reich en Schermerhorn, 2005:15). Por lo que se habla de una misión, en la cual declaran y definen por escrito, a sus empleados y a la sociedad, las razones de su existencia es decir, su propósito fundamental (Ulrich en Schermerhorn, 2005); los trabajadores deben unir esfuerzos voluntades para el lograr el mejor desempeño y los mejores resultados.

Entonces, se implica la necesidad de que una organización cuente con estrategias para conseguir su misión. En este sentido, “las estrategias deben estar bien formuladas implementarse correctamente a fin de que la organización tenga éxito” (Kirksman en Schermerhorn, 2005:8). En la fase de la planeación es necesario determinar las estrategias que permitan obtener la competitividad en el mercado. Lo que involucra conocer las condiciones de los recursos con los que cuenta la empresa.

Las organizaciones deben dar importancia a sus recursos humanos para poder orientar los esfuerzos hacia la comprensión del significado de las personas como trabajadores; siendo el activo más importante de una organización. El valor de los recursos humanos radica en que son ellos los que conforman y definen el comportamiento de una organización; estudiarlo es primordial para la ejecución eficaz de las estrategias, sin descartar otros factores determinantes, los esfuerzos de las personas y de cómo trabajan juntas lo que da una ventaja competitiva (Schermerhorn, 2005). El éxito o fracaso de una organización en gran medida depende de las formas en que las personas laboran, el tipo de sentimientos personales, la percepción que tienen sobre su trabajo, compañeros, jefes, de la imagen de la empresa; todo ello determinado por el grado de cultura, vivencias, talentos y profesiones.

El siguiente paso es definir formalmente el comportamiento organizacional es según Schermerhorn (2005:3) “[...] el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones [...]”. Si son los individuos los que conforman una organización es posible considerar que a través de los recursos humanos se puede conocer y describir a una organización; los aprendizajes en el trabajo diario, las formas de pertenecer, corresponder, el tipo de interacciones, interpretaciones, percepciones y proyecciones permiten la comprensión de la situación interna de la organización.

Reich profesor de Harvard comenta que las personas de una organización anhelan un trabajo estable y que les permita progresar, que refleje valores congruentes con los propios; añade que la competitividad va en aumento lo que provoca que las estructuras jerárquicas de la organización, pierdan autoridad, sean lentas, burocráticas y costosas. Además, considera que las personas actualmente, tienen nuevas expectativas con respecto a lo laboral, como

[...] la preocupación por el mérito en el desempeño y el status, [...]. Añade que desean se les delegue autoridad, lo que implicaría la creación de escenarios de trabajo con mayor entusiasmo y participación. Lo que exige a las organizaciones ya no una jerarquía vertical sino que tuviesen un enfoque horizontal, el cual permitiría la realización de trabajo en equipo. [...]. Sin pasar por alto, la preocupación por el equilibrio trabajo-vida personal (Reich en Schermerhorn, 2005:4)

Aspectos importantes que se dan por la presencia de los cambios socioculturales que se van manifestando con mayor énfasis por la presencia de la movilidad social que propicia el señalamiento de las diferencias humanas (culturales, étnicas, género, etc.). Entonces,

el éxito de una organización, mejor dicho su eficiencia, requiere que sus trabajadores cuenten con habilidades que permitan el logro de los propósitos sin importar si la fuerza laboral está formada por una variada gama de personas que se autodefinen por diversos factores vivenciales pues

La valoración de la diversidad es un tema del comportamiento organizacional. Trata sobre la dirección y el trabajo con los demás, con pleno respeto a sus diferencias individuales. La sensibilidad interpersonal y el respeto cultural son indispensables para valorar la diversidad (Schermerhorn, 2005:4)

Se enfatiza el respeto a la diversidad y su valoración para eliminar las limitaciones y así, las personas logren avances profesionales en las organizaciones, visualizándose señales de progreso. Los seres humanos viven y trabajan actualmente en una economía basada en el conocimiento; el cual es cambiante en forma continua. Por lo que el aprendizaje es una cuestión prioritaria tanto para las instituciones y los individuos. De ello se desprende que sólo los que se profesionalicen, serán competentes y tendrán éxito.

Los teóricos de la Administración mencionan que el aprendizaje organizacional es también un proceso de cambio porque se da por medio de obtener conocimientos que puedan ser aplicados, porque saben aprovechar la información para adaptarse con éxito a los diferentes escenarios que se presenten (Davidow y Malone en Schermerhorn 2005). Entonces, tanto las organizaciones como los trabajadores deben ser dinámicos, y para ello, deben buscar el cambio por medio de propuestas y nuevas oportunidades. Así se da un aprendizaje para toda la vida de las experiencias de trabajo, aplicando las capacitaciones, la experiencia, etc.; lo que abre un panorama de nuevas eventos.

Para investigar el comportamiento organizacional, existen diversas metodologías de investigación, a saber:

1) Estudio de campo: en escenarios organizacionales de la vida real. 2) Meta análisis: uso de estadísticas y resultados de diferentes estudios. 3) Estudios por encuesta: uso de cuestionarios y entrevistas en muestras de poblaciones. 4) Estudios de caso: examinar a profundidad situaciones únicas; y por último, 5) Estudios de laboratorio: en escenarios simulados y controlados (Schermerhorn, 2005:7).

Es sabido que debe existir un proceso de razonamiento científico en cualquier investigación controlada y sistemática, que esté basada en recolección de datos,

explicaciones y propuestas que se demuestren cuidadosamente y arrojen explicaciones que puedan verificarse por la vía científica. De esto se desprende también, que el estudio del comportamiento organizacional se centra en buscar las diferencias en la forma en que se desempeñan las organizaciones y las personas. Lo que admite variables dependientes de medición de desempeño que deben ser analizadas.

Comprender e identificar cómo pueden manejarse de mejor manera las instituciones de educación superior, en términos de su situación, implica reconocer el tipo de comportamiento que viven día a día sus trabajadores (Schermerhorn, 2005); el cual afecta la forma en que funciona la institución y la eficiencia de las personas. Según el investigador Jeffrey las culturas son parte de la identidad institucional y cada organización asume su propia identidad y cultura. Lo que impide que se copien porque no funcionan (Jeffrey en Schermerhorn, 2005).

Paralelamente, una organización debe considerar el capital intelectual “[...] representado por la suma total de conocimiento, experiencia y dedicación de la fuerza laboral de una organización” (Gibson y Kirkman en Schermerhorn, 2005:9); no menospreciando los recursos materiales y/o la infraestructura tecnológica, porque sin estos recursos nadie puede trabajar con eficiencia.

“El único y mejor indicador del éxito total de un empresa es la capacidad que tiene para atraer, motivar y retener a personas talentosas” (Goodman, Devadas y Hughson en Schermerhorn, 2005:9); lo que implica que el estudio del comportamiento organizacional lleva la intención de explorar las opiniones que ayuden a conocer sus elementos. Actuando siempre de manera crítica y socialmente responsable. Una inquietud fundamental en esta exploración corresponde al bienestar de todos sus trabajadores.

Es aquí, donde la investigación del comportamiento organizacional adquiere una gran relevancia. Los administrativos escolares deben mantener una alta calidad para satisfacer a sus clientes (alumnos). Si no se realiza una investigación sobre sus fortalezas y debilidades es decir, una reflexión crítica o evaluación no podrán apoyar y coordinar los esfuerzos de sus empleados. Dentro de este marco, las personas que tienen un puesto de directivo o coordinador dentro de una institución de educación superior deben asumirse como líderes de un equipo porque son los responsables de los logros y esfuerzos de otras personas.

Para describir las obligaciones de un puesto de alto rango en el organigrama, pero con carácter de líder los estudiosos Kraijewski y Ritzman comentan

[...] los directores de las organizaciones trabajan las jornadas más largas. Su trabajo es intenso implica realizar muchas cosas diferentes todos los días. El día de un administrador incluye una mezcla cambiante de incidentes que requieren atención; [...] las interrupciones son algo corriente y muchas de sus tareas las tienen que realizar apuradamente. De hecho, pasan poco tiempo trabajando a solas. El tiempo que pasan con los demás incluye el trabajo con jefes, contrapartes, subordinados y empleados al mando de sus subordinados, así como con clientes, proveedores, etc. Los administradores son comunicadores. En general, dedican mucho tiempo obtener, proporcionar y procesar información. Su trabajo consiste en comunicarse frente a frente en reuniones formales e informales. Los ejecutivos de alto nivel normalmente pasan más tiempo en reuniones programadas que los gerentes de niveles inferiores (Krajewski y Ritzman en Schermerhorn, 2005:10).

De lo anterior se comprende que un administrador es eficaz cuando las personas que se encuentran bajo su liderazgo, logran sus objetivos de manera permanente; entre líneas sobresale el desempeño, esto es la calidad y cantidad de trabajo que se produce obteniendo buenos servicios y la satisfacción laboral.

En otras palabras, cómo se sienten las personas como individuos y a su vez siendo parte de una colectividad que implica un todo, que es la organización. Entonces, no es casual que el estudio del comportamiento organizacional se dirija hacia el administrador en términos de sus funciones: satisfacción laboral, compromiso con el puesto de trabajo y compromiso organizacional, así como a las mediciones del desempeño real de la tarea (Schermerhorn, 2005).

Enfatizando, el trabajo de un administrador o líder del equipo, es tomar decisiones que ayuden a los demás a cumplir sus tareas:

[...] que deben desempeñarse constantemente y, a menudo, de manera simultánea. Estas cuatro funciones de la administración son planeación, organización, dirección y control. En conjunto forman un marco de referencia para el proceso administrativo que puede describirse de la siguiente manera: Planeación: definir metas, establecer objetivos de desempeño específicos e identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Organización: crear estructuras y sistemas de trabajo, y ordenar los recursos para lograr las metas y objetivos. Dirección: inspirar entusiasmo al comunicarse con los demás, motivarlos para que trabajen arduamente, y mantener buenas relaciones interpersonales. Control: asegurar que las cosas marchen bien, al mismo tiempo que evaluar el

desempeño y emprende acciones correctivas cuando sea necesario. (Garvín y Miller en Schermerhorn, 2005:11)

Lo mencionado es un planteamiento clásico de la administración que no ha perdido su pertinencia. De igual modo, Henry Mintzberg (en Schermerhorn, 2005:11-12) define tres conjuntos de funciones del administrador eficaz:

1) Funciones de información: cómo un administrador intercambia y procesa información (monitor/difusor/vocero). 2) Funciones interpersonales: cómo un administrador interactuar con otras personas (representante/líder/enlace) y por último, 3) Funciones de decisión: cómo un administrador utilizan la información en la toma de decisiones (emprendedor/conciliador en los desacuerdos/distribuidor de recursos/negociador).

La idea es que existen jerarquías con sus respectivas funciones interpersonales que deben atender las necesidades, mantener contacto y servir de enlace con las personas. Asimismo, las funciones de informador que implican el intercambio de datos, la obtención, organización y comunicar la información pertinente y relevante. Aunado a lo anterior, las funciones de toma de decisiones, cuando se encuentran conflictos, se deben distribuir y/o negociar los recursos. Se puede resumir de lo anterior de la siguiente forma “las buenas relaciones interpersonales con una amplia gama de personas son esenciales para el desempeño eficaz de estas funciones y para todo el trabajo administrativo, dentro y fuera de la organización” (Kirkman, Lowe y Young en Schermerhorn, 2005:11). Para reforzar la idea, se agrega

Los administradores y los líderes de equipo deben ser capaces de desarrollar, mantener y trabajar con propiedad dentro de las redes de colaboración por función, constituidas por los contactos relacionados con los puestos de trabajo específicos y además, las redes sociales con se dictó vidas por los amigos y colegas dignos de confianza (Macy en Schermerhorn, 2005:12).

Un administrador, directivo y/o coordinador de una empresa debe ser capaz de llevar a cabo acciones para que las personas que se encuentran bajo su dirección logren y alcancen el desempeño deseado. Para ello, tanto ellos como la fuerza laboral deben desarrollar ciertas habilidades, partiendo de conocimientos, que puedan convertirse en destrezas y acciones efectivas.

Robert Katz divide las habilidades administrativas principales en tres clases: técnicas, humanas y conceptuales (Katz en Schermerhorn, 2005); además, considera existe una cierta relatividad y relevancia según el nivel de autoridad del puesto administrativo que ocupan. Según el autor mencionado, las habilidades técnicas son fundamentales para las personas de nivel operacional de la organización. Entonces, resulta que en una institución de educación superior serían fundamentales dichas habilidades para los coordinadores, jefes del departamento escolar, los supervisores y líderes equipo.

Siguiendo con la idea de las habilidades son los directivos de más alta jerarquía los encargados de difundir y asegurarse que se cumplan el propósito, la misión y las estrategias organizacionales

Decisiones más amplias, más ambiguas y a más largo plazo dominan la tensión en estos niveles superiores y las habilidades conceptuales adquieren mayor importancia con respecto a los demás. Las debilidades humanas, se apoyan en los fundamentos del comportamiento organizacional, son igualmente importantes en todos los niveles organizacionales (Katz en Schermerhorn, 2005:12).

Del conocimiento se deriva la capacidad y la experiencia; de las habilidades se implica la destreza en el uso de métodos, procesos y procedimientos para la realización de las tareas. Asimismo, la habilidad para trabajar armónicamente con otras personas, lo que permite conducir con liderazgo un equipo de trabajo. En este marco se consideran a las habilidades humanas, que se manifiestan por medio de la empatía, escucha, comprensión de los sentimientos de los demás y entusiasmo por participar en relaciones interpersonales

Las personas que poseen estabilidad son capaces de interactuar bien con los demás, de sostener una comunicación persuasiva, de enfrentar con éxito los desacuerdos y conflictos, etc. Las habilidades humanas son indispensables en la nueva era de las organizaciones en donde las jerarquías y las estructuras verticales tradicionales están dando paso a las relaciones horizontales y estructuras planas (Jack O'Toole en Schermerhorn, 2005:13).

Para precisar la idea, es necesario mencionar que la persona que ejecute correctamente las habilidades humanas cuenta con un nivel alto de conocimiento de su persona y autoestima suficiente. Lo que Daniel Goleman denomina inteligencia emocional:

La habilidad de manejarse a uno mismo con efectividad, y también hacerlo con las relaciones personales. Este concepto tiene un papel preferente en la capacidad de liderazgo. Las investigaciones de Goleman indican que la inteligencia emocional que contribuyen significativamente a la efectividad del dirigente. Las habilidades que todo buen gerente debe desarrollar son

- Conciencia propia. La habilidad entender sus propias emociones y estados de ánimo.
- Autocontrol. La habilidad de pensar antes de actuar, para controlar sus impulsos.
- Motivación. La habilidad de trabajar duro y ser perseverante.
- Empatía. La habilidad de entender las emociones de otros.
- Simpatía social. La habilidades se dé agradable a los temas y desarrollar buenas relaciones (Goleman en Schermerhorn, 2005:13).

Estas características son fundamentales para que los administrativos con poder de mando y toma de decisiones logren el éxito. Además, es cierto que la estructura del organigrama debe de ser menos vertical y más horizontal para poder crear flexibilidad y con ello relaciones de mayor diálogo y compromiso de la eficiencia laboral.

Entendiéndose bien que los administrativos son competentes cuando conciben como un todo a la organización e imagina su futuro beneficiando a sus integrantes. Esta capacidad de comprender a la organización como un todo interrelacionado permite tomar decisiones pertinentes y lograr el propósito de la organización (Schermerhorn, 2005).

Hay que agregar, que indiscutible la afirmación que realizan Kirksman, Lowe y Young, con respecto a la forma en que debe actuar un administrativo “[...] aquella que se acepta como moralmente “buena y correcta” en opción a la “mala e incorrecta” en un escenario en particular” (Kirkman, Lowe y Young en Schermerhorn, 2005:14). Es decir, que es importante que el administrativo tome decisiones éticas que logren un ambiente armónico y de bienestar.

El comportamiento ético se refleja en actividades como proporcionar la información adecuada a las personas, asignar los puestos según las capacidades y proyección profesional de un empleado; conceder en forma equitativa, según el puesto, las tareas y/o aptitudes; etc. A propósito de la conducta ética de los empleados y en especial de los administrativos, actualmente se exige a la organización también un comportamiento ético

es decir, que actúe de acuerdo a sus valores y estándares honorables elevados (Schermerhorn, 2005).

Kirkman, Lowe y Young (en Schermerhorn, 2005) señalan que un comportamiento ético se comprueba por la percepción de las personas según sus vivencias. Por ello, aluden que para comprender el proceder de alguien dentro de una organización es necesario analizarlo teniendo como guía las cuatro perspectivas siguientes:

- Utilitaria: procura el bien al mayor número de personas; valoran los aspectos morales de sus decisiones en términos de las consecuencias que éstas tengan. Considera que las necesidades de la mayoría son más importantes que las de unos pocos.
- Individualista: es aquella que representa lo mejor para el propio interés de un individuo a largo plazo. En principio, por lo menos, como no comunicarle un ascenso un miembro de una minoría que sí está calificado, pero no conseguirá su propósito a la larga porque la acción a corto plazo no sería tolerada. En los términos de esta perspectiva, si alguien actúa teniendo en mente es sólo su interés a largo plazo, sus acciones inmediatas no son éticas.
- Derechos morales: respeta los derechos fundamentales compartidos por todos los seres humanos. Se relaciona estrechamente con los derechos humanos fundamentales, como la vida, la libertad y un trato justo por la ley. En una organización, este principio se refleja en asuntos como los derechos a la privacidad, a la inviolabilidad de la persona y a la libertad de expresión. La conducta ética es aquella que no transgrede ninguno de estos derechos humanos fundamentales.
- De la justicia: un trato justo e imparcial a las personas; trato equitativo a todos los implicados. En el comportamiento organizacional se asume que 1) las reglas y procedimientos establecidos por las políticas se siguen de manera adecuada en todos los casos en que se aplican. 2) todas las personas reciben el mismo trato al amparo de una política, independientemente de la raza, carácter étnico, género, edad o cualquier otra característica demográfica. 3) todas las personas afectadas por la decisión que se tome son tratadas con dignidad y respeto (Kirkman, Lowe y Young en Schermerhorn, 2005:14)

Es evidente que querer predecir la conducta ética de una persona no es fácil. Los trabajadores de una organización enfrentan este tipo de objeciones en su relación con los demás. Sin embargo, debe existir un común denominador, antes mencionado, la honestidad para manejar los dilemas éticos. Es así como se debe aprender, identificar, y enfrentar los comportamientos reales. Dentro de este marco, la organización tiene una

responsabilidad social por lo que debe exigir que sus todos sus empleados se conduzcan éticamente. Entonces, los administradores y los líderes deben estar comprometidos y actuar congruentemente con la misión y valores tanto de la organización como de la sociedad, donde ésta última se encuentra inmersa.

El ser humano es capaz de reconocer en forma intuitiva si un objeto y/o servicio posee calidad. De este modo en un estudio de comportamiento organizacional, la calidad del ambiente laboral está determinado por las experiencias e impresiones de los trabajadores lo que implica una valoración de satisfacción alta o baja (Macy y Uzumi en Schermerhorn, 2005). Anteriormente se mencionaron las teorías de Douglas McGregor conocidas como la teoría X, que permiten conocer si las personas están inconformes en el lugar donde laboran, si necesitan orientación y evitan las responsabilidades. Asimismo, la teoría Y que establece si las personas les agrada su trabajo y por ello, son activas y responsabilidades. Para McGregor la teoría Y puede explicar que existe un trato adecuado y por lo tanto los trabajadores tienen sus expectativas cumplidas por lo que se expresarán de forma positiva. Dentro de este contexto, menciona el investigador Macy, que una administración que logra un ambiente positivo (teoría Y) es aquella que

- La delegación de autoridad: incluir a las personas de todos los niveles en la toma de decisiones
- La confianza: rediseñar los puestos, sistemas y estructuras para darle las personas más al del trío en su trabajo
- La sensibilidad: hacer que el escenario de trabajo sean más agradable y que apoye las necesidades del individuo y las responsabilidades con la familia
- El equilibrio trabajo-vida laboral: asegurar que las demandas del puesto de trabajo se adapten razonablemente a la vida personal y demás responsabilidades de la persona (Macy en Schermerhorn, 2005:17).

Lo que permite que se concluya determina que las personas son el recurso más valioso y prioritario de una empresa. La calidad de la vida laboral está conforme con lo que inicialmente se señaló acerca del capital intelectual de una organización siempre y cuando la administración de la institución implemente el mejoramiento continuo, asegure su compromiso con la satisfacción del cliente.

Partiendo de lo anterior, las organizaciones que se ocupan de ejecutar sus acciones en términos de calidad, son las que se renuevan y se mantienen en los actuales

mercados, crecientemente competitivos de hoy. Conviene ahora, resumir, concibiendo en este sentido a la calidad en sentido

[...] se satisfacen las necesidades de los clientes y que todas las tareas que la empresa realiza, sean las correctas desde la primera vez. Un sello distintivo del concepto de calidad total es el mejoramiento continuo, es decir la creencia de que absolutamente todo lo que se hace en el lugar de trabajo debe evaluarse continuamente haciéndose dos preguntas: ¿es esto necesario? y en caso afirmativo, ¿puede hacerse mejor? (Ohashi Kenichi en Schermerhorn, 2005:23)

Es claro entonces, que las organizaciones que buscan la satisfacción del cliente, se abocan a la calidad del servicio

[...] la gestión administrativa desde este punto de vista exige que los trabajadores operen en formas que directamente afecte a los consumidores y, además, exige que los líderes de equipo y los administrativos realicen procesos que apoyen directamente a los trabajadores; también exige que la alta gerencia explique con claridad la misión y los objetivos organizacionales, establezca estrategias y proporcione los recursos adecuados en el momento oportuno (Michael Porter en Schermerhorn, 2005:24).

A propósito de ello, una característica de estas organizaciones es el cambio constante, el cual permite renovarse y rediseñar los procesos y por ende, mejorar continuamente al romper la rutina y cambiar paradigmas por medio de estimular la innovación y el cambio. Es así como se revaloran y enfrentan las nuevas demandas. Sin olvidar enfatizar que el conocimiento, las habilidades y dedicación de los trabajadores de una empresa son los que contribuyen y promueven el logro de los objetivos y la misión de la organización.

Sumado a lo anterior, se comenta que existen ciertas características en los factores críticos para impulsar el buen desempeño del trabajador como son la participación del empleado, equipos de trabajo autodirigidos, tecnologías de producción integradas, aprendizaje organizacional y administración de calidad total (Schermerhorn, 2005). Los cuales son detallados de la siguiente manera

- Participación del empleado: 1) puede ser que se delega a los empleados, según el nivel del puesto, cierto grado de autoridad para que tome decisiones. Otro esquema es que 2) no existe participación alguna, los empleados simplemente hacen su trabajo. O bien, 3) existe una participación paralela (buzones de

sugerencias, mesas redondas de discusión del trabajo y círculos de calidad. En otro enfoque 4) la participación moderada, responsabilidades de tomar decisiones pero sólo en relación a su trabajo (Brian O'Really en Schermerhorn, 2005). Hofstede menciona que "a mayor participación del trabajador, se incrementa la productividad y la motivación, creándose un clima de satisfacción." (Geert Hofstede en Schermerhorn, 2005:28).

- Los equipos o los grupos de trabajo: "los cuales poseen autoridad para tomar decisiones para la planeación, ejercen liderazgo autónomo. Lo que mueve la sensibilidad de los trabajadores hacia un mayor compromiso y mejor desempeño" (Geert Hofstede en Schermerhorn, 2005).

Se concluye que las organizaciones de alto desempeño son aquellas que están diseñadas para el aprendizaje organizacional es decir, saben adaptarse a su estructura y reúnen información para prever futuros cambios. La necesidad de este aprendizaje es resultado de admitir que sus estructuras tradicionales y verticales no fueron muy buenas para anticipar los cambios del entorno ni para compartir información entre los miembros de la empresa.

De esta manera, la administración de la calidad implica comprometerse con resultados de alta calidad, el mejoramiento continuo y la satisfacción de las necesidades del cliente. La administración enfocada en la calidad total tiene su esplendor a mediados de la década de 1980 y se le conoce como Total Quality Management (TQM) se maneja bajo el concepto de pequeños grupos (círculos de calidad) que trabajan en diversos aspectos de que permiten el desarrollo de la calidad de una empresa. Los grupos se conocen mejor como círculos de calidad. Actualmente se considera que la TQM es parte fundamental para el logro de un alto desempeño puesto que la participación de los trabajadores y su autogestión hace que sus compañeros construyan su propia planeación y verificación de la calidad.

Para convertirse en una organización de alto desempeño es necesario desafiar a la inercia y responder a los retos con un fuerte compromiso por parte de la dirección y no se hacen esperar los beneficios en corto tiempo (Weber y Hall en Schermerhorn, 2005); pero esto además, depende de la habilidad con la que se manejen los siguientes desafíos:

- Las organizaciones reciben la influencia del rápido movimiento del entorno exterior con su énfasis en la globalización y las expectativas del cliente que evolucionan con rapidez (Hofstede y Bond en Schermerhorn, 2005).

- La participación del empleado, la generación de equipos de trabajo autodirigidos, aprendizaje organizacional en temas de calidad contribuyen a la transformación eficaz de entradas en salidas. Siendo éstas etiquetadas por la eficacia, el manejo adecuado de recursos materiales, tecnológicos; las contribuciones individuales, grupales y organizacionales. La eficacia también se traduce en un ambiente sano y en calidad de vida laboral (Hofstede en Schermerhorn, 2005).
- Un reto más es la integración de equipos autodirigidos que deben trabajar con los planes de operaciones en forma integrada, deben construir la calidad y fomentar la participación del empleado. El éxito depende de la correspondencia entre todas estas actividades y funciones. Además, se requiere estar preparado para afrontar los problemas ineludibles que el cambio provoca como la resistencia al cambio (Hofstede en Schermerhorn, 2005).
- Aunque muchos empleados pueden apropiarse bien de los nuevos entornos de equipos autodirigidos, otros trabajadores pueden ofrecer resistencia. Algunos empleados consideran que el trabajo de equipo debe ser equitativo por lo que no les gusta el reto. Además, existe una fuerte preferencia al trabajo individual.
- Se pueden presentar tensiones entre grupos por el tipo de percepción y/o enfoque estrecho. La participación del empleado en la misma organización implica una considerable delegación de actividades y no sólo en la calidad. Conciliar las demandas de estos dos componentes diferentes en una organización requiere de personas muy capaces que deberán ayudar en el diseño e implementación de la capacitación para otros empleados (Alvin Toffler Schermerhorn, 2005).
- Una de las principales preguntas que se deben planear los altos mandos de una organización es decidir qué tan lejos se quiere llegar lo que depende del entorno y del compromiso de las autoridades. Muchas empresas no implementan en forma completa los programas de calidad por lo que no convierten en auténticas organizaciones de alto desempeño; se convierten en organizaciones tradicionales con maquillaje de nuevas empresas (Hofstede en Schermerhorn, 2005).
- Un último reto es resolver el rediseño de la organización porque se inicia como organización tradicional y se intenta cambiarla para que llegue a convertirse en organizaciones de alto desempeño. (Alder en Schermerhorn, 2005).

Ahora bien, después de planteados los retos es necesario considerar algún punto de partida para que, según los expertos, se logre convertir a una organización en una auténtica empresa de alto desempeño a saber,

- El apoyo de los sistemas de información. Una organización bajo la presión de la competencia externa se ve afectada cuando aumentan los costos, se estancan las ventas, no existe un ambiente de calidad laboral. Por lo que es necesario mejorar las prácticas en términos de sondear las necesidades del mercado. Así, se pueden desarrollar nuevos procesos y que la coordinación, la supervisión, las operaciones de contabilidad, la adquisición de recursos sean adquiridos y trabajados por medio de sistemas de información. Lo cual crea la necesidad de la actualización de la tecnología.
- En cuanto al aprendizaje organizacional, es necesario que se registre y retroalimente la información en toda la empresa de manera sistemática. Asimismo, se dé capacitación a gerentes y empleados. Además, existe la ventaja de la retroalimentación entre los diferentes componentes que integran a la organización. En resumen, una organización que pudo haber sido de tipo tradicional, al utilizar un enfoque corporativo como punto de partida puede llevarla a convertirse en una organización de alto desempeño (Max Weber y Edward T. Hall en Schermerhorn, 2005:30).

El rápido crecimiento de la tecnología de la información y las comunicaciones electrónicas impacta directamente en el aumento del conocimiento del individuo. Al mismo tiempo se incrementa el movimiento transnacional de productos, tendencias, valores e innovaciones continúa modificando los estilos de vida a un ritmo acelerado. Sin olvidar que la migración está teniendo profundas implicaciones para muchas naciones porque la diversidad cultural entre las poblaciones va en aumento, las fuerzas laborales se diversifican (William Johnson en Schermerhorn, 2005).

Un indicador de la importancia de la globalización de negocios es la designación de la calidad ISO que representa la norma de calidad establecida por la International Standards Organization en Ginebra, Suiza. Esta marca de excelencia en calidad se ha convertido en una marca de referencia para garantizar la calidad en todo el mundo. La certificación se está convirtiendo rápidamente en una meta para las compañías de todo el mundo que desean hacer negocios y quieren ganarse una reputación al ofrecer calidad total de clase mundial.

Junto con los anteriores fenómenos que presenta en forma acelerada la globalización, hoy es necesario un administrador con visión global, alguien que sabe cómo gestionar negocios a través de las fronteras (Moram y Reisenberger en Schermerhorn, 2005). Este directivo

Se adapta bien a los diferentes entornos de negocios; respeta las creencias, valores y prácticas diferentes; resuelve rápidamente problemas en nuevas circunstancias; se comunica adecuadamente con las personas de diferentes culturas; comprende los diferentes gobiernos y sistemas políticos; transmite respeto y entusiasmo; posee gran pericia técnica para desempeñar un trabajo (Schermerhorn, 2005:43).

Es un administrador con visión al presente y el futuro al tener la habilidad de pensar con una perspectiva mundial, apreciar las creencias, valores, conductas y prácticas diferentes, y es capaz de planear estrategias de conformidad con ello.

2.4 Los grupos de trabajo en las organizaciones

Un grupo puede definirse como “un conjunto formado por dos o más personas que trabajan juntas de manera regular a fin de lograr metas comunes” (Leavitt en Schermerhorn, 2005:177), por lo que en un grupo, el trabajo de sus miembros es determinante para alcanzar sus objetivos en un periodo determinado. Los grupos de trabajo constituyen un valor agregado para las organizaciones y sus miembros, pues ayudan a realizar tareas importantes y mantener una fuerza laboral de alta calidad.

El mismo autor Leavitt menciona que cuando el grupo logra altos niveles de desempeño en las tareas, la satisfacción de sus miembros no se hace esperar y se dice que se trata de un grupo eficaz. En el caso de un grupo de trabajo permanente, como puede ser un equipo de fabricación, esto significa que diariamente alcanzar sus metas de desempeño. Con respecto a la satisfacción de los miembros del equipo, un grupo eficaz, cuyos miembros creen que su participación y experiencias son positivas y satisface las necesidades personales importantes; se sienten satisfechos con sus tareas, logros y relaciones interpersonales.

Con respecto a la viabilidad del equipo, los miembros del mismo se sienten lo suficientemente satisfechos como para seguir trabajando juntos permanentemente o como para volver a trabajar juntos en el futuro. Un grupo así posee potencial de desempeño a largo plazo, que es de suma importancia (Leavitt en Schermerhorn, 2005).

En particular, ofrece un potencial de sinergia, es decir, la creación de un todo que es mayor que la suma de sus partes. Cuando la inercia aparece, es porque los grupos tienen más trabajo que la suma de las capacidades de sus miembros individuales. (Marvin Shaw en Schermerhorn, 2005). Además, las personas aprenden unas de otras y comparten sus habilidades y conocimientos para el trabajo. El entorno de aprendizaje y la

experiencia que existen dentro de un grupo se pueden emplear para resolver problemas difíciles y extraordinarios.

Los grupos pueden ofrecer oportunidades para la interacción social y pueden proporcionar un sentido de seguridad a los individuos; asimismo, proporcionan apoyo en épocas especiales de crisis opresión, y permiten la participación del individuo en las metas actividades del grupo (Marvin Shaw en Schermerhorn, 2005). Los grupos también pueden crear problemas. Marx Ringlemann menciona que la holgazanería social o efecto Ringlemann se da cuando la persona trabaja con menos empeño al pertenecer a un grupo que cuando lo hace sola. Marx Ringlemann un psicólogo alemán, identificó con precisión el fenómeno. Descubrió que la productividad promedio disminuya conforme más personas trabajan en equipo porque su contribución individual se nota menos en el contexto del grupo; prefieren ver que a los demás cómo cargan el trabajo (Marx Ringlemann en Schermerhorn, 2005).

Otro aspecto a considerar es lo que cita Krupp como la facilitación social, esto es, la tendencia a que la conducta de una persona se vea influenciada por sus compañeros de trabajo o en un grupo. La teoría de la facilitación social señala que trabajar en presencia de otros despierta ciertas emociones y/o excitación que estimulan conductas y por lo tanto afecta, positiva o negativamente, el desempeño (Krupp en Schermerhorn, 2005). En este caso, el despertar emocional positivo propicia un esfuerzo extra al realizar algo que ya fluye de manera natural y lo contrario es el efecto negativo.

Es importante considerar al psicólogo social Edgar Schein, un gran investigador en el tema de procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional. Sus trabajos con grupos le permitieron analizar ampliamente el proceso de toma de decisiones. Observó que los grupos toman decisiones por medio de alguno de los siguientes seis caminos: 1) la decisión por falta de respuesta: se realiza una lluvia de ideas para su discusión y el grupo las acepta sin una evaluación crítica. 2) La decisión por autoridad: el presidente, gerente o un líder toma una decisión por el grupo, con o discusión y es un proceso que hacer un uso eficiente del tiempo. Sin embargo, que la decisión sea buena o mala depende de que el líder cuente con la suficiente y adecuada información y de la aceptación de los demás miembros del grupo. 3) La decisión por disposición de la minoría: dos o más personas toman la decisión, la sugieren al grupo y logran que la apruebe por medio de un acuerdo rápido. 4) La decisión por mayoría: se presenta cuando existen desacuerdos en forma temprana por lo que se realiza una votación formal o una encuesta rápida y se decide por mayoría. Los perdedores se sentirán excluidos y sienten

la ausencia de justicia. Por lo que serán los menos entusiastas al momento de participar. Los resentimientos prolongados podían deteriorar la eficacia del grupo en el futuro. 5) La decisión por consenso: la discusión lleva a un acuerdo de la mayoría. Cuando se llega a un consenso, los que pudieron estar en desacuerdo se sienten escuchados y que tuvieron una oportunidad justa para influir en el resultado. El consenso no requiere de unanimidad. 6) La decisión por unanimidad: la totalidad de los miembros del grupo están de acuerdo. Este camino es perfecto para la toma de decisiones con grupos que son difíciles. Una de las razones por las cuales se opta por la decisión de autoridad, la votación de la mayoría, o incluso por las decisiones de la minoría es la dificultad de la gestión o manejo del proceso grupal para alcanzar el consenso o en la unanimidad (Schein en Schermerhorn, 2005).

Todos los equipos necesitan miembros que crean en las metas de equipo y que estén motivados para trabajar activamente con los demás a fin de realizar tareas importantes, independientemente de que estas impliquen recomendar, hacer, ejecutar o dirigir algo. De hecho, un criterio para que los miembros de un grupo se sientan integrados e importantes es que se les comparta responsabilidad en las decisiones y en los que logra (Schein en Schermerhorn, 2005).

Este sentido de responsabilidad colectiva crea escenarios para un auténtico trabajo de equipo, en el que sus miembros trabajen juntos con interés, de tal manera que sus respectivas habilidades las utilizan con un propósito común. El trabajo en equipo de este tipo es fundamento principal de cualquier equipo de alto desempeño, aunque su creación es una tarea desafiante de liderazgo, independientemente del escenario (Schein en Schermerhorn, 2005).

2.5 Cultura organizacional

La palabra cultura se utiliza frecuentemente en el estudio del comportamiento organizacional; los especialistas tienden a coincidir en que la cultura se da por medio de representaciones aprendidas y es comunicada para hacer las cosas en una sociedad en particular (Hofstede en Schermerhorn, 2005). En 1984 Schein define a la cultura organizacional como

[...] el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas

válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein en Hellriegel y Slocum, 2009:459)

De hecho, no se nace con una cultura, sino en la interacción social se aprende y el individuo se apropia de ella; de esa cultura en particular que permite que sus miembros se relacionan unos con otros. Pero también se mezclan las culturas entre sí; el vocabulario y la estructura que se use refleja la historia de una organización y también puede revelar la forma en que sus miembros se relacionan.

Como se ha venido mencionando una parte importante de una organización es la forma en que interpretan sus quehaceres, por lo que Robbins Stephen (1987), menciona que la cultura organizacional es un fenómeno de estratégico

Es interesante señalar que el origen de la cultura como una variable independiente que afecta a las actitudes de un empleado y a su comportamiento se remonta cuarenta años al concepto de institucionalización. Cuando una organización se institucionaliza, asume una vida propia, independiente de cualquiera de sus miembros. [...] adquiere un valor intrínseco y no sólo por los bienes y servicios que produce. [...] Si sus metas originales pierden importancia, no por ello desaparece. [...] La institucionalización viene a producir un entendimiento común entre los integrantes sobre lo que es un comportamiento correcto y, en lo fundamental, significativo. Por ello, cuando una organización asume una permanencia institucional, los tipos aceptables de conducta se tornan muy autoevidentes para todos (Robbins, 1987:439)

Según lo expuesto anteriormente es posible conocer el comportamiento de una organización por medio del comportamiento de sus trabajadores porque son sus vivencias en grupo, valores, interacciones y los estándares de la organización los que definen su cultura.

Los diversos investigadores sobre la cultura organizacional están de acuerdo en que es un conjunto de significados que se atribuyen a los diversos elementos que forman a la organización creando una identidad que las distingue de otras organizaciones. Stephen Robbins (1987) piensa que existen ciertas características que pueden revelar la esencia de la cultura de una organización a saber,

1. Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2. Estructura. El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
3. Apoyo. El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. Identidad. El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
5. Desempeño-premio. El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.
6. Tolerancia del conflicto. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
7. Tolerancia del riesgo. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos (Robbins, 1987:440).

Se puede considerar a la cultura organizacional como un estado sinérgico de la totalidad de los comportamientos individuales y de un grupo individuos; integrado por sus emociones, ideas, creencias, visión acerca de la vida, lenguajes, comportamientos y formas de relacionarse o interactuar con otros y/o con el medio en que se encuentran. Entonces, es posible que de dichos significados y percepciones se evalúe el comportamiento de una organización.

Un esquema desarrollado por Geert Hofstede desarrolla un modelo de cinco dimensiones interrelacionadas para comprender las diferencias de valor entre las culturas, a saber,

- Distancia de poder. Es la voluntad de una cultura para aceptar las diferencias de estatus y de poder entre sus miembros. Refleja el grado en el cual las personas probablemente respetarán la jerarquía y el rango en las organizaciones.
- Evitación de la incertidumbre. Es una tendencia cultural a sentirse incómodo con el riesgo y la antigüedad. Refleja el grado en el cual las personas tienden a preferir situaciones organizacionales estructuradas o no estructuradas.
- Individualismo-colectivismo. Es la tendencia de una cultura a destacar el interés individual o el interés del grupo. Refleja el grado en el cual las personas prefieren trabajar de manera individual o en grupos.
- Masculinidad-femineidad. Esta tendencia de una cultura valora los rasgos estereotipados masculinos o femeninos. Refleja el grado en el cual las organizaciones resaltan la competencia y asertividad frente a la sensibilidad interpersonal y la preocupación por las relaciones humanas.

- Orientación a largo plazo-corto plazo. La tendencia de una cultura a destacar los valores asociados con el futuro, como el ahorro y la persistencia, frente a los valores que se centran mayormente en el presente. Refleja el grado en el cual las personas y las organizaciones adoptan horizontes de desempeño a largo o corto plazo (Hofstede en Schermerhorn, 2005:43)

Entonces, si se reflexiona sobre estos cinco puntos se ve que la cultura puede comprenderse mejor en función del grupo que combina múltiples factores; la alta distancia de poder y el individualismo se encuentran juntos por lo que el grupo desea un líder formal. Mientras que la baja distancia de poder y el colectivismo permiten que un equipo de trabajo opere por consenso. Las personas según su cultura individual se relacionan y redefine su posición desde donde se maneja.

Las características demográficas e individuales como género, raza, edad, capacidad física, estado civil, con o sin hijos también influyen en la determinación de la actitud de un individuo (Gómez, 2008); lo que es un reto; saber manejar dicha diversidad que presenta la fuerza laboral en forma tal que se respeten las diferentes perspectivas, contribuciones de los individuos y se promueva un sentido compartido de la misión e identidad de una organización (Laabs en Schermerhorn, 2005).

La igualdad de oportunidades en el empleo incluye la no discriminación. Las decisiones no deben excluir o poner en desventaja a los miembros de la organización; por lo que la administración de una organización debe crear un ambiente en donde cada una de las personas se siente valorada y aceptada. El éxito y progreso de una organización en términos de sus ambiente laboral puede ser reconocido por encuestas de actitudes y percepciones, entre otros medios (Krefting y Kryztofiak en Schermerhorn, 2005).

Algunas veces hay resistencia por miedo al cambio y a la incomodidad con las diferencias. Para enfrentar esta resistencia, se debe fomentar una administración que aplique una legislación de la equidad y de garantías individuales (Gardeswartz y Rowe en Schermerhorn, 2005). Las personas conservarán sus propias características y se moldearán en la organización para poder acoplarse; pero la organización también las moldea a ellas al establecer sus propios valores y comportamientos deseados.

Las aptitudes y las capacidades son importantes para cuando se seleccionan candidatos y/o se contrata personal para un puesto. Son varios los test utilizados para medir las aptitudes y la capacidad mental que permiten realizar filtros. En específico para la contratación se deben presentar evidencias que demuestren quiénes son los que tienen mayores de éxito. En otras palabras, debe existir una correspondencia entre actitudes y

capacidades específicas y los requerimientos del puesto de trabajo (Cummings y Donald 1973). Las actitudes están determinadas por la disposición que tiene la persona para aprender algo, mientras que las capacidades se consideran desde la forma en que la persona desempeña las tareas que le han sido asignadas e incluye conocimientos y habilidades pertinentes (Cummings y Donald 1973).

Maglino y Adkins realizaron un estudio del significado de los valores; se manejó para examinar la diferencia y/o similitudes de percepción entre autoridades y trabajadores de las organizaciones; de donde concluyeron que su significado es

- Logro: conseguir que las personas buscarán trabajar arduamente para conseguir cosas difíciles en la vida.
- Ayuda: ocuparse y mostrar interés por los demás.
- Honestidad: decir la verdad y hacer lo que siente que es correcto.
- Justicia: ser imparcial y hacer lo que es justo para todos los implicados. (Maglino y Adkins en Schermerhorn, 2005:74).

Estos cuatro valores han mostrado ser especialmente importantes en el lugar de trabajo; siendo un modelo particularmente pertinente para el análisis del comportamiento organizacional. Los valores pueden ser eficaces cuando se actúa conforme a ellos y existen personas que muestran las mismas creencias. Al contrario, si existen incongruencias y difieren los valores a los personales surgen conflictos (Maglino en Schermerhorn, 2005).

También se deben conocer las tendencias en los valores al paso del tiempo. Daniel Yankelovich (1980), observó que la lealtad organizacional y la identidad con el trabajo se pierde cuando no hay incentivos económicos y no se valora el trabajo; por lo que se buscan ratos de ocio disminuyéndose la capacidad de autorrealización (Yankelovich en Schermerhorn, 2005). Por lo que el mismo investigador cree que es necesario que los directivos reconozcan los logros, actúen con respeto y dignidad, ofrezcan seguridad financiera y bienestar. Estos valores son especialmente importantes porque muestran algunas inquietudes clave de la fuerza laboral (Yankelovich en Schermerhorn, 2005).

Según Yankelovich una definición formal de actitud es “una predisposición a responder en forma positiva o negativa a alguien o algo del entorno de una persona.” (Yankelovich en Schermerhorn, 2005:74). Siendo las creencias y los valores los

antecedentes del componente cognitivo de una actitud: creencias, opiniones, conocimiento e información que la persona posee.

Se ha mencionado la percepción como un elemento importante para comprender cómo una persona se autodetermina e interpreta una situación, un objeto y/o a otras personas. Pero es necesario comprender que es la percepción: “el proceso por el cual las personas seleccionan, categorizar, interpreta y responden al información del mundo que las rodea” (Schiffman en Schermerhorn, 2005). La percepción es la manera de formar impresiones acerca de uno mismo, de otras personas y de las experiencias de la vida cotidiana. Esta información se recolecta partir de los cinco sentidos (la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato). La percepción y la realidad no son necesariamente la misma cosa. Las percepciones son respuestas individuales en frente a un suceso y varían de persona a persona aun para describir el mismo suceso (Schiffman en Schermerhorn, 2005).

A través de la percepción se procesa la información en términos de pensamientos y sentimientos, que funcionan como funcionan como una pantalla o filtro, lo que provoca un efecto en la persona y precisa su actuar (Schiffman en Schermerhorn, 2005). En concreto, para la situación laboral el investigador Kim Jeffrey determina que existen factores que crean las diferencias perceptuales y su proceso en cada persona en un mismo ambiente laboral; lo que resume en las características: quién percibe, el escenario y lo percibido. Se resume a continuación:

- Quien percibe. Las experiencias pasadas, necesidades o motivos, personalidad, valores y actitudes de una persona pueden influir en el proceso perceptual. Una persona con una fuerte necesidad de logro tiende a percibir una situación en términos de esa necesidad.
- El escenario. El contexto físico, social y organizacional del escenario perceptual también puede influir en el proceso perceptual.
- Lo percibido. Las características del objeto o hecho percibido tienen un contraste de intensidad, separación figura-fondo, tamaño, movimiento y repetición son también importantes en el proceso perceptual y pueden variar en términos de brillantes, color, profundidad, sonido, separación, etc. (Kim Jeffrey en Schermerhorn, 2005:86).

Cada uno tiene su propia percepción con base en el prototipo que haya obtenido de sus aprendizajes. Por lo que rasgos como trabajo arduo, puntualidad, inteligencia, facilidad de

palabra y capacidad de decisión, podrían sobreestimarse como rasgos o subestimarse con respecto a otros.

Se ha mostrado cómo el proceso perceptual influye en numerosas respuestas del comportamiento organizacional. Anteriormente, se explicaron los estereotipos, o prototipos, como forma sutiles de combinar la información a fin de darle tratamiento a la sobrecarga de la misma. Al mismo tiempo se señaló, que los estereotipos pueden provocar imprecisiones en la repercusión de información, además de otros problemas. En particular, los estereotipos oscurecen las diferencias individuales; esto es, pueden evitar que los administradores lleguen a conocer las personas como individuos y que valoren con precisión sus necesidades, preferencias y capacidades.

Para finalizar, con lo expuesto anteriormente, es posible medir y describir el status de la satisfacción en el trabajo de una organización por medio de distinguir su comportamiento y cultura para conocer la satisfacción en el trabajo. Cabe hacer notar la relación directa que estas variables presentan. El conocer cómo los empleados perciben a su empresa determina la cultura; la satisfacción laboral cuantifica la respuesta efectiva de los trabajadores al ambiente laboral y su compromiso. El reconocimiento de una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de los miembros y es la causa de la personalidad de la institución.

Siendo la cultura organizacional un sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrollan dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros (Shawm Tully, s.f.) es común referirse a este sistema como cultura corporativa. Así, no hay dos individuos con personalidad y cual, tampoco hay dos culturas organizacionales idénticas. De manera más significativa, los académicos y consultores en administración están cada vez más convencidos de que las diferencias culturales pueden tener un gran impacto en el desempeño de las organizaciones de la calidad de la época el auge del que sus miembros experimentan.

A través de su experiencia colectiva, los miembros de una organización resuelven dos asuntos de supervivencia importancia extrema (Shein, 1988), el primero es la cuestión de adaptación externa y segundo es la integración interna. La primera, la adaptación externa, se refiere a la forma de alcanzar metas y tratar con personas del exterior se denomina adaptación externa. Los aspectos relacionados son las tareas por cumplir, los métodos utilizados para alcanzar las metas y los métodos para enfrentar el éxito y el fracaso.

Por medio de sus experiencias compartidas, los miembros pueden desarrollar puntos de vista comunes que ayuden a orientar sus actitudes cotidianas. Los miembros de una organización necesitan conocer cuál es la misión real de la misma, no sólo en las declaraciones para los grupos contribuyentes clave, como los accionistas. Los miembros desarrollarán de manera natural de la comprensión de cómo contribuyen a la misión por medio de la interacción. Este punto de vista puede resultar importancia de los recursos humanos, la función de los empleados como en que gran es de una máquina, o un costo por reducir.

Estrechamente relacionados con la misión de la organización y el punto de vista acerca de su contribución, se encuentran las cuestiones relativas a la responsabilidad, las metas y los métodos. Cada conjunto de individuos en una organización tienden además a 1) separar las fuerzas externas más importantes de las menos importantes; 2) desarrollar formas de medir sus logros; y 3) crear explicaciones acerca de por qué no siempre se alcanzan las metas.

Los aspectos finales en adaptación externa tienen que ver con dos temas importantes, aunque a veces descuidados, para enfrentar la realidad externa. Primero, los individuos necesitan desarrollar formas para decirle los individuos y grupos del exterior que tan buenos son realmente. Segundo, los individuos deben saber colectivamente cuando admitir una derrota. En suma, la adaptación externa implicada respuestas e importantes preguntas instrumentales relacionadas con las metas que tienen que ver con el tratamiento de la realidad: ¿cuál es la misión real? ¿Cómo contribuimos? ¿Cuáles son nuestras metas? ¿Cómo alcanzados nuestras metas? ¿Qué hacemos y nos alcanzan metas específicas? ¿Cómo le decimos a los demás que tan buenos somos? ¿Cuándo renunciar?

Asimismo, la integración interna se interpreta por la cultura corporativa proporciona también respuestas a los problemas de la integración interna. Esta interacción tiene que ver con la creación de una identidad colectiva y con el hallazgo de formas para adecuar los métodos de trabajo a las formas de vida. El proceso de integración interna comienzo con el establecimiento de una identidad única; esto es, cada conjunto de individuos y cada su cultura de la organización desarrollan algún tipo de definición única. Por medio del diálogo y la interacción, los miembros comienzan a caracterizar su mundo. Pueden verlo como un mal día de of hijo, lleno de propiedades, o amenazante. El avance real hacia la innovación puede comenzar cuando todos los miembros del grupo están convencidos de

que pueden cambiar partes importantes del mundo que los rodea y de que la amenaza patente es en realidad una oportunidad para cambiar (Deal y Kennedy, 1982).

Tres aspectos importantes del trabajo conjunto son 1) decidir quién es uno de los miembros y quien no; 2) crear un conocimiento y formal del comportamiento aceptable y del que no lo es; y 3) separar a los amigos de los enemigos. La administración de calidad total eficaz sostiene que los grupos de una organización necesitan visualizar a sus supervisores inmediatos como miembros del grupo de quienes se espera nos represente frente a altos ejecutivos amigables.

Para trabajar juntos de manera eficaz, los individuos necesitan decidir colectivamente cómo distribuir poder, status y autoridad. Necesitan establecer conocimientos compartidos, quien obtenga las recompensas y las sanciones por tipos específicos de acciones. Con demasiada frecuencia, los gerentes nos reconocen estos aspectos importantes de la integración interna. Por ejemplo, un gerente puede no dar importancia exponer un fundamento de un ascenso y no mostrar por qué estás recompensa, el status asociado a ella y el poder otorgado el individuo recién ascendido son congruentes con las creencias compartidas por todos. Nuevo por los conjuntos de individuos necesitan concebir formas aceptables para comunicarse y desarrollar lineamientos para llevarse bien. Aunque sus aspectos de la integración interna pueden parecer esotéricos, son de importancia vital. Para funcionar eficazmente, equipo, los individuos deben reconocer que algunos miembros mantendrán lazos más estrechos que otros; la amistad es inevitable. Sin embargo, la base para ser amigos puesta restringida de manera adecuada. En resumen, la integración interna incluye las respuestas a importantes preguntas asociadas con la vida en común: ¿Cuál es nuestra identidad única? ¿Cómo vemos al mundo? ¿Quién es miembro? ¿Cómo se distribuye poder, status de autoridad? ¿Cómo nos comunicamos? ¿Cuál es la base de la amistad? Responder estas preguntas es importante para los miembros de una organización debido a que esta es algo más que un lugar para trabajar; ese sitio en el que los individuos pasan gran parte de su vida adulta (Schein, s.f.).

Existen tres niveles importantes de análisis cultural en las organizaciones son: cultura observable, valores compartidos y supuestos comunes (Shein s.f.), estos niveles pueden ser vistos como si fueran capas. El primer nivel tiene que ver con la cultura observable, o “la forma en que aquí hacemos las cosas”. Estos son los métodos que el grupo ha desarrollado y que le enseña a los miembros nuevos. La cultura observable

incluye relatos, ceremonias y rituales corporativos explosivos que conforman la historia de un grupo de trabajo exitoso.

El segundo nivel de análisis reconoce que los valores compartidos pueden jugar un rol fundamental al vincular a las personas y proporcionar un poderoso mecanismo motivacional para los miembros de la cultura. Muchos de los consultores proponen que las organizaciones deben desarrollar “un conjunto dominante y coherente de valores” (Peters y Waterman 274:231). El término compartido en análisis cultural implica que el grupo es un todo. Cada miembro podría no estar de acuerdo con los valores compartidos, pero todos ellos estarán expuestos a los mismos y con frecuencia se les recordará que son importantes.

En el nivel más profundo del análisis cultural se encuentran los supuestos comunes, o verdades incuestionables que grupos de miembros de la corporación comparten como resultado de su experiencia común. A veces es extremadamente difícil aislar estos patrones, pero a ser mayor de explicar por qué la cultura invade cada aspecto de la vida organizacional.

Para describir más plenamente la cultura de una organización, es necesario ir más allá de los aspectos perceptibles. Para muchos investigadores de administradores, los valores comunes compartidos subyacen en el corazón de la cultura de una organización. Los valores compartidos ayudan a convertir las actividades de rutina en acciones valiosas importantes, a vincular a la organización con valores importantes de la sociedad, y puede proporcionar una fuente muy especial de ventaja competitiva. En las organizaciones, lo que funciona para una persona se le enseña los nuevos miembros como la forma correcta de pensar y sentir. Entonces, se atribuyen valores importantes a estas soluciones para los problemas cotidianos. Al vincular los valores y las acciones, la organización aprovecha algunos de los reinos más fuertes y profundos del individuo. Las tareas que una persona desempeña tienen un Valor y un significado; lo que una persona sino solamente es viable sino correcto, adecuado e importante.

Algunas organizaciones exitosas comparten ciertas características culturales comunes. Las organizaciones que poseen culturas fuertes poseen un sistema de valores compartido amplia y profundamente. Los valores únicos y compartidos pueden proporcionar una fuerte identidad corporativa, aumentar el compromiso colectivo proporcionar un sistema social estable y reducir la necesidad de controles formales y burocráticos. Sin embargo, una cultura fuerte puede ser una espada de dos filos. Una cultura y sistema de valores fuertes puede reforzar un punto de vista singular de la

organización y de su entorno. Si se necesitan cambios drásticos, podría ser muy difícil cambiar a la organización.

2.5.1 La educación como un sistema y el enfoque organizacional

En una organización educativa existen recursos humanos que se desempeñan como docentes, administrativos, técnicos y auxiliares que interactúan; otros recursos son los materiales como la infraestructura y equipos tecnológicos, materiales, y por último, recursos financieros; que en conjunto permiten alcanzar objetivos y propósitos previamente definidos. En opinión de Alvarado

el enfoque de sistemas como categoría analítica, permite por un lado la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos para efecto de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas, identificando problemas y posibles soluciones, a efectos de lograr el mantenimiento, la regulación o el desarrollo del propio sistema. Por otro lado en alguna circunstancia permite concebir nuevos modelos de sistemas que aún no existen, es decir, invenciones (Alvarado, 1998:14)

En términos generales como se mencionó anteriormente, un sistema se compone de un conjunto de elementos que interactúan dinámicamente para lograr determinados propósitos; los sistemas se ajustan a determinados criterios que están constituidos por el conjunto de personas, para lograr determinados fines, como en el sistema educativo.

Expuesto lo anterior, la problemática de la educación solamente puede ser entendida si se le considera como una totalidad dinámica en continuo equilibrio, tanto en sus relaciones con la sociedad como en sus relaciones internas. Asimismo, con el mundo tan cambiante en la actualidad, la problemática educativa solamente puede entenderse a través de un enfoque dinámico e interdisciplinario: como un sistema.

La educación se integra puede estudiarse desde diversos enfoques a saber, desde la Sociología, Economía, Pedagogía, Administración, etc., en función de los alumnos, profesores, currículo, instalaciones, organización, entre otros; que son los medios por los cuales una organización educativa logra su objetivo fundamental y final que es el desarrollo y preparación académica y social del alumno. Después de los alumnos, el segundo factor más importante lo constituyen los docentes. Pero éstos no pueden interactuar correctamente sin todos aquellos recursos humanos que llevan a cabo la administración de la empresa educativa y sin los recursos financieros pertinentes para generar una infraestructura que consienta el proceso educativo con calidad.

Una organización educativa, considerada como un sistema, para que pueda desarrollar su proceso debe internamente articularse para evitar tensiones o problemáticas de distintos tipos como paradigmas políticos, sociales y económicos. Es muy complejo el análisis del funcionamiento del proceso educativo, puesto que la adopción de nuevas políticas, crea una reacción en cadena por parte de todos sus diversos elementos, con inevitables repercusiones en el producto final: el alumno (Werther, 2000 en Rodríguez 2001).

La organización educativa hasta hace muy poco tiempo, era considerada como un subproducto del sistema educativo. Lo cual es consecuencia de la visión de la administración tradicional, donde se consideraba que una institución o el mismo aparato educativo de un país era estático, sometido a un flujo de entradas y salidas constante durante largos periodos de tiempo (Werther, 2000 en Rodríguez 2001). Efectivamente sí se examina al aparato burocrático educativo, se observa que su objetivo principal era proporcionar a la sociedad una mano de obra cuya instrucción se aseguraba con una educación elemental generalizada. De alguna manera el sistema tradicional es predominantemente elitista en la cúspide y popular en la base.

Cuando se habla de un sistema educativo estático y elitista, según el autor Gerstner (1996) se encuentra que la administración se considera algo artesanal y dirigido a funciones de ordenación legal y de inspección justificando la sistematización y la falta de dinamismo. La evidencia de ello es el tipo de educación actual. Es posible el cambio mediante la aplicación de teorías, no tradicionales, que permitan la conformación de una nueva administración y que suministre los elementos necesarios que permitan administrar el complejo proceso de la educación de las sociedades actuales (Gerstner, 1996 en Rodríguez 2001).

Actualmente la administración en una institución educativa no puede limitarse a actividades rutinarias, sino que debe de precisar la buena marcha de la organización, considerando los cambios acelerados, la innovación constante, para poderla encauzar y dirigir al cambio educativo con la finalidad de que la empresa viva en el caos y esto desemboque en su desaparición.

Una administración tradicional que emplea mecanismos relativamente sencillos para su funcionamiento, no permite considerar los retos y las actividades que den respuesta a la calidad requerida en la educación. La UNESCO desde los años setentas ha manifestado que gran parte de la crisis educativa actual, es por una administración anticuada e insuficiente; considera que las reformas de mayor impacto han sido para la

enseñanza pero poco se ha atendido la baja calidad de la gestión educativa (UNESCO, 1979).

Asimismo, plantea la necesidad imperante de una administración moderna para poder mejorar la eficacia de los sistemas educativos y de perfeccionar los métodos de planeamiento, de gestión y de administración de la educación. De la Conferencia Internacional de Educación de 1979 es importante destacar “la creciente complejidad de la administración, tanto por sí misma como por las necesidades de la sociedad contemporánea, plantea nuevas exigencias en cuanto a la capacidad de los administradores y, por tanto a su formación” (UNESCO, 1979:30).

También en la misma Conferencia, se resalta que existen principios básicos para poder mejorar la gestión de una organización “[...] todos los responsables de la administración comprendan las finalidades perseguidas y puedan determinar debidamente su cometido en la puesta en práctica de tales políticas. [...]. Asimismo, “la movilización y utilización de los recursos deberían constituir una preocupación primordial a todos los niveles de la gestión de la educación, para utilizarlos de modo más eficaz los recursos financieros, materiales y humanos disponibles a fin de extender el derecho a la educación.” (UNESCO, 1979:30-31). Sin olvidar que

La selección y la formación del personal administrativo a todos los niveles es un elemento decisivo en la mejora de la gestión de la educación, ya que la extensión del derecho a la educación exige de este personal que desarrolle sus conocimientos especializados y adopte enfoques creativos ante los problemas de la educación. La cooperación internacional es esencial para reforzar el intercambio entre los Estados Miembros de la información relativa a la mejora de la organización y la gestión, y para apoyar los esfuerzos destinados a proporcionar la formación necesaria. (UNESCO, 1979:33)

La invitación es clara, tener una mayor comprensión de los problemas existentes y la interacción administrativa. Los comentarios de la UNESCO revelan que la administración actual de las instituciones educativas no es la más sana y no está en sintonía con las exigencias de los sistemas educativos modernos. Lo cual se debe principalmente a causas internas y externas.

Sí se consideran las causas internas de la organización se destaca que la administración se encuentra limitada por falta de profesionalidad en los administradores actuales y es preciso reconocer que éstos últimos, no reconocen las funciones de administrativas, especialmente la elaboración de propuestas para la toma de decisiones la

planificación; la administración de los recursos y el desarrollo del propio proceso administrativo que le permitan cumplir los objetivos generales,

Gerstner señala que el papel de un administrador de una organización educativa debe de ser personas que sepan dirigir el complejo proceso de la empresa moderna; requiere de capacidades para desempeñar la función gerencial o función directiva. El mismo autor comenta que el administrador no solamente debe de conocer de técnicas directivas y gerenciales sino que debe comprender el desarrollo de la persona dentro de la complejidad de la organización para garantizar y asegurar los objetivos (Gerstner, 1996 en Rodríguez, 2001)

En síntesis, lo anterior significa que el administrativo escolar debe estar al tanto de los problemas de los recursos, conocer la información que el sistema aporta para poder retroalimentarlo; coordinar las actividades de los docentes, proponer soluciones desde una visión global, evaluar los proyectos y actividades educativas, etc. Estas características señaladas son un esquema ideal que deben de reflexionarse de acuerdo con la explosión y problemas de cada institución educativa.

2.6 El cambio en una institución educativa

Muchos seres humanos se resisten al cambio, reacción natural a cualquier acción innovadora, no importa el lugar el que se manifieste o provoque. En el contexto educativo según Coombs las innovaciones generalizadas tardan aproximadamente diez años y que esto se debe al hermetismo educativo. Además, se menciona que existen algunas causas

En primer lugar la comunidad en general no suele alentar el cambio ni esperarlo en el sistema escolar a menos que se ponga de manifiesto una crisis de funcionamiento interno; [...] es típica la resistencia de los maestros ante los cambios introducidos en las escuelas sin que ellos hayan participado desde el principio; se aprecia, en tercer lugar, ausencia de elementos de enlace entre la teoría y la práctica; por último, suele darse confusión de objetivos, ausencia de recompensa a la innovación [...] (Huberman en De Puelles, 1986:68)

Al respecto, también Jean Thomas considera que para favorecer la innovación en la educación

[...] la información circula constantemente y en abundancia, no en un solo sentido de la cúspide a la base, sino también de la base a la cima; que se favorezca la comunicación

entre los centros de investigación y de experimentación y los maestros y las escuelas; que se consulte al cuerpo docente y que se conceda autonomía pedagógica al maestro para adaptar la enseñanza a las condiciones y circunstancias locales, al medio natural, social y cultural, a las aptitudes y aspiraciones de los alumnos (Thomas en De Puelles, 1986:72)

En síntesis, el problema es la ausencia de participación de los miembros de la comunidad, la falta de comunicación, de un ambiente favorable, lo cual puede corregirse si se atienden los procesos y se involucra a los miembros de la organización educativa. De esta manera el cambio no se verá como algo extraño, externo, impuesto desde afuera.

También Lawrence menciona que a diario se producen cambios que surgen en el propio seno del grupo de trabajo sin embargo, éstos son aceptados inconscientemente y sin ningún tipo de resistencia. Se sugiere que se rechaza lo extraño, lo externo, lo impuesto desde fuera; lo nuevo porque el empleado no ha tomado conciencia del cambio por no haber participado en la concepción de dicho cambio.

Para lo que Lawrence propone que los altos mandos deben introducir cambios en su organización permitiendo que las circunstancias y los subordinados evolucionen por medio de la comunicación para hacer que el cambio sea parte de la rutina (Lawrence en De Puelles, 1986). En otras palabras, un cambio impuesto altera el entorno y provoca un clima de resistencia que impide la innovación y a la creatividad.

Hablar de la creación de un clima, un ambiente propicio al cambio, según De Puelles se da considerando algunos principios a saber,

1. Todo proceso permanente de cambio debe apoyarse sobre alguna forma de participación.
2. La participación tiene sentido para la urbanización pedagógica (desde este punto de vista, no puede hablarse de una escuela "democrática" mientras se practica una pedagogía "autoritaria").
3. Las posibilidades de innovar a la escuela deben ser claramente definidas y proporcionados los poderes, los medios y los servicios de apoyo correspondientes (De Puelles, 1986:67)

Desde esta perspectiva, los directivos deben involucrarse directamente para poder definir los objetivos, determinar las estructuras y las formas en que quieren que se lleve a cabo las funciones administrativas. Es función de la dirección lograr que sus subordinados que

intervienen en el proceso administrativo institucional lleven a cabo sus tareas con la eficacia necesaria que permita conseguir las metas.

2.6.1 Los cambios en la administración educativa

Actualmente las instituciones educativas son las encargadas de transformarse a su interior, para ser espacios de innovación y desarrollo de las tareas educativas de calidad. Por lo que dichas instituciones deben de autoredefinirse y autoreconstruirse para poder encontrar nuevas formas de llevar a cabo sus actividades. Por lo que en primera instancia, necesitará centralizar toda su actividad institucional en su misión, aportar sentido y significado a los resultados de las prácticas que han realizado para poder contar con una nueva posibilidad de reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la administración, que demanda un nuevo modelo que permita potencializar los aprendizajes de los miembros de la organización.

Después de la Conferencia Mundial de Educación para Todos (1990) de la UNESCO, se ha empezado a fortalecer el sentido y la importancia acerca de las nuevas formas de organización del proceso educativo frente a la complejidad de las sociedades actuales. Como se mencionó anteriormente actualmente se considera que una institución de educación superior es un sistema es decir, ha pasado a ser una organización abierta, con un cierto grado de autonomía y complejidad, lo que requiere de cambios para poder cumplir sus propósitos por medio de articular sus procesos internos y poder lograr su proyecto educativo institucional (ISO, 2008).

Lo anterior evidencia la necesidad de comulgar los conceptos de la administración en términos educativos, considerando las palabras de Carrasco (2002:45) que argumenta

como un aspecto fundamental de la educación, juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades, que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo; es así, como las instituciones educativas son vistas y analizadas como organizaciones desde la Administración, en palabras de Sverdlick (2006: 9): “El modelo de gestión escolar que la reforma educativa neoliberal promovió para el interior de las escuelas se basó en la consideración de las organizaciones escolares como análogas a otras organizaciones, interpretadas desde las ciencias de la administración (Carrasco, 2002:45)

Entonces, la administración es una estrategia decisiva y valiosa que permite la conducción y dirección de una organización educativa, por lo que se constituye en la clave fundamental para alcanzar el desarrollo de la educación. Además, adquiere un significado en la calidad de la educación.

Las actividades estratégicas se traducen en atender y conducir diversos aspectos de la vida, contexto, espacios, tiempo de la organización. De lo cual se conciben diversos modelos que son adecuados en la medida que evolucionan las sociedades, perspectivas ideológicas y tendencias contextuales en un determinado momento.

Los modelos administrativos se sustentan en las necesidades de una economía y política cada vez más cambiante. La influencia de estos modelos en la educación se ha incrementado cada vez más. La administración educativa es un aspecto fundamental en la conducción y realización de las actividades para el logro de los objetivos y metas propuestas institucionales las cuales deben estar apegadas y en términos de los propósitos del sistema educativo.

Ahora bien, si la educación cumple con los aspectos esenciales de un sistema, también existe una postura que indica que la gestión puede verse también desde un enfoque de sistemas. Porque se caracteriza por

- a) Estructura: Es el ordenamiento físico o conceptual que conforma el sistema.
- b) Entradas: Son elementos que ingresan al sistema, procedentes del ambiente, muchos de ellos se consumen en el proceso o se incorpora al producto, por los que se les llama también insumos.
- c) Procesos: Es el conjunto de acciones que transforman los insumos y dan como resultado los productos. Estos procesos pueden ser mentales, como pensar, planear, aprender; mecánicos como: operar una máquina y mental mecánico como probar, escribir, etc.
- d) Salidas: Son el resultado del procesamiento o transformación de las entradas, las salidas del sistema, al igual que las entradas, pueden adoptar la forma material (personas o cosas), energía o información.
- e) Retroalimentación (feek-back, retroacción o transformación): Es la función de control y regulación del sistema mediante el retorno de información, que permite mantener en mente, o modificar o cambiar las operaciones con el fin de lograr productos compatibles con los patrones de referencia preestablecidas.
- f) Ambiente: Todo sistema se desenvuelve en un ambiente constituido por objetos y fenómenos ajenos a él, con los que está en permanente interacción, modificándolos o siendo modificado por ellos (Namo de Mello, 1993:201)

Entonces, es posible considerar el enfoque sistémico de la administración en instituciones educativas por lo anteriormente dicho. Es decir, una organización educativa cuenta con una estructura, una entrada, un proceso, una salida, una retroalimentación y un ambiente o contexto social donde se desarrolla. La estructura de una organización educativa se conforma por todos los recursos físicos, materiales, humanos y abstractos que tienen estrecha relación con los objetivos institucionales. La entrada, que son los insumos, se encuentra: la infraestructura se constituye por docentes, alumnos, políticas, perfil de ingreso, el currículo los contenidos, etc.; los cuales también, interactúan para lograr los objetivos educacionales. Los procesos educativos son los procesos pedagógicos como planificación, implementación, organización, ejecución y evaluación más los procesos administrativos de planeación, dirección, ejecución y control. Mientras que las salidas son los alumnos egresados que son el resultado o producto final de los insumos y procesos empleados.

Después de la evaluación de todos los elementos constituyentes (insumos, procesos y salidas) se pueden realizar retroalimentaciones y reajustes. A lo que se le conoce como retroalimentación que consiste en volver a desarrollar el proceso con acciones estratégicas más eficientes y pertinentes. El ambiente es el contexto social de donde provienen los insumos y el destino de los productos.

2.6.2 La administración educativa desde un enfoque gerencial

Este enfoque se caracteriza por considerar en el desarrollo del proceso educativo a los procesos de planificación, organización, dirección y control. El desarrollo adecuado de cada uno de estos procesos tiene como propósito lograr los objetivos educacionales previstos. Por lo que a continuación se describe brevemente cada una de estas fases en términos de organizaciones educativas de educación superior.

2.6.2.1 Proceso de planeación en las organizaciones educativas de educación superior

En el proceso de planeación es decir, todas aquellas actividades coordinadas y guiadas por estrategias dinámicas y asistidas por recursos para lograr los propósitos educativos se consideran a los métodos a emplearse, los principios rectores, los tipos de planes que se utilizarán, los niveles en que se operarán así como la planificación estratégica y la necesaria evaluación de la planificación. Alvarado Oyarce (1998:69) indica que la

planificación “es el ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educativos”; en la planeación los elementos más importantes que siempre se toman en cuenta son: actividades, recursos y estrategias, todos ellos orientados a lograr fines educativos.

Con respecto a los métodos empleados en la planificación educativa, los más recurridos son

- a) El método de las previsiones de mano de obra (recursos humanos).- Según este método la educación se orienta a la preparación de la mano de obra necesaria para el proceso productivo, mediante la planificación se busca satisfacer los requerimientos de las demandas sociales y las necesidades ocupacionales futuras, (educación y empleo).
- b) De la demanda social (o método cultural).- Trata de procesar la demanda futura de educación de la sociedad, propiciando la igualdad de oportunidades educativas.
- c) El método de la relación educación rendimiento.- Tiene en cuenta el número de personas instruidas y el número de alumnos que terminan los estudios en los diversos grados, relacionados directamente con la producción nacional de bienes y servicios (enfoque eficientista).
- d) El Método de las cantidades globales.- Establece una correlación entre las necesidades de enseñanza individual y social, con criterios extraídos de enfoques empíricos sobre la situación de la educación en otros países (educación comparada) (De Puelles, 1996:67)

Se revela que están regidos por los principios de la racionalidad (proceso lógico gradual y coherente), previsión (anticipación de lo que se va hacer y lo que se espera a futuro), integral (considera todas las áreas y prevé quehaceres), unidad (actividades y previsiones según un solo plan), factibilidad (ejecutable y alcanzable), flexible (adaptable a las condiciones y circunstancias reales), objetividad (propósitos reales y en función de las necesidades y objetivos de la comunidad) y secuencial (existe orden para favorecer el logro).

Estos criterios son los ejes rectores y criterios fundamentales que guían el desarrollo del trabajo de una institución de educación y orientan el logro de las metas y fines de su misión y plan de desarrollo, en relación directa a las políticas de desarrollo determinadas según las aspiraciones sociales y económicas de la sociedad.

Una herramienta sustancial y muy valiosa para una institución educativa es contar con un proyecto de desarrollo institucional que

es un documento orientador producto de un proceso de reflexión colectiva que postula básicamente el perfil del centro educativo en términos de un patrón axiológico de los perfiles (alumnos y docentes) y enfoques pedagógicas pertinentes, así como los objetivos y estratégicos de desarrollo institucional a mediano y largo plazo (Alvarado Oyarce, 1998:73)

Y según el mismo autor persigue los siguientes propósitos

- Canalizar aspiraciones, intereses e inquietudes de la comunidad educativa.
- Definir el marco doctrinal o ideario.
- Establecer los valores del Centro Educativo.
- Perfilar el tipo de alumno estableciendo principios pedagógicos e indicadores.
- Perfilar el tipo de docentes que comande el centro educativo a la luz de nuevas propuestas pedagógicas.
- Verificar los criterios y procesos pedagógicos.
- Ser un referente de la tarea educativa administrativa (Alvarado Oyarce, 1998:73)

El enfoque gerencial considera que la evaluación es una parte muy importante del proceso de planificación, cuyo propósito es valorar y medir la eficacia y efectividad de todas las actividades, programas ejecutados en el periodo de tiempo establecido. Los resultados que arroja una valoración permiten corregir y reajustar lo realizado así como planear en futuro.

2.6.2.2 Proceso de organización de las instituciones de educación superior

El segundo componente estratégico que se explica, con un enfoque gerencial es la organización de la gestión educativa. Quinn (1995:112) menciona que “es el proceso de dividir el trabajo en componentes manejables y de asignar las actividades para lograr con la mayor eficiencia posible los resultados deseados. En otras palabras, si la planificación ofrece las herramientas para decidir ‘donde desea ir y cuál es la mejor forma de llegar ahí, la organización le ofrece las herramientas para realmente llegar allí”. En otras palabras, es el proceso que tiene como intención, distribuir y determinar racionalmente las actividades que se van a realizar asignando a cada miembro de la comunidad educativa, las responsabilidades que le son propias y los asimismo, los recursos necesarios que deben ser utilizados en forma eficiente.

El proceso de organización apoya a la realización de las metas, haciendo eficiente la distribución de recursos humanos, financieros y materiales; según Fremont y Rosenzweig (1979) los principios que orientan a toda organización son: “la especialización organizacional y la división del trabajo, el de jerarquía, el de autoridad, responsabilidad y obligación, el de mano de obra, de control, el de Línea y Staff”. Los componentes organizacionales (organigramas, manuales de organización, procesos administrativos y reglamentos), interactúan en forma articulada para el logro de los objetivos.

Un personaje que resalta dentro de un enfoque gerencial para la gestión educativa es el director. Siendo éste el encargado de conducir a la institución en su conjunto por medio de decisiones acertadas que promuevan la participación de todos los miembros de la institución. La autoridad del director debe estar ligado a la capacidad de liderazgo, de tal manera que los administrados cumplan sus deberes funcionales entusiastamente; empleando estrategias pertinentes según el contexto social imperante, que lleven a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas. “Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señas más confiables de una buena dirección”. (Thompson y Strickand, 1995:2).

Asimismo, Alvarado (1999:105) señala que la dirección “es la tarea mediante la cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo”. Además, debe cumplir con ciertas cualidades la persona que asume dicho cargo de director a saber,

1. Capacidad de liderazgo: convencer e inducir a los administrados a una lealtad y obediencia incondicional.
2. Capacidad para tomar decisiones acertadas: deben ser los más adecuadas y con resultados favorables a la institución.
3. Capacidad de control total de los administrados: el director posee los conocimientos científicos y técnicos para supervisar el funcionamiento de todas las áreas e instancias correspondientes.
4. Ser flexible: permeable y comprensivo frente a las diversas vicisitudes que puedan presentarse en la administración del personal.
5. Ser crítico y emprendedor: ser capaz de diseñar estrategias adecuadas, para cada objetivo y meta que va cumplirse, e igualmente debe emprender acciones pertinentes para la marcha de la empresa o institución.

6. Ser sincero y leal ante los administrados: cuando las circunstancias así lo exijan, debe actuar con la verdad, defendiendo siempre a las personas que integran la institución.
7. Mantener y demostrar siempre el principio de autoridad: debe demostrar en todo momento que posee autoridad, y que ésta es necesaria para la buena marcha de la institución.
8. Capacidad de perfeccionamiento y renovación frente a los cambios: siempre está en constante cambio y renovación de sus conocimientos para aplicarlos en beneficio de la institución (Alvarado, 1999:105).

Lo cual se traduce en los principios que deben guiar a la dirección para que las metas de la institución educativa se logren, teniendo en cuenta las expectativas de todos los integrantes de la comunidad educativa, es decir, de los docentes, alumnos, padres de familia, administrativos, el gobierno, la población y la sociedad. También, que las metas personales de los miembros de la institución (referidos a los beneficios) deben estar en armonía con las metas institucionales (producción), con el propósito de optimizar el éxito de la institución. Lo anterior sólo será posible si es bueno el desempeño del personal que labora, lo que implica hablar de motivación

existe una dinámica de interacción entre la persona y su trabajo, que vendría determinada tanto por las demandas y recursos que plantea el trabajo, como por las demandas y recursos que la persona posee y que intenta satisfacer y aplicar en su trabajo. Cuando mayor sea el ajuste entre las características y objetivos del trabajo y de la persona, mayor será el ajuste entre las demandas y recursos que ofrece el trabajo y la persona, cuyo resultado sería de beneficio tanto personales (recompensa valorada, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, etc.), como laborales, (mejora de la calidad y cantidad de trabajo) (Peiró, y Prieto, 1996:217).

De ello se deduce que aquel que esté mejor motivado, trabajará y producirá mejor.

2.6.2.3 El liderazgo en una organización educativa

El liderazgo es la capacidad que tiene el director para convencer, guiar, conducir y dirigir de manera eficaz y óptima a los miembros de la institución, generando en ellos un sentimiento de lealtad y entrega total e incondicional sin necesidad del autoritarismo y la obligatoriedad de los mismos. Según Lepeley (2001:23) "Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio". Se deduce que este principio guía al director y le posibilita el logro de los objetivos y metas institucionales, ya

que quien esté convencido y satisfecho con su trabajo, se desempeñará mejor que aquel que no lo está.

La dirección se ve obligada a tomar buenas decisiones que orienten para ello, deben ser adecuadas, acertadas y efectivas y para ello se requiere lógicamente que el director posea conocimientos científicos y técnicos necesarios y la experiencia gerencial suficiente. Las decisiones, para que sean adecuadas deben tener como resultado beneficios que favorezcan a la institución. Una buena decisión sería permitir que lo miembros de la institución participen en ellas logrando confianza y respetabilidad por asumir que se ha delegado en ellos responsabilidades y atribuciones. Sin embargo, existirán decisiones que es conveniente se reserven los directivos.

La delegación de funciones y responsabilidades, es considerada sin duda, una acción estratégica muy necesaria para lograr las metas institucionales, por ello es pertinente tomar en cuenta ciertos elementos o factores que optimicen esta decisión. Lepeley (2001). Se comenta también, que el director debe asumir una supervisión directa, es decir, estar en contacto permanente con los administrados, de tal manera que le sea viable, observar, valorar y evaluar las funciones y responsabilidades que cumplen cada uno de ellos. Esto debe hacerse de manera directa, amigable y orientadora. Sin pasar por alto la comunicación efectiva que es fundamental en la convivencia institucional, en tal sentido, ella debe ser clara, precisa y oportuna, de tal manera que todos entiendan y comprendan las responsabilidades y funciones que les toca desempeñar.

Aunado esto a la flexibilidad que asume la innovación, el cambio continuo, e dinamismo, que debe caracterizar al director, y que conduce al cambio permanente de las condiciones físicas y tecnológicas de la institución es sumamente necesario, ya que de ello depende desarrollar una buena dirección para lograr las metas y fines que se persigue. Lepeley (2001). Concluyendo, en la gestión de empresas e instituciones educativas reviste gran importancia el tema de la toma de decisiones, así como el liderazgo de calidad. Al respecto Gallegos (2004:116) expresa

quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá que ser necesariamente un líder educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos; se deduce que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión que trascienda los parámetros del centro educativo. El sistema educativo necesita directores-líderes que combinen los procesos de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son

factores limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

Tomar una buena decisión es sinónimo de un liderazgo de calidad. Puesto que se debe afrontar la realidad tal como es, la honestidad, el cambio, el control son elementos sustanciales y resultan significativos y de mucha utilidad para orientar la conducción de las organizaciones y sobre todo, en la toma de decisiones. Su no obediencia puede ocasionar errores irreparables para el éxito y el desarrollo previsto.

Finalmente, el desempeño del director de una institución educativa, supone la disposición de un conjunto de funciones estratégicas muy importantes, que no deben ni pueden ser interferidas por actividades poco trascendentes, o que requieren para su realización, de una mayor especialización de quien las ejecuta. Considerando que la responsabilidad del director se encuentra saturada por una complejidad de funciones, que absorben su tiempo y atención de manera total, es conveniente que éste delegue diligencias y responsabilidades a personas de su confianza para realizar las tareas que le corresponde, con la misma eficiencia que él los haría. La delegación es un instrumento muy valioso para la marcha exitosa de las empresas e instituciones educativas.

La transferencia y otorgamiento de tareas, funciones y responsabilidades a los subordinados jerárquicamente dentro de una empresa o institución, para que los cumplan con la misma eficacia y oportunidad que el titular o directivo. Resaltando la importancia y significado que reporta la delegación eficaz, Quinn (1995:53) habla al respecto

Con frecuencia la delegación se define como el simple proceso de asignación de tareas a los subordinados. Se la persigue por sus beneficios importantes para el directivo, ya que le deja más tiempo libre, permitiendo así que centre su atención en temas más significativos. También se le considera a la delegación como la clave de la información y desarrollo de los subordinados y de la organización sabia de los recursos organizativos.

Este constructo incluye a la capacitación y formación de los subordinados en asuntos claves y estratégicos que son de dominio exclusivo del directivo, para un desenvolvimiento futuro, o cuando las circunstancias así lo requieren, como es el caso de la delegación. El mismo autor nos recomienda tener en cuenta ocho claves básicas para una delegación eficaz:

1. Clarifique en su mente, qué es lo que desea que se haga. Escribirlo puede ayudarlo.

2. Asigne la tarea deseada al empleado más adecuado.
3. Al asignar la tarea asegúrese de expresarse con claridad. Plantee preguntas para asegurarse si comprenden en profundidad la tarea. Asegúrese de aclarar las fechas tope y los horizontes de tiempo.
4. Mantenga abierto los canales de comunicación. Deje muy claro que Ud. está dispuesto para consultas y discusiones.
5. Permita que los empleados hagan sus tareas de la forma en que se sientan más cómodos. No tenga expectativas demasiado elevadas, para las que la única alternativa sea el fracaso.
6. Compruebe el progreso, pero se no lance al rescate al primer síntoma de fracaso.
7. Responsabilice a la persona del trabajo y de cualquier otra dificultad que pueda surgir, pero hágalo desde una posición de maestro, no de agente de policía. Analice que es lo que está mal y ayúdeles a desarrollar sus propias soluciones.
8. Ignorar los esfuerzos de los empleados puede ser desastroso para la institución. Reconozca los logros y demuestre que los valora adecuadamente (Quinn,1995:53).

Estos puntos recomendados por el autor, son de utilidad en el proceso de delegación eficaz y adecuada para un verdadero y exitoso trabajo en equipo. Seguir estos pasos, permite conducir a la dinámica y eficiente dirección de la institución educativa. En opinión de Alvarado (1998:121) especialista en el estudio de la gestión educativa en el Perú, declara que delegar “es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente para que este desempeñe funciones en representación de quien los delega”. Lo que refiere que delegar es una de las técnicas directivas de gran relevancia y utilidad, que tiene enormes y eficaces ventajas

1. La delegación libera de la rutina del trabajo minucioso y secundario, para concentrarse en lo más esencial.
2. La delegación constituye un mecanismo de entrenamiento de los subalternos, y los ayuda en su desarrollo personal.
3. La delegación entrega la labor al especialista que está mejor preparado para realizarla.
4. La delegación motiva al personal y acrecienta la moral y el espíritu de cuerpo entre ellos.
5. La delegación amplía el tiempo disponible del jefe y evita el estancamiento o “cuello de botellas” de las labores.
6. La delegación permite mantener la unidad en el grupo, puesto que siempre existe un responsable de la unidad orgánica (Alvarado, 1998:121).

La delegación supone integrar coordinaciones que es una técnica directiva de gran valor metodológico empleada en el enfoque general de la educación. Efectivamente, esta técnica administrativa permite comunicar directa y efectivamente a las personas o comisiones técnicas designadas para realizar determinadas actividades y cumplir fines específicos, para tomar decisiones muy necesarias en la marcha de la institución. Según Alvarado (1998), la coordinación se puede cumplir a través de una persona designada ex profeso para tal misión. O bien, por medio de una comisión transitoria o esporádica; una unidad orgánica (consejo permanente de coordinación educativa a nivel nacional o regional, oficina de coordinación universitaria, etc.). Todas ellas debidamente institucionalizadas y permanentes.

2.6.2.4 El proceso de control en la gestión educativa en la educación superior

Según el enfoque gerencial consiste en evaluar, medir y ponderar los resultados de lo ejecutado, con lo previsto en el plan o programa de desarrollo de la institución educativa, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final del mismo. El propósito fundamental del proceso de control es lógicamente, verificar para corregir, es decir, retroalimentar el proceso. El control se integra con planes o programas, que se han de ejecutar y que contienen los indicadores, características y perfiles de cómo deben realizarse las acciones, para lograr los resultados esperados en términos de objetivos, metas estándares, etc. (Alvarado, 1998). Mientras que el autor Quinn (1996:130) menciona que el proceso de control tiene cuatro pasos:

1. Fijar los objetivos a partir de un estándar acordado de rendimiento por la organización que indiquen el nivel esperado de rendimiento.
2. Medir el rendimiento real: Una vez fijado el estándar, es necesario, comprobar si el rendimiento real cumple el estándar. En las organizaciones, según cual sea su objetivo deben existir medios diversos para medir el rendimiento.
3. Comparar el rendimiento real con los objetivos o estándares: se puede determinar si es necesario una acción para corregir la discrepancia. En una organización se deberán decidir cuál es la discrepancia favorable antes de iniciar las acciones correctivas.

Los pasos señalados por los autores citados permiten llevar a cabo un sistema de control con mayor eficiencia y eficacia, permitiendo corregir fallas procedimentales o logísticas oportunamente y conducen hacia una mejor utilización de los recursos y optimización de los resultados.

Todo programa de actividades, debidamente planificada requiere de un sistema de control. La gestión educativa con mayor razón, ya que de ésta depende el éxito en el logro de los resultados institucionales, para ello el Estado ha instituido dos sistemas: el sistema de supervisión educativa y la inspección educativa. Alvarado (1998:144) explica que

por control de calidad educativa debemos entender la acción de cautela y verificación sistemática del proceso educativo, con el fin de que el producto educativo (niños, jóvenes y adultos educados), responda a las expectativas de la sociedad, o sea que satisfagan algunos estándares establecidos en términos de nivel de conocimientos, dominio de habilidades, practica de valores, actitudes positivas en relación a su persona, la familia, la comunidad, etc.

Es decir, se evalúa para detectar a tiempo las deficiencias y corregirlos oportunamente, la función preventiva para el cumplimiento de sus fines, verificar el cumplimiento de las políticas, programas, proyectos, presupuestos y actividades diversas bajo responsabilidad de los directivos, administradores; con el propósito de evaluar o verificar su conformidad con lo planificado.

2.6.2.5 El enfoque burocrático de la gestión educativa de la educación superior

Históricamente la burocracia surge en un momento, cuando el Estado se vuelve complejo y las funciones y responsabilidades se subdividen diversificándose. Se crean organismos e instituciones públicas con numerosos cargos y puestos, y por esta razón deviene la gran cantidad de empleados públicos que deben laborar en ellos. Según Weber (en Gallegos, 2004:220), la burocracia “es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.” El análisis de esta definición lleva a pensar en que la burocracia como forma de administración y gestión escolar lleva a la adecuación de normas escritas de manera exagerada, es decir, solo puede funcionar y existir por las normas y documentos públicos. Asimismo, cada una de las responsabilidades laborales y funcionales que deben cumplir los miembros de los organismos, están divididas sistemáticamente con una descripción detallada de los correspondientes desempeños.

El mismo autor Weber menciona que existe una jerarquía organizativa y un perfil del cargo y las correspondientes cualidades de los recursos; la promoción del personal es según méritos y competencias; los directivos deben especializarse para un mayor

desempeño y productividad de la organización; la comunicación entre las personas que laboran en la institución es escasa y no abierta.

Como cualquier enfoque que plantea determinadas formas de proceder o puntos de vista respecto a cómo debe entenderse algo, el enfoque burocrático de la gestión educativa presenta un conjunto de ventajas y desventajas. Alvarado (1998) indica que las ventajas del enfoque burocrático son 1) la eficiencia en base a la rapidez en las decisiones, puesto que cada uno conoce lo que debe hacer y las comunicaciones tienen canales claramente definidos; 2) la precisión en la definición del cargo las operaciones y atribuciones, además ningún cargo queda fuera de control o supervisión; 3) la univocidad de interpretación garantizada por las normas y reglamentos escritos, impide distorsiones en su aplicación; 4) la uniformidad de rutinas y procedimientos que favorecen las estandarizaciones y la reducción de costos y errores.; 5) la continuidad de la organización en base a la rotación de las personas y la permanencia de los cargos y funciones; 6) la reducción de fricciones entre el personal, puesto que la distribución de autoridad y la organización específica de responsabilidades evita interferencias y superposiciones que casi siempre originan roces. 7) a racionalidad, puesto que toda organización se estructura y funciona para alcanzar sus objetivos; 8) la constancia, en tanto que las decisiones, se repitan mientras se dan las mismas circunstancias.

Por otro lado alude Alvarado las desventajas a saber, 1) responde a una administración jerárquica vertical y rígida, en donde las decisiones son tomadas desde arriba; 2) excesiva normatividad que condiciona o dificulta la discrecionalidad en el trabajo; 3) primacía de las normas a través de las cuales una cúpula ejerce el control permanente; 4) entropía del sistema que genera lentitud, favoritismo y otros; 5) excesivo papeleo que contribuye a una serie de vicios; 6) se despersonalizan las relaciones, la persona se convierte en simple recurso, por ello es inflexible y cerrado al cambio; 7) demasiada verticalidad, resulta contrario a la competitividad y cooperación propia de la horizontalidad, característica de las organizaciones modernas.

2.7 La calidad en la educación superior

El ser humano actualmente vive cambios vertiginosos y en consecuencia su vida personal y social se ve abrumada con un incesante y avasallador conflicto de exigencias hacia el crecimiento de su potencial, desarrollar y aprovechar las expectativas que su entorno pueda ofrecerle. Igualmente, las personas demandan a la sociedad que sea capaz de

avanzar para que los efectos de los cambios, les permitan las adecuaciones necesarias y pertinentes para crear condiciones para una mejor vida.

Entonces, una de las políticas de la sociedad es buscar responder y enmarcar paulatinamente el progreso, por medio de constituir un sistema educativo que funcione en términos de dar respuestas lo más inmediatamente posible, para que el impacto de los cambios sociales, políticos y económicos del momento histórico que se vive; que permita el logro de las aspiraciones y expectativas humanas, con una proyección al futuro. De esta forma las demandas sociales se convierten en las nuevas demandas de la educación. Así que, en especial, las Instituciones de Educación Superior (IES) deben plantearse cambios, para lo que es preciso analizar cómo sus elementos y particularidades intervienen en los procesos de cambio social y logren cubrir sus necesidades.

De todos los factores que intervienen en una organización, se resalta un aspecto, que quizás poco se considera al momento de implementar innovaciones, procesos, métodos, tecnologías, etc. Es decir, el papel fundamental que tiene el comportamiento de los miembros de la organización, con sus variables, poco controlables, creadas por la su diversidad cultural, como agente promotor o de freno para dar respuestas;

La promoción de la calidad educativa es una prioridad social que apuntala la mejora del impacto de los aprendizajes de los estudiantes. Esta calidad no sólo se asocia al tipo de servicio o productos generados por la institución de educación superior, sino también con las prácticas, los valores y los objetivos organizacionales; los cuales deben manifestarse en el quehacer diario de los miembros de la universidad. Desde este punto de vista, se pretende dar un panorama de las ideas más importantes de lo que significa calidad, para poder aterrizar en la forma en que se puede constituir una cultura de evaluación para lograr la tan anhelada calidad educativa.

2.7.1 Momentos en que la calidad se asocia con la educación superior

Desde los años 30 y 40 del siglo pasado se habla de la calidad de las universidades. Su concepción ha ido cambiando según la ideología de la época, por lo que es un concepto con carácter histórico. Es en los años 60 del siglo pasado, cuando la calidad no se determina como algo tradicional basado sólo en el proceso de enseñanza y aprendizaje; el cual debía formar personas preparadas y productivas; ahora se considera además, la democracia y participación ciudadana. Posteriormente, la calidad de la educación superior se empieza a entender como un fenómeno caracterizado y vinculado a nuevas

concepciones como la pertinencia, rendición de cuentas, impacto, producción de conocimiento, competitividad, eficiencia, eficacia e innovación (Águila, s.f.). Así, la calidad es un fenómeno histórico concebido como una oportunidad y un reto para las universidades.

Pues bien, durante el siglo XX el concepto de calidad es de uso común. Se utiliza para hacer referencia a diversas características que debe poseer un bien o un servicio o bien para referirse a una persona. Las expresiones que se escuchan son tales como calidad en una comida, en un restaurant, automóvil, materiales de construcción, calidad humana, del aire, de vida, calidad de una escuela, lo que finalmente, da un valor y crear significaciones con respecto a cómo deben ser o hacerse las cosas.

En la educación, se asocia al tipo de infraestructura, aprendizajes de los alumnos, los maestros, al tipo de servicio que ofrecen, que todo ello finalmente implica acciones educativas de están determinados por los procesos o miembros que forman la institución educativa y en general, al sistema educativo. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la educación es multifactorial y puede estudiarse y determinarse su calidad desde diversos enfoques, pero siempre considerando que es un sistema íntegro y no un compuesto de elementos aislados que no se impactan entre sí.

La educación y su calidad es un fenómeno y proceso social determinado por el momento histórico y sus problemas devienen de los cambios y modificaciones de su ambiente; lo que define su estatus quo dentro de las expectativas sociales y la naturaleza humana. Al ser fenómenos polisémicos y cambiantes dependientes de los valores y los juicios que requiere el momento sociopolítico y cultural, pueden darse diversas interpretaciones de lo que la calidad y por ende, establecer diversas definiciones sobre los enfoques teóricos con que sea aborda.

Hablando de las ciencias sociológicas, económicas, pedagógicas, psicológicas que aportan a la concepción de la calidad educativa, se puede ver que todas tienen un punto en común a saber, satisfacer las necesidades del individuo y de la sociedad. Las perspectivas tienden a la disyunción cuando no tienen un conjunto claro de lo que implican ese conjunto de necesidades, son múltiples y diversos y, en ocasiones hasta contradictorias dichas demandas.

De esta forma se requiere una concepción de calidad educativa universitaria que permita formular mejoramiento, sus bondades y sobretodo, innovaciones desde la administración y gestión de una institución educativa. Es decir, que aunque no sea una

propuesta nueva de luz a la investigación que se pretende realizar para facilitar el proceso de evaluación del comportamiento organizacional de la universidad en estudio.

En el año de 2008, Carlos Tünnermann editó la Conferencia Mundial de 1998 de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, donde se dejó claro que el objetivo de estos eventos, es dejar claro el punto de vista de la UNESCO y del BM con respecto a la evaluación de la calidad de la educación superior a través de las experiencias de los países miembros de los organismos internacionales; lo que ha conformado la definición de evaluación institucional, como una herramienta necesaria y con grandes beneficios para la gestión de una institución de educación superior. Por lo que ya no se discute si es pertinente y opcional, sino que debe quedar como el camino a la búsqueda de información que permita conocer los quehaceres educativos y que de acuerdo a los hallazgos se puedan obtener resultados más efectivos. Lo cual nuevamente, lleva a la concepción de la calidad.

En el nuevo mundo del siglo actual la competencia, provocada por el paradigma económico actual, ha llevado a las universidades a participar en la carrera de la sobrevivencia por medio de ser competitivas, lo que se define por medio de ser pertinentes, ofrecer calidad, “[...] perseguir, al mismo tiempo, metas de equidad, pertinencia y calidad” (Tünnermann, 2009:78). Asimismo, en la Conferencia Regional sobre la Educación Superior (CRES, 2008) determinó que “la obligación, tanto del sector público como del privado, es ofrecer una Educación Superior con calidad y pertinencia” (Tünnermann, 2008:89) y queda asentado que los conceptos de calidad, equidad y pertinencia son una triada inseparable.

Sin duda, la educación superior de calidad debe atender esas demandas sociales. Por lo que el desafío de toda institución de educación superior es autoanalizarse, para responder a los requerimientos sociales y no sólo a los económicos ni productivos. Poseer calidad y ser reconocida ésta, implica contar con los elementos tecnológicos, administrativos y recursos tanto materiales, financieros y humanos adecuados. Siendo estos conceptos y la eficiencia con la que se implantan, las múltiples dimensiones de lo que daría una concepción de calidad en términos de pertinencia del contexto.

La calidad asociada a la pertinencia y a la innovación e internalización (UNESCO, 2003) permea a la educación superior como medio de transformación con impacto social. El concepto de calidad como respuesta a los requerimientos del medio olvida los aspectos valorarles y culturales, considera sólo aspectos puramente técnicos. Por lo que se

perdería la función integrada de la universidad: difusora de la cultura y la degradación de la formación de los profesionales (Águila, s.f.).

Por otro lado, se puede asociar a otros aspectos como la excelencia, lo cual refiere a egresar estudiantes destacados académicamente, siendo este un referente basado en la definición tradicional elitista, olvidando la masificación de las universidades. Finalmente, la calidad vista como el cumplimiento de la misión, puede garantizar los propósitos pero limitados a las aspiraciones declaradas. (Águila, s.f.). Para los fines de esta investigación, se considera que la calidad está determinada por

- Los propósitos declarados: es decir, que se haga lo que se dice que se tiene que hacer y así, logre las cualidades óptimas.
- Pertinente: que logre dar respuestas a la sociedad para su progreso
- Eficiente: hacerlo bien en la primera vez
- Innovadora: transformadora de individuos y de la sociedad.
- Adecuada a las normas internacionales: para lograr intercambios profesionales, académicos, de investigación y sobre todo, ser competitiva a nivel mundial.
- sobre todo considerar al cliente (alumno). Siendo estos los estándares ideales a los cuales se aspira consensuadamente, por los organismos certificadores que son los que determinan los indicadores.

Indicadores de calidad propuestos por los programas de acreditación nacional e internacional

El patrón de calidad se refiere al conjunto de estándares ideales de cómo se concibe la calidad de un proceso educativo, sirviendo como elemento comparativo de lo que existe en la realidad. Depende del concepto de calidad que se haya asumido inicialmente, pues de ahí podrá estar inclinado a aspectos administrativos o relacionados con los elementos más importantes y determinantes de los procesos sustantivos de las universidades (Águila, s.f.)

En otras palabras, la calidad debe determinarse en procesos y aspectos que puedan ser valorados y operacionalizados, traducidos en elementos de las funciones sustantivas de la universidad que puedan ser medidos.

Tünnermann comenta en la Conferencia Regional sobre Educación Superior (CRES, 2008) que la calidad de la educación superior debe ser inseparable de la equidad y la pertinencia; a su vez, en la Segunda Conferencia Mundial (París, 2009) se determinó que los valores de equidad, pertinencia y calidad deben ser concebidos en el quehacer

diario, se trata de encontrar la calidad en los fines de la educación y también en las formas y medios que utiliza la educación. De forma tal que los procesos educativos deben ser mejorados y ajustados por medio de estrategias que hagan que los miembros de las instituciones educativas logren mejorar su desempeño, buscando que los alumnos estén satisfechos. Para ello, es necesario conocer los supuestos con los que operan, si se desea elevar la calidad sobre los elementos y mecanismos que se utilizan para el proceso educativo.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en 1989, presentó su documento Declaraciones y Aportaciones de la ANUIES para la modernización de la Educación Superior a la SEP en el cual menciona que “la calidad no sólo mejora a la ciencia o da eficacia al logro de los productos deseados, sino también a la definición cualitativa de los mismos deseos, expresados en objetivos o finalidades de la educación en congruencia con las necesidades o proyectos nacionales” (ANUIES, 1989:23); lo cual lleva a buscar conocer la situación por medio de una investigación para la mejora de la eficacia y de las acciones reales y que sean confrontadas con las teorías para hallar una posible explicación. De esta manera, se cuenta con una concepción de cualificaciones dentro de una escala valorativa que implica referentes contextuales.

En el mismo documento la ANUIES menciona que la calidad se busca en forma permanente, nunca se alcanza en forma definitiva, es dinámica y cambiante

la calidad de la educación superior como la eficiencia en los procesos, la eficacia en los resultados y la congruencia y relevancia de estos procesos y resultados con las expectativas y demandas sociales, es decir, el impacto y el valor de sus contribuciones con respecto a las necesidades y problemas de la sociedad (ANUIES, 1989:32).

Según lo anterior busca coherencia entre el hacer y decir y se manifiesta en la ejecución de las actividades educativas de una institución de educación superior; también, se alude que para incrementar la calidad de la educación superior es pertinente consolidar las condiciones de las instituciones no sólo lo académico debe determinar la calidad sino los procesos administrativos y de gestión deben aludir a una planeación y visión estratégica.

Ahora bien, la ANUIES conceptualiza a la calidad como algo diferente a la excelencia educativa

El concepto de calidad alude a la presencia o ausencia de ciertos rasgos o atributos considerados valiosos o significativos y puede referirse a grados o niveles de esa presencia, de manera tal que se plantea la posibilidad de elevar o mejorar la calidad. El concepto de excelencia, en cambio, no implica la posibilidad de matices ni graduaciones o niveles: alude en todo caso, a un sùmmum o cima, a una situación de calidad excepcional, imposible de superar, teóricamente inmejorable. El concepto de excelencia no es relativo ni resulta equivoco (ANUIES, 1989:56).

Es notoria la diferencia entre estos dos conceptos, la calidad implica una medición que permita emitir juicios sobre los resultados de la evaluación, mientras que la excelencia académica es una concepción de privilegio emitiendo un juicio de valor del mejor estándar. Por lo que es obvio, que no son sinónimos. Con la misma intensidad de diferencias la ANUIES menciona que

El control de calidad implica la definición y selección de elementos o factores de calidad susceptibles de verificación y constatación, de medición e incluso de certificación y acreditación. Por tradición, el control de calidad se ha ejercido sobre los productos o resultados del proceso de producción. Recientemente, con el enfoque de calidad total, el énfasis se ha desplazado hacia los propios procesos y a las instancias y agentes que intervienen en la producción, que aseguren con mayores posibilidades la calidad de los productos (ANUIES, 1989:58).

Si esto se interpreta en términos de las acciones educativas, el producto es el egresado de la IES, el cual debe obtener una formación de alto nivel; el cual debe ser verificado o en términos de control de calidad, por medio de exámenes. Los datos así obtenidos, servirían para evaluar y retroalimentar los programas académicos y en general a la universidad. La misma institución ANUIES, que tiene como misión el diseño y promoción de iniciativas educativas para consolidar el sistema educativo superior mexicano, considera que es importante diferenciar entre evaluación y control. Para ello alude que

La evaluación es una tarea esencialmente cualitativa. Indaga cuáles son los valores y cuál es el sentido y significación de las cosas, con objeto de proponer una apreciación o una estimación, así como para construir una explicación o interpretación. En una dimensión histórico-social, se aboca a un análisis de los casos o situaciones particulares y no soslaya el problema de la heterogeneidad. No atañe al control la consideración de casos

particulares, pues, lo que se pretende es encontrar, precisamente, una homogeneidad en todos los casos (ANUIES, 1989:67).

De la misma manera define el término control

El control se establece como un valor en sí mismo (norma, patrón o modelo al que deben ajustarse) y funciona como una constante que excluye las variables de espacio y tiempo. Constatar, verificar o establecer la identidad o autenticidad de algo o de alguien, dan la idea del concepto de control. El por qué no es una preocupación propia del control pero sí de la evaluación (ANUIES, 1989:67).

Parafraseando lo anterior, la calidad se encuentra más vinculada a la evaluación que al control; la estrategia es el planteamiento de los indicadores para valorar la educación en términos de la IES así, se le da impulso y desarrollan referentes. Para 1990, la ANUIES en su Asamblea General determina los referentes nacionales de la calidad de la educación superior, tanto para escuelas públicas como privadas. Se mencionan las líneas que son fundamento para esta investigación: mejoramiento de la administración, formación de profesores, formación de investigadores, definición de una identidad institucional en materia de investigación y posgrado, actualización de la infraestructura académica, reordenación de la administración y de la normatividad, sistema institucional de información como elemento sustancial para la consolidación de la educación superior mexicana.

Es oportuno finalizar mencionando que la ANUIES ha realizado reformas a sus propuestas con una perspectiva más estratégica para la mejora de la calidad y con aportaciones, mediante estudios e investigaciones, acerca de los problemas y perspectivas posibles para dar soluciones y opciones de desarrollo y promoción de actividades de servicio de calidad en las instituciones de educación superior; por mencionar algunas aportaciones, implementación de métodos y procedimientos de planeación estratégica, recomendaciones de tipos de servicios y apoyos técnicos, superación académica y educativa para el personal; mejorar la comunicación y la realización de tareas comunes (Arredondo,s.f.).

Para concluir, se comenta que las instituciones de educación superior trabajan y realizan sus funciones mediante procesos, requieren de condiciones y recursos que favorezcan el desarrollo de que quehacer. Entonces, es necesario que sean evaluados, para determinar cómo apoyan y en qué medida lo hacen al buen funcionamiento

institucional y con ello lograr los fines educativos y el grado de satisfacción de sus miembros, sean estos directivos, administrativos, docentes y/o alumnos.

Por otra parte, las instituciones educativas se han preocupado por utilizar procesos mejorados y más eficaces, tanto para la formación de sus egresados como para su forma de administrar y/o gestionarse. Lo cual plantea Jerome (1995) que es lo adecuado porque la educación es un sistema abierto, un todo que no puede verse y trabajarse en partes aisladas y luego tratar de realizar adecuaciones que mejoren la calidad.

2.8 La calidad total y su aplicación en educación

La calidad total es el conjunto de filosofías mediante las cuales el sistema administrativo puede dirigir el logro eficiente de los objetivos de una institución. Para ello hay que enfatizar que esta calidad aparta a todos los elementos: procesos, tareas y personas participantes los cuales deben estar orientados hacia un objetivo común.

Ahora bien, en el campo educativo, hay que considerar la dificultad que representa adaptar modelos de gestión empresarial a centros educativos, pero es una organización que ofrece servicios, que le proporciona educación estudiantes, empleando procesos de enseñanza y aprendizaje y obteniendo productos educativos de cierto grado de rendimiento y para hacer todo esto cuenta con cursos, planes de estudios y diversos recursos como instalaciones, aulas, laboratorios, libros de texto, controles del proceso como exámenes. De tal manera que se puede conocer la calidad en forma interrelacionada en su estructura organizativa, responsabilidades, procedimientos y recursos para mejorar la gestión de la calidad.

El objetivo es diseñar un plan estratégico que indique cómo mejorar la calidad de una institución de educación superior debe ser a través del cambio y de una nueva concepción para crear una cultura de calidad. Con base a un modelo se tienen que integrar a las personas, hacer que participen y se dé un liderazgo efectivo por parte de la dirección.

En conclusión, un sistema educativo de calidad puede ser algo muy completo, todo depende del análisis y de la perspectiva teórica que se utilice, pero la definición exacta del mismo es indispensable para poder hablar de efectividad. Debe considerarse un marco de referencia apropiado para desarrollar, promover, establecer y fortalecer una cultura de calidad dentro de una institución educativa; los líderes de la institución educativa tienen la enorme responsabilidad de ser el motor de cambio y del proceso de mejoramiento.

2.8.1 Algunos modelos de calidad asociados a la educación

La administración científica vigorosamente impulsada y aplicada por Frederick Taylor ejerció una fuerte influencia en los métodos y las formas de organizar el trabajo educativo; algunas escuelas, bajo la influencia conductista de este tipo de administración, averiguaban la manera de desarrollar mejor su razón de ser y un indicio de este hecho es que surgió un movimiento que se propuso considerar a las instituciones educativas como empresas, sobre todo en las privadas, por lo que se aplicaron programas y conceptos de calidad de otro tipo de organizaciones del sector privado. Así fue como se incorporaron en el vocabulario académico las palabras cliente, oferta educativa, expectativas, satisfacción, servicio, etc.; de esta manera, las instituciones educativas se encaminaron a ser más efectivas al ofrecer calidad para mejorar sus prácticas académicas.

Calidad total o administración por calidad total (TQM) es un concepto administrativo que a lo largo de los últimos años ha tenido un uso muy generalizado. Su concepción en la educación es un conjunto de filosofías mediante las cuales un sistema de administración pueden encaminar los esfuerzos la consecución de los objetivos de una organización con miras a satisfacer a los clientes y a maximizar las ganancias para los accionistas, todo ello, del a lo largo de un ciclo de mejora continua del sistema de calidad. La calidad total enfoca a la organización como un todo, no sólo a un departamento o un grupo de personas.

La calidad total también va más allá de la definición tradicional de calidad, según la cual está constituye el grado en el que un producto cumple con los requisitos establecidos por una especificación o por un estándar. Una idea central de la calidad total es que la institución debe diseñar la calidad de sus servicios y productos en lugar de supervisar los productos y acabados.

Como lo propone Noriaki Kano (en Lewis y Smith 1994:123) “la calidad es demasiado importante como para dejarla a los supervisores” es tan importante que debe ser parte de las políticas institucionales un objetivo fundamental; de acuerdo con la filosofía de la calidad total tendrá como consecuencia un incremento tanto en la rentabilidad como en la productividad.

La filosofía de la administración de calidad total del Dr. W. Edward Deming establece que “la gente trabaja en un sistema. La paridad del administradores trabajar en el sistema, mejorarlo continuamente con la ética de la misma gente” (Lewis y Smith, 1994:34).

De acuerdo con Checkland (1981) un sistema es el conjunto de unos elementos y de sus relaciones, cuya estructura es jerárquica y cuenta con propiedades emergentes (particulares, culturales), comunicación y control:

- El principio de propiedades emergentes establece que la forma en la que se relacionan los elementos del sistema, provoca que estén muchas propiedades que sólo tienen sentido cuando se atribuyen al sistema como un todo, no a sus partes.
- La jerarquía es el principio de acuerdo con el cual los elementos, cada uno de los cuales se considera como un todo coherente, están constituidos por entidades menores que son, a su vez, todos coherentes. Lo mismo sucede con las componentes que integran el elemento del cual forman parte. En una jerarquía, las propiedades emergentes denotan a los niveles de análisis.
- Comunicación es la transmisión de información. Lograr que sea eficaz y oportuna es quizá, uno de los retos más grandes de la actividad humana.
- En el caso de los sistemas de actividad humana, éstos cuentan con un elemento conocido como “cultura” la cual es el conjunto de estructuras no tangibles que rigen el comportamiento del grupo y de su percepción de lo que sucede dentro y fuera de las fronteras del sistema.

Mediante proceso denominado control, un sistema completo preservar su identidad y/o su desempeño en circunstancias cambiantes (Reyes, 1998).

2.8.1.1 El modelo de ISO 9000 y el movimiento de la calidad en la educación

En los inicios del siglo XX, Inglaterra era la nación más avanzada en el mundo en términos de estándares de calidad. Luego perdió el liderazgo, pero durante la Segunda Guerra Mundial alcanzó el mismo nivel que Estados Unidos.

Inglaterra no contó nunca común estudiosos de la calidad, como fue el caso de Japón y Estados Unidos. Este país se ha distinguido por el desarrollo de estándares para sistemas de calidad que fueron tomados como base por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), con objeto de crear la serie de estándares ISO 9000, los cuales han sido aceptados mundialmente como los estándares para sistemas de calidad. Cabe mencionar que en los últimos años en el sector educación, ha habido un incremento notable y del número de certificados otorgados. Solamente de 1998 a 1999 hubo un incremento superior al cien por ciento. ISO ha publicado una guía para la interpretación de ISO 9000 en las organizaciones dedicadas a educación y el entrenamiento; el nombre de esa guía es ISO 10015 lineamientos para la interpretación en programas educación.

El mejoramiento de la educación depende en gran medida de garantizar la efectividad de los procesos administrativos para garantizar los programas educativos; el aprendizaje individual de los trabajadores para el poder contar con un equipo de trabajadores satisfechos; mayores oportunidades, generar un ambiente de cambio más propicio. Nuevo para mayor rapidez y flexibilidad de respuestas a las necesidades de la sociedad en general.

2.9 Definiciones fundamentales de las variables en estudio

Si se analizan detenidamente los anteriores enunciados y definiciones, expuestos en los marcos normativo y teórico, se puede observar que es posible integrarlos para la construcción de las definiciones de las variables que son fundamentales para la investigación sobre el comportamiento organizacional de la institución de educación superior en estudio; con la intención de poder referir los elementos o indicadores generales de las cuatro variables en estudio.

2.9.1 Trabajo en equipo

Capacidad que tienen los individuos para integrarse en equipos y poder colaborar en la creación de sinergias y al trabajo conjunto para el logro de los objetivos comunes basada en respeto y confianza.

2.9.2 Comunicación interna

Proceso de intercambio de información y de transmisión de significados de una persona a otra siempre que el emisor el receptor, logren entenderse.

2.9.3 Ambiente administrativo (económico, ético, político, social y tecnológico)

Ambiente de los miembros de la institución que se relaciona con la disponibilidad de recursos, productividad, políticas, con los grupos y estándares de conducta; reglamentación; y las fuerzas laborales; conocimiento de la forma de hacer las cosas, procesos y materiales.

2.9.4 Gestión

Conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas que deben ser claramente identificadas y caracterizadas.

Capítulo III

METODOLOGÍA

La finalidad de este capítulo es explicar la metodología de trabajo que se siguió para realizar la presente investigación, se describe cada uno de los pasos, para explicar cómo se llevó a cabo la investigación en campo. Se expone el tipo y diseño de la investigación; los sujetos (población, unidad de análisis muestra), definición conceptual y operacionalización variables.

Asimismo, contiene las fases de la investigación: el diseño de la investigación, técnica e instrumento de recolección de los datos; pilotaje y validez de expertos; levantamiento de la información, ordenación de los datos y análisis e interpretación de los datos; para posteriormente en el siguiente capítulo; analizar los resultados al contrastarlos con los referentes teóricos; construyendo las conclusiones y recomendaciones.

También, se incluye el conjunto de procedimientos metodológicos e instrumentales que se desarrollaron en el proceso de investigación y que se utilizaron para la obtención de la información de campo sobre los indicadores de las variables de estudio (su comportamiento) con la finalidad de dar respuesta a los objetivos y a la pregunta de indagación.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación indica la profundidad con la que se quiere abordar el objeto de conocimiento. Al respecto Hernández, et. al. (2010:4) indican que la selección de un determinado tipo de investigación, depende de dos factores: del estado de conocimiento del tema investigado que muestra la revisión teórica; y el enfoque que sigue la investigación. A esto, es importante añadirle un tercer factor referido al objetivo de la investigación. De la evaluación de estos tres factores el tipo de estudio que mejor se adaptó a los requerimientos de la investigación realizada fue el estudio descriptivo, porque este tiene como fin “[...] describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan”. (Hernández, et. al. 2010:80). Además, “[...] buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, et. al. 2010:80). Este tipo de estudio evalúa y mide dimensiones, aspectos o

componentes del fenómeno a investigar; por lo que se procedió a recoger y medir, de modo independiente y conjuntamente con las variables a las que se refiere la problemática en estudio.

Desde el punto de vista científico, describir es *medir*, esto significa que “[...] en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se miden cada una de ellas independientemente para así, representar lo que se investiga (Hernández, et. al. 2010:80-81); de donde se comprende que los estudios descriptivos valoran de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Sin embargo, pueden “[...] integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo lograr precisión en esa medición” (Hernández, et. al. 2010:80-81); así que, el estudio tiene carácter descriptivo porque, con base en el objetivo general planteado de la investigación, que indica diagnosticar los posibles elementos presentes del comportamiento organizacional que permiten facilitar o frenar la implementación de cambios en la organización en estudio.

Ahora bien, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo cuyo alcance consistió en comprender un fenómeno social particular, el de una institución educativa privada de estudios superiores; en ese sentido, partiendo del objetivo planteado en la investigación, el estudio pretendió determinar, medir, describir y evaluar los elementos del comportamiento organizacional a través de los conceptos culturales institucionales para la posibilidad de implementar la evaluación para mejorar la calidad educativa del servicio que ofrece la institución y así, mantener su competitividad en el mercado.

Se entiende por diseño de la investigación “[...] al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. [...]” (Hernández, et. Al., 2010:149) es decir, al conjunto de opciones metodológicas que se establecen específicamente para una investigación determinada. Para esta investigación se consideró un diseño de carácter no experimental puesto que no existió una manipulación deliberada de las variables únicamente se realizó una observación de las características del fenómeno en estudio, en su ambiente; para después, realizar un análisis de dichas observaciones.

La investigación es no experimental, conocida como estudio *ex post-facto retrospectivo* que se basó en observar situaciones ya existentes “[...] las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas [...]” (Hernández, et. al. 2010:149) se dieron en la realidad sin la intervención directa de la investigadora. Profundizando en la idea, se averiguaron los elementos del comportamiento organizacional considerados por

la investigadora los más relevantes que abran la puerta a la presencia de un conocimiento objetivo e indicativo de la realidad; y vale la pena, nuevamente, expresar que en ningún momento se pretendió afectar el fenómeno en estudio y ni se intervino en él.

Por su dimensión temporal se puede clasificar como un diseño de tipo *transversal* o *transeccional* debido a que “[...] se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, et. al. 2010:151) con la finalidad de describir las variables y así, poder examinar su incidencia e interrelación en el periodo dedicado a la recolección de los datos en un tiempo determinado, a través de un instrumento de medición único. Por ello, se puede considerar que la presente investigación se clasifica como un diseño de campo que es muestra de que la recolección de los datos, se realizó en la realidad, donde ocurrieron los hechos.

Finalmente, el estudio se caracterizó por tener un diseño de investigación no experimental transversal descriptivo, porque según palabras de Hernández, et. al. (2010:152): “[...] el objetivo fue indagar la incidencia de las modalidades o niveles de uno más variables en una población. [...]” así que, se buscó conocer al grupo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitieran poner de manifiesto, su estructura o comportamiento; es decir, lo que se pretendió fue “seleccionar una serie de cuestiones y medir cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga” (Hernández, et. al. 2010:153).

3.2 Sujetos

La unidad de análisis se refiere a “[...] qué o quiénes, es decir los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio [...]” (Hernández, et, al. 2010:172); en otras palabras, la institución educativa superior necesariamente fue representada por sus elementos humanos: directivos y administradores que son parte constitutiva de la población actual y además, está en función de la delimitación del problema y de los objetivos de la investigación.

Una vez seleccionada y definida la unidad de análisis, fue posible delimitar la población que según Selltiz (cit. Hernández, et. al. 2010:174) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”; ahora bien, fue necesario considerar a los individuos, que fueran las mejores fuentes de información, para conocer los elementos más representativos de las variables componentes del presente estudio que se midieron y así, posteriormente representar el

fenómeno en una forma más objetiva, básicamente. Por lo que se determinó, como lo más idóneo, una muestra integrada por los trabajadores de la institución de educación superior en estudio. Para el colectivo que se eligió, se buscó que reunieran ciertas características concordantes con las necesidades de la investigación; por lo que la población a considerar para la presente investigación estuvo conformada por la totalidad de los directivos y administrativos que laboran actualmente a nivel universitario.

Según menciona Hernández, et. al. (2010:173) “[...] la muestra es esa parte de la población de interés sobre la cual se recolectan datos, y que tienen que definirse o de limitarse de antemano con precisión, ésta deberá ser representativo de dicha población”. Asimismo, menciona que “[...] se pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población [...]”. (Hernández, et. al. 2010:173). Al ser una investigación con carácter exploratorio la muestra fue dirigida, la razón antes mencionada, es el bajo número de trabajadores de la institución.

Entonces, la selección de la misma se realizó a través de un muestreo no probabilístico, el cual se define como “una muestra dirigida, en donde la selección de elementos dependen del criterio del investigador” (Hernández, et. al. 2010:175). El mismo autor señala que por ser esto así, los datos no pueden generalizarse a una población que no se consideró ni en sus parámetros ni en sus elementos para obtener la muestra.

Asimismo, de los tipos de muestreo no probabilístico, fue utilizado el sujeto tipo o muestreo intencional dado que la selección de la misma “no depende del azar, sino de causas relacionadas al investigador o a la persona que hace la muestra, o sea que carecen de arbitrariedad y su selección es informal” (Hernández, et. al. 2010:176).

En este caso en particular, esta clase de muestreo fue más adecuado debido a que la institución en educación superior fue elegida por decisión del investigador y los sujetos seleccionados tenían que ser personas de los diferentes niveles jerárquicos administrativos que conforman el área medular de la organización.

También se puede decir que es una muestra por criterio ya que “en esta se escoge a cualquier persona, se parte de algunos parámetros y criterios vinculados a las necesidades y exigencias propias de la investigación [...]” (Cerdeña, 1995:308); el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad o estandarización, por lo que se consideró como eficiente representar a la población por aquellos elementos claves, en el sentido de que fueron los miembros del equipo que integraron el proceso de los requisitos para el sistema de gestión de la calidad. El cual contaba con tres directivos

(general, de evaluación, departamento escolar); dos coordinadores (licenciatura, maestrías) y administrativos. Es de hacer notar que la institución educativa en estudio cuenta con muy pocos recursos humanos es total 34. De los cuales se eligieron 20 (cinco directores o coordinadores y quince administrativos), de los cuales sólo el director general y el coordinador del departamento escolar cuentan con una antigüedad laboral de más de veinte años en la institución; los demás cuentan con un promedio de seis años laborando.

3.3 Variables: definición conceptual y operacional

Al hablar de variables, según Tamayo y Tamayo (1985) se hace referencia básicamente a un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores. Si esto es así, las variables son la definición de las construcciones de la investigación, y de las propiedades involucradas en el problema a investigar lo que implica que deben construirse con referencia y ser operables.

García Casanova (cit. Martínez, 1998) menciona que la operacionalización de las variables debe permitir una explicación clara de la experimentación que se está realizando de cada una de las variables y al mismo tiempo se debe determinar la manera en que se van a medir dichas variables. Conjuntamente, todo el proceso de investigación debe permitir presentar a las variables de manera operacionalizada, lo que significa que la medición es un “proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” (Hernández, et. al. 2010:199) así, se puede conocer su comportamiento. En el caso de esta investigación, las variables asumen el carácter de atributiva porque es constitutiva de los sujetos y no pueden ser manipuladas como anteriormente se mencionó; también se caracteriza por ser discreta, ya que sólo puede tomar un número finito de valores según se indica en la operacionalización (ver anexo 1).

Pues bien, las categorías, es decir, las cualidades atribuidas al objeto para fines de esta investigación son los diferentes elementos de clasificación que se emplearon para conocer los atributos de la realidad y poder así clasificar los fenómenos con diversos criterios (Martínez, 1998).

Una vez establecidas las categorías, se realizó el proceso de construcción de los indicadores que son los hechos que corresponden a los conceptos teóricos que interesan y con ello poder operacionalizar las categorías; reflejándose así en el instrumento que se diseñó como escala Likert, todos aquellos aspectos que se desean medir con el instrumento de recolección.

Para la presente investigación, la variable esencial que se consideró fue el comportamiento organizacional; la cual se define con diferentes dimensiones y características; para ésta investigación cuyo objeto de estudio fue la institución de educación superior únicamente se consideraron las variables de 1) el trabajo en equipo, 2) comunicación interna, 3) ambiente administrativo (económico, ético, político, social y tecnológico) y 4) gestión; las cuales se definieron y determinaron bajo el soporte del análisis del marco teórico, contextual y normativo.

Continuando con el proceso de construcción del instrumento fue necesario cuantificar dichas variables para ello, se establecieron los indicadores para cada una de ellas; por lo que para el trabajo en equipo se delimitaron los indicadores: seguridad laboral y personal; disponibilidad de medios y recursos; nivel de compromiso; nivel de satisfacción por de parte de la institución y la proyección de ésta última. Asimismo, para la variable comunicación interna se constituyó por los indicadores: se habla y se escucha de manera activa; comunicación, acompañamiento y orientación de los directivos en el quehacer diario.

Mientras que para la variable ambiente administrativo, se planteó la expresión de conceptos e ideas; calidad humana, colaboración y cooperación; respeto y relación con los compañeros; creaciones, valores y creencias básicas; igualdad, equidad y estabilidad. Para determinar la variable gestión se utilizaron los indicadores siguientes: proyección de crecimiento personal, claridad de metas y normatividad; búsqueda del aprendizaje continuo; procesos de retroalimentación, procesos de asignación de puestos según capacidades; pertinencia, eficacia y suficiencia. Todo ello interrelacionados e integrados y se especifican en el cuadro de operacionalización. En ese sentido, todo lo expuesto se define y operacionaliza en el cuadro del anexo 1: Operacionalización de variables e indicadores.

3.4 Diseño del instrumento para la recolección de los datos

Es sabido que la información que se obtiene de los componentes reales es el fundamento esencial para describir las variables cuantitativas, puesto que ello demuestra la validez que tengan y, representan el fenómeno estudiado. En primer lugar, cabe comentar, que se efectuó, en todo momento del trabajo de campo, la observación en general por parte del investigador es decir, se buscó en forma deliberada y controlada objetos, hechos y fenómenos por medio de los sentidos pero con la mayor objetividad, neutralidad, respeto y

hasta donde fue posible, alejándose del objeto en observación. Todo ello para evitar perturbaciones en el sistema.

Es conocido que la evaluación por observación tiene serias limitaciones de tipo subjetivo y la naturaleza misma del fenómeno estudiado por lo que finalmente esa observación se complementó con la construcción y aplicación de un instrumento.

Hernández, et. al. (2010) comentan que la técnica de recolección de datos, es un recurso del que el investigador se vale para lograr un acercamiento objetivo al fenómeno y extraer de él la información clave para cumplir con el objetivo propuesto, la obtención y recolección de la información y/o datos necesarios para cuantificar las variables en estudio. Se realizó mediante un instrumento. Dicho instrumento de recolección de datos que se elaboró fue un cuestionario, el cual “[...] consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, et. al. 2010:217). El cuestionario permitió traducir los objetivos de la investigación a preguntas claras y específicas, de hechos y opiniones buscando además, cubrir en su totalidad la problemática de la pregunta de investigación formulada con anterioridad.

El procedimiento técnico que se realizó para la recolección de la información fue primero diseñar el cuestionario, conformado por 47 ítems, que midieron la opinión de los integrantes de la muestra con respecto a los componentes definidos para las variables. Dicho instrumento de recolección de datos fue la fuente primaria para la obtención de la información por ser una fuente directa de indagación de acuerdo a la percepción de las personas, donde se generaron y desarrollaron los hechos y eventos menos estudiados (Cerdeña, 1995:329); sin olvidar que en la misma forma traduce y operacionaliza un determinado problema que es objeto de investigación.

El cuestionario se trabajó mediante la formulación de una serie de preguntas que se convirtieron en afirmaciones que, respondidas por los sujetos de la muestra, consintieron estudiar el hecho propuesto en la investigación. Este cuestionario fue efectuado específicamente para medir las variables del estudio en vista de la ausencia de un instrumento que mida este tipo de variables. El mismo, fue formulado de acuerdo con los datos suministrados en la tabla de operacionalización de variables (anexo 1). La técnica aplicada fue un cuestionario tipo Likert, sus respuestas permiten conocer en forma gradual las opiniones, intereses o actitudes de los encuestados. Además, consiente la recopilación de antecedentes sobre todo para investigaciones de carácter social. Es necesario, especificar que el cuestionario se construyó con preguntas cerradas, cuyo

grado de respuesta tenía cuatro categorías de respuesta, a saber: “siempre”, “casi siempre”, “a veces y “nunca”, para así poder medir las reacciones de los sujetos, según su discernimiento.

Es sabido que una escala de Likert facilita la recopilación de datos y no requiere de muchas explicaciones ni de preparación para aplicarla y permite la tabulación rápida de los datos, así como su interpretación, ofreciendo la confiabilidad requerida. Asimismo, evita la dispersión de los antecedentes al concentrarse en preguntas de elección forzosa y por su diseño, son muy rápidos de aplicar y captar mucha información en poco tiempo.

3.5 Confiabilidad y validez de expertos

Una cuestión a considerar para el momento de la interpretación de los datos recolectados es la falta de profundidad o en relación con las respuestas y que se sabe que no puede irse más allá del cuestionario. Para evitar una validación falsa en el cuestionario, es decir que las preguntas no estuvieran correctamente formuladas y/o no tuvieran errores y su aplicación y/o si sus términos no era legibles completamente y/o fueran poco usuales o estereotipados y/o poseyeran una estructuración incomprensible se procedió a la validación de expertos y un pilotaje con un grupo de personas de características similares a la muestra elegida.

Primero fue sometido a la validación de tres expertos y posteriormente, para conocer su confiabilidad fue sometido a una prueba piloto en un grupo de diez personas con características similares a la muestra en estudio. De los aportes de los expertos se consideraron ajustes y adecuaciones pertinentes.

Ahora bien, después de aplicar el pilotaje del cuestionario se procedió a calcular la confiabilidad del instrumento definitivo utilizando el paquete estadístico de Office. El cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach, arrojó un índice de confiabilidad de 0, 890, siendo este un valor bastante alto y muy cercano a uno; lo cual significaba que el instrumento poseía un muy alto nivel de confiabilidad. En conclusión, el instrumento fue válido para medir los 47 ítems; siempre buscando que la variable, así como sus indicadores, estuviesen claros y correctamente medidos en el instrumento de recolección de datos; cabe acotar que los cuestionarios aplicados en la muestra de la prueba piloto no fueron considerados como parte de los datos totales recolectados.

Una vez determinadas y elaboradas las correcciones, como se indicó antes, finalmente, se aplicó el cuestionario a la muestra elegida que representativa de la población.

3.6 Procedimiento de recolección de datos

La investigación de campo se realizó directamente en la institución de educación superior en donde se presenta el fenómeno de estudio; aunque existen diversas herramientas de apoyo para este tipo de investigación, la observación y sobretodo principalmente la técnica del cuestionario, se aplicaron para el presente trabajo y con ello poder analizar lo relacionado con el presente que en ese momento la institución manifestaba.

El cuestionario impreso, permitió recabar información mediante ítems para que el encuestado respondiera de acuerdo con su criterio y proporcionar antecedentes útiles para la investigación. La gran ventaja de aplicar un cuestionario es que permitió recopilar información en gran escala puesto que se elaboró con preguntas sencillas que no implicaban dificultar para emitir la respuesta; además su aplicación es impersonal y está libre de influencias, en otro tipo de métodos. Los tipos de preguntas fueron cerradas para que el encuestado tuviera la oportunidad de elegir, dentro de algunas alternativas múltiples, antes mencionadas, y que estuvieran las respuestas de acuerdo con su opinión.

El procedimiento de recolección de los datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Se localizó en forma física a los integrantes de la muestra, y se les preguntó el que el momento podían contestar el cuestionario.
- Se concertó la cita y se les explicó detalladamente los objetivos de la investigación. Además, se les indicó que iba a contestar el completo anonimato. Cabe resaltar que los elementos de la muestra comprendieron y les pareció que el estudio era bastante interesante y tendría relevancia para conocerse aún más y mejorar sus procesos internos.
- Por ser un tipo de investigación no probabilístico y ser un muestreo de sujeto tipo o intencional, no fue necesario hacer el cálculo del número de personas de la muestra, sólo fue necesario que cumpliera con el requisito establecido de ser miembros de la institución y laborar ya sea como directivos o administrativa, sin

olvidar, que por ser una universidad pequeña particular, el número de integrantes que laboran es pequeño.

- Se procedió a la aplicación del instrumento, en los tiempos indicados por cada uno de los representantes de la muestra, agradeciendo la oportunidad y por su colaboración prestada.
- Al término de la aplicación del cuestionario, se le agradeció al director general y a su equipo de trabajo el permitir el desarrollo del estudio y se le prometió que una vez culminada la investigación se enviaría un resumen general y los resultados, garantizándose la confidencialidad de los participantes.

3.7 Procedimiento estadístico de los datos

La investigación de campo debe consentir dar respuesta a la pregunta planteada para la investigación *¿qué factores del comportamiento organizacional en la institución de educación superior, en términos de su escenario actual, permiten la implementación y desarrollo de estrategias de cambio?* y en consecuencia, lograr el cumplimiento del objetivo planteado, por lo que se procedió a organizar todos los datos obtenidos del cuestionario para poder usar métodos estadísticos pertinentes que arrojaran un análisis los datos.

Una vez aplicado el cuestionario se hizo una revisión general con la idea de poder descartar preguntas no contestadas o bien, que estuviesen contestadas con una doble opción. Para el procesamiento de los datos recolectados mediante el instrumento se utilizó Microsoft Office Excel porque permite realizar cálculos estadísticos elaborándose una base de datos a través de la codificación de cada uno de los ítems el cuestionario, información que corresponde a cada una de las variables de estudio, con la finalidad de obtener como resultado una matriz de las distintas opciones seleccionadas por cada uno de los participantes de la muestra y que corresponden a cada una de las categorías representadas por sus respectivos ítems.

Para concluir, una vez capturado la base de datos se procedió a graficarlos con el mismo programa de Microsoft Excel; se calcularon las principales medidas estadísticas descriptivas para cada uno de los ítems, indicadores y dimensiones. Además, los indicadores permitieron describir las características del conjunto de datos numéricos en relación con otro. Se aplicaron los indicadores de porcentaje proporción y razón. Finalmente, se realizaron conjeturas sustentadas en datos duros por lo que fue posible

emitir conclusiones y recomendaciones tanto para la institución en estudio como para la realización de estudios más profundos y/o que arrojen mayor claridad acerca del fenómeno de estudio y de interés para la investigadora.

Capítulo IV

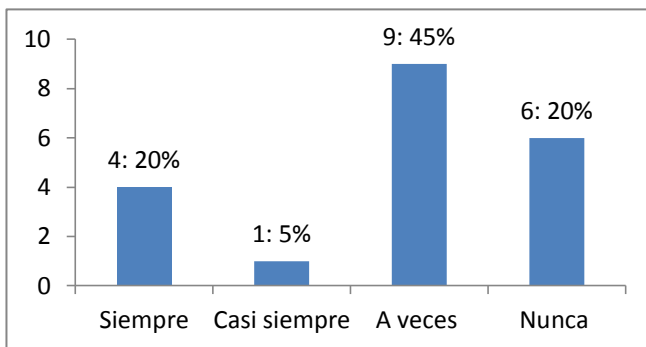
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de haber recolectado los datos, la siguiente tarea a realizar fue transformar esos datos en información que permitiera responder a la pregunta de investigación y verificar si se alcanzó el objetivo. Cabe resaltar que muchos reactivos están íntimamente relacionados con más de una variable, así que la selección de su ubicación para dar respuesta a una variable se priorizó y jerarquizó.

Las variables que fueron estudiadas son: 1) trabajo en equipo, 2) comunicación interna, 3) ambiente administrativo (ambiente económico, ético, político, social y tecnológico) y por último, 4) gestión. A continuación se presenta el análisis estadístico de los resultados de los Ítems.

Variable I: Trabajo en equipo

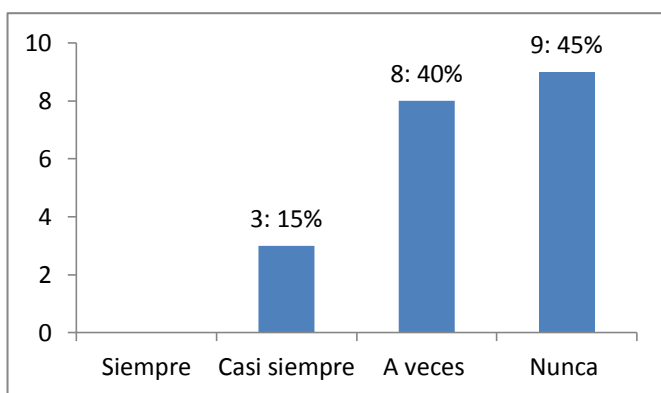
La variable trabajo en equipo se define como la capacidad que tienen los individuos para integrarse en equipos y colaborar en la creación de sinergias y un trabajo conjunto para el logro de los objetivos comunes de la institución educativa, basado en el respeto y la confianza. Los resultados conseguidos se examinan a continuación:



Gráfica 1. Tu trabajo representa un desafío interesante para tu realización personal y profesional

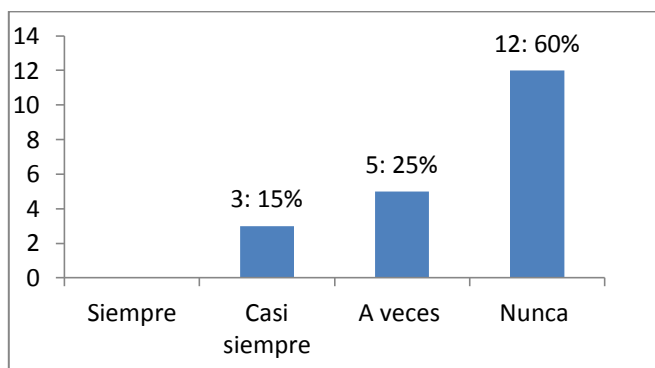
Los datos obtenidos refieren a que el 4 (20%) de los encuestados mencionan que siempre, 1 (5%) casi siempre, mientras que 9 (45%) a veces y 6 (20%) nunca. Se nota una tendencia a la parte negativa de a veces y nunca. Considerando en global el 45% y el 20% de los encuestados, piensan que el trabajo que se realiza no es un desafío interesante, capaz de apoyar el desarrollo personal ni profesional. Lo que permite comprender que las personas no se encuentran en un nivel de satisfacción elevado por

ser miembros de la institución, lo que implica la disminución del nivel de compromiso con la institución educativa.



Gráfica 2. Consideras que tus opiniones son tomadas en cuenta para el mejoramiento de la institución

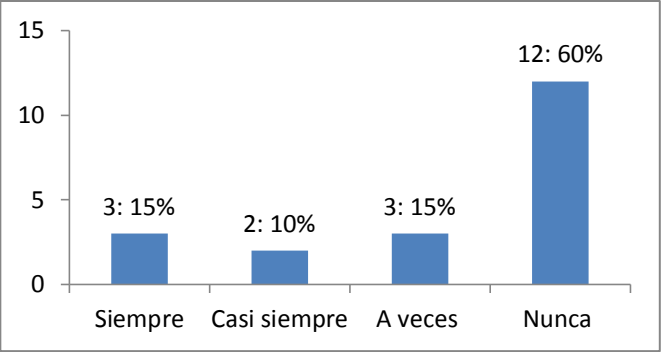
Los datos arrojan que 0 (0%) personas opinan siempre, 3 (15%) creen que casi siempre, 8 (40%) indican que a veces y 9 (45%) nunca. Lo cual lleva a mencionar que un mayor porcentaje de las personas miembros de la institución juzgan que sus opiniones no son consideradas, aunque éstas puedan mejorar las condiciones institucionales. El 15% únicamente, piensan que son escuchados, por lo que ellos pueden estar en un mayor nivel de compromiso y sentir seguridad laboral y personal. Sin embargo, este 15% es minoría.



Gráfica 3. Cuando realizas sugerencias éstas son consideradas

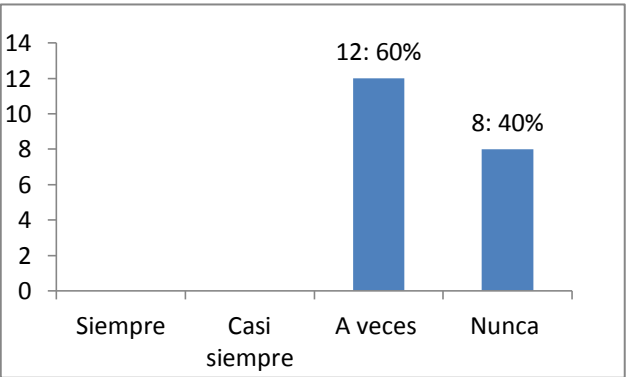
En el reactivo 28, que pide responder si son consideradas las sugerencias que realizan, se reitera que 0 (0%) contestan que siempre, 3 equivalente al 15% asumen que casi siempre, 5 (25%) indican a veces y el 12 (60%) mencionan que nunca. Con el reactivo 28 se replanteó la pregunta 12 con la intención de confirmarla y se ratificaron los resultados, aunque en esta pregunta se incrementó el porcentaje de nunca a un 60%. Pero aun así, la

tendencia sigue siendo la misma, la diferencia no es sustancial, por lo que comprueba las posturas.



Gráfica 4. Los objetivos institucionales se logran debido al trabajo que desarrollan los equipos de trabajo

Cuando responden las personas de la muestra con respecto a que si es por medio del trabajo en equipo la forma en que se logran los objetivos, 3 (15%) habla de que siempre, 2 (10%) de casi siempre, 3 (15%) a veces y 12 (60%) nunca. Se nota que existe un sesgo a una tendencia de alerta, porque si se suman los indicadores de a veces y nunca se tendría un total del 85% de ellos que piensan que no es el trabajo en equipo el determinante de los logros de los objetivos institucionales. Lo que da la idea de una creencia sustancial de que los frutos y la eficiencia del trabajo es de carácter predominantemente individualista propiciándose entonces, poca certidumbre en la cooperación y/o colaboración de los miembros de la institución.



Gráfica 5. El trabajo individual aporta más que el trabajo en equipo

En la gráfica se puede observar que 0 (0%) corresponden a siempre y casi siempre, mientras que 12 (60%) asegura que a veces y 8 (40%) nunca. Donde las personas contestan que efectivamente, el trabajo individual es más productivo y aporta más, que el

trabajo en equipo, fue una forma de confirmar la veracidad de las respuestas del reactivo anterior. En esta ocasión, se confirmaron las creencias de las personas cuando, si sumamos la tendencia a los indicadores de a veces y nunca, dan un total del 80% de la muestra representativa que piensa que efectivamente, es el quehacer individual el que aporta más a la proyección de la institución.

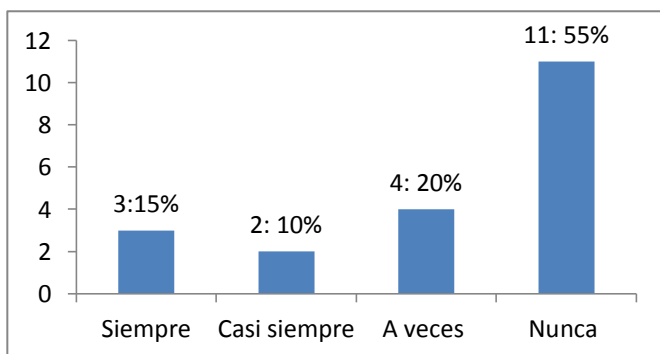
En conclusión, es importante resaltar que existe una tendencia al individualismo y a desconfiar de los compañeros integrantes de la institución en estudio; lo cual impide la implementación del trabajo real de equipo, puesto que se requiere de confianza, respeto y disponibilidad para integrarse. En otras palabras, el trabajo en equipo implica la inclusión de las personas como parte determinante para el logro de los objetivos institucionales planteados.

El trabajo en equipo requiere de sincronía y minimiza esfuerzos porque las personas se enfocan en algo en común y además, se comprometen en los resultados. El trabajo en equipo no es sólo una estrategia y un procedimiento para que una organización minimice los costos, sino significa armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y compromiso con un líder que se encargue de la coordinación de las tareas y cumplimiento de metas y de la normatividad.

En la actualidad, el éxito de una organización, en gran medida, depende de la comunicación, el compromiso, la seguridad laboral, el crecimiento personal y profesional que conciben sus integrantes; así como de la compenetración que pueda existir entre sus empleados. Cuando se trabaja en equipo, las actividades fluyen en forma eficiente y eficaz, lo que promueve la calidad de los servicios que ofrece la organización.

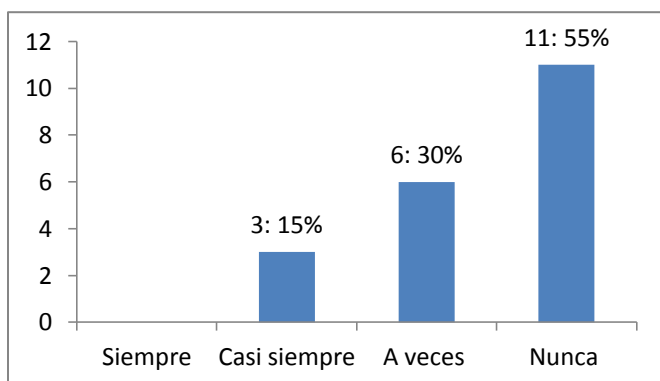
Variable 2: Comunicación interna

La variable comunicación interna se determinó como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados de una persona a otra, siempre que el emisor y el receptor logran entenderse. Lo que se caracteriza por un habla y/o escucha de manera activa por parte de las personas. Siendo la comunicación una forma de acompañamiento por parte de los directivos en el quehacer diario. A continuación se describen los resultados obtenidos de los reactivos diseñados para obtener información acerca del comportamiento en este rubro:



Gráfica 6. Los directivos te ofrecen oportunidades y dan respuesta a tus observaciones

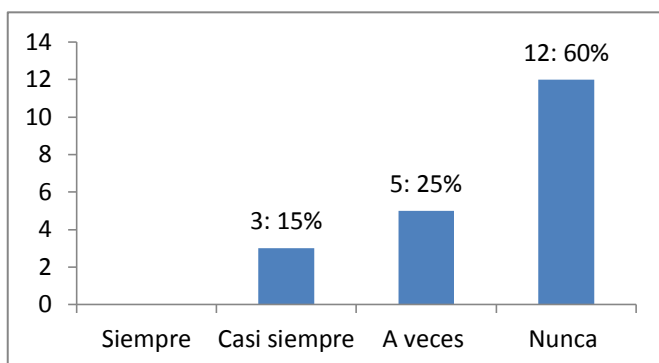
El indicador que menciona si los directivos ofrecen oportunidades y dan respuesta a las observaciones realizadas por los miembros de la institución en estudio, muestra que el 3 (15%) considera siempre, 2 (10%) casi siempre, 4 (20%) a veces y 11 (55%) nunca. Inicialmente se puede asumir que entre el 20% y el 55% piensan que no existen oportunidades y no se dan respuestas oportunas a las observaciones señaladas. Lo cual marca una situación desfavorable para la retroalimentación. Siendo importante resaltar que el 15% y el 10% consideran que esto sucede en siempre o casi siempre, respectivamente.



Gráfica 7. Los canales de información interna propuestos por la institución son adecuados para el desarrollo oportuno del trabajo

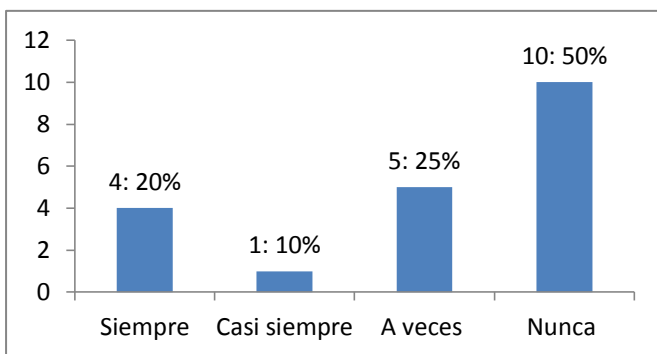
En esta ocasión 0 (0%) argumenta que siempre, 3 (15%) casi siempre, 6 (30%) a veces y 11 (55%) se pronuncia una tendencia negativa hacia la percepción que se tiene acerca de si los canales de información interna que maneja la institución son los adecuados para el desarrollo oportuno del trabajo. La tendencia a responder por parte de las personas hacen notorio que los canales de información interna propuestos por la institución en estudio no son los idóneos, lo que puede implicar una baja eficiencia y eficacia del trabajo a realizar. Cabe recordar que la muestra está compuesta por directivos, y administrativos, de los cuales cinco son directivos y posiblemente pueden ser los que

suavizan la tendencia hacia la gravedad del problema, manifestando un casi siempre y ninguno cree que siempre funcionan.



Gráfica 8. La información fluye oportunamente entre los niveles jerárquicos de la institución

Se les pidió a los 20 integrantes de la muestra que dieran a conocer su opinión acerca de si la información fluye en forma oportuna entre los niveles jerárquicos de la institución educativa en estudio. A lo cual respondieron 0 (0%) siempre, 3 (15%) casi siempre, 5 (25%) a veces y 12 (60%) nunca. Lo que lleva a considerar, marcadamente, que la mayoría sabe que existe una deficiencia en la comunicación entre los miembros institucionales. Aquí es importante resaltar la pertinencia de recibir información oportuna para alcanzar un desempeño de calidad por parte de los miembros de la organización. De igual manera, la estructura y dinámica interna no se da por una notificación integrada y como un proyecto estratégico, afectándose las relaciones de los miembros de la organización y su entorno laboral y cultural.

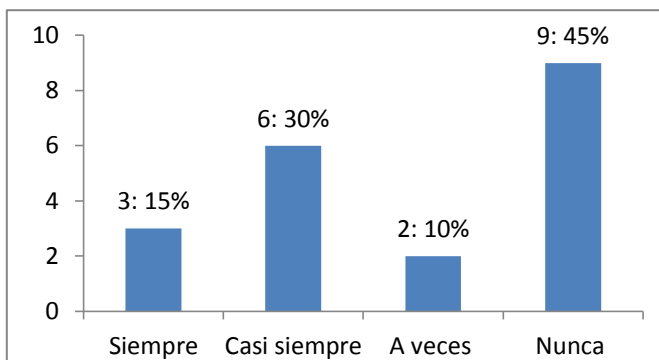


Gráfica 9. La institución apoya el crecimiento personal de sus miembros en forma equitativa

Con respecto al reactivo que indaga acerca de si la institución apoya el crecimiento personal en forma equitativa se obtuvieron los siguientes resultados, 4 (20%) considera

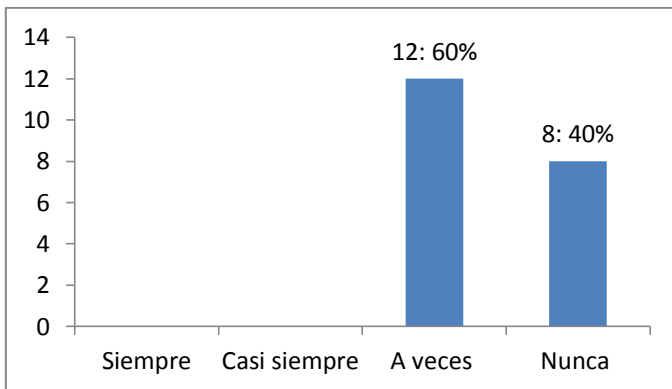
que siempre, 1 (10%) casi siempre, 5 (25%) a veces y 10 (50%) nunca. Se manifiesta una tendencia negativa, puesto que son la mayoría los que enfatizan que no hay un apoyo equitativo al crecimiento personal entre los miembros de la organización; son unos pocos entre el 20% y el 5% que tienen una idea de lo contrario.

Reiteradamente, es válido comentar que la muestra se integra por cinco directivos, y quince administrativos lo cual hace pensar que los miembros de la muestra de más alto rango jerárquico califican con otra mirada este reactivo. En este rubro de equidad se expone que las habilidades de comunicación pueden ser no apropiadas, existe una tendencia al descontento de las formas en que las personas son apoyadas, quizás las que ocupan las posiciones de liderazgo no son meritorias por su desempeño y perfeccionamiento sino por favoritismos, lo que se puede interpretar como falta de contacto y conocimiento de los empleados y/o la correcta transmisión de los mensajes.



Gráfica 10. La normatividad es de conocimiento general para todos los miembros de la institución

En el reactivo 46 se pide que den a conocer si todos los miembros de la institución educativa conocen la normatividad institucional. A lo cual 3 (15%) contesta que siempre, 6 (30%) casi siempre, 2 (10%) a veces y 9 (45%) nunca. Entonces, la mayoría tiene la percepción de que de que los miembros que pertenecen a la institución desconocen la normatividad. Esto es indicativo de que existe la posibilidad de que el trabajo no se apega a los lineamientos instituciones en forma sistemática y organizada, orientados a la concreción de la misión, visión y objetivos institucionales. De igual manera, si existe un porcentaje mayor que habla de desconocer la normatividad, la estructura y dinámica interna no se da por una comunicación integrada y como un proyecto estratégico; afectándose las relaciones de los miembros de la organización y su entorno laboral y cultural.



Gráfica 11. Los medios de comunicación existentes en la institución favorecen las relaciones interpersonales

En la pregunta 43 se pide que valoren si los medios de comunicación favorecen las relaciones entre las personas de la comunidad a lo que se respondió 0 (0%) para siempre y casi siempre; 12 (60%) piensan que a veces y 8 (40%) nunca. En conclusión, para corroborar los reactivos anteriores se planteó este indicador; cabe hacer notar que el 60% de las personas menciona que a veces y un 40% que nunca. Lo que es significativo para determinar que la tendencia en la percepción es que no se favorecen las relaciones interpersonales con las estrategias de comunicación existentes en la institución.

En síntesis, es notorio el hecho de que los rangos a lo positivo en las estrategias de comunicación planificadas no son las adecuadas. Por lo que no se logra una comunicación asertiva, confirmándose que la variable comunicación interna, no está diseñada y/o controlada estratégicamente, por lo que la cultura organizacional no manifiesta que se conocen y comparten los principios fundamentales y valores que direccionan la actividad de la institución educativa en estudio.

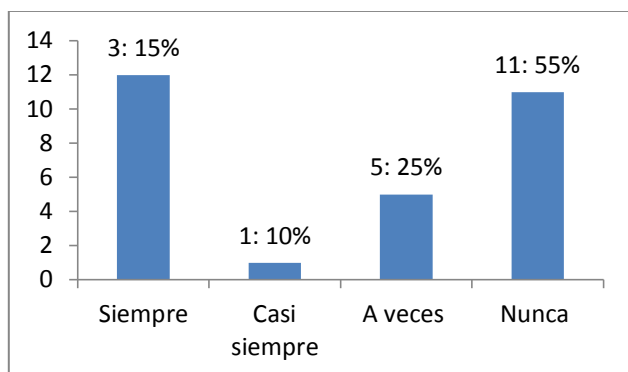
Al no comunicar el perfil, rol y aportaciones que cada uno de los actores institucionales deben realizar para el cumplimiento de los objetivos; existe un abandono del beneficio del proceso de comunicación, lo que entorpece el desempeño de los trabajadores al no tener comprensión total del por qué y para qué hacen lo que hacen y cómo lograr una mayor satisfacción personal y laboral.

Al no funcionar la integridad de la comunicación los mensajes que emiten las autoridades y/o compañeros de trabajo, llegan por canales que no reúnen las características de pertinencia, diversificación y globalidad. Además, si se comparan los resultados de esta variable con la variable antes estudiada, de trabajo en equipo, se comprenden mejor las opiniones de las personas de la muestra, que expresan que no son escuchados, la responsabilidad, compromiso y motivación no son la esencia de un trabajo

con los demás ni consigo mismo. Es obvio que aparecen los supuestos, prejuicios, un clima de rumores e inconformidad al ver que no existen oportunidades de mejorar.

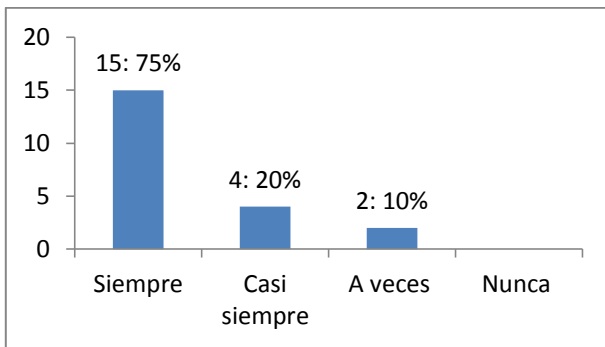
Variable 3: Ambiente administrativo

La variable ambiente administrativo involucra el ambiente económico, ético, político, social y tecnológico. Se define como la situación de los miembros de la institución educativa en estudio que se relaciona con la disponibilidad de recursos, productividad, políticas, grupos y estándares de conducta; reglamentación; fuerzas laborales, conocimientos de la forma de hacer las cosas, procesos y materiales. En otras palabras se consideran indicadores relacionados con el contexto institucional en términos de la calidad de los recursos materiales, técnicos y humanos. A continuación se dan a conocer las apreciaciones de los miembros de la muestra representativa del universo.



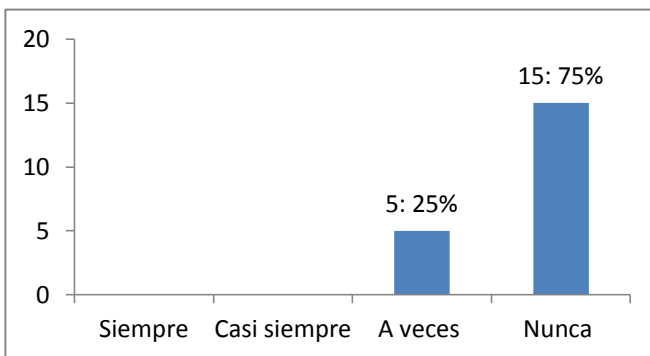
Gráfica 12. El trato es respetuoso para todos

Examinando los resultados del reactivo de si el trato es respetuoso para todos, se encuentra que 3 (15%) de las personas que conforman la muestra consideran que siempre, 1 (10%) casi siempre, 5 (25%) casi siempre y 11 (55%) nunca. Lo que puede traducirse en una deficiencia; uno de los valores esenciales para la convivencia cordial es el respeto a la persona. El respeto siempre debe estar presente, para poder construir un ambiente de compromiso, responsabilidad e inclusión de las personas en caso contrario, lo que se construye es un ambiente distante y hostil.



Gráfica 13. Se observan preferencias para con algunos empleados

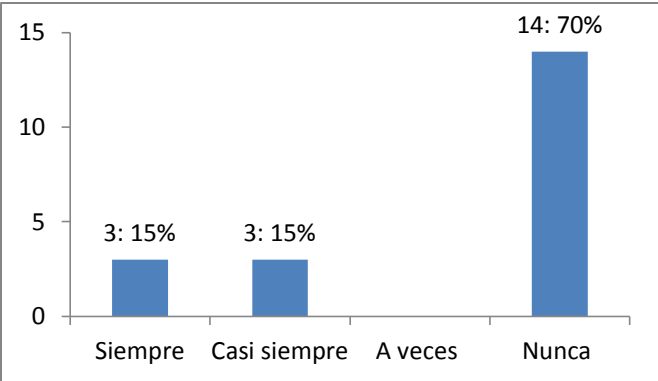
Es interesante, el análisis de estas opiniones con respecto al reactivo 2. Donde se aprecia que 15 (75%) piensa que siempre 4 (20%) que casi siempre, 2 (10%) a veces y 0 (0%) nunca. Es decir, que 3 de cada 4 deliberan que existen personas que son tratadas con preferencia. 1 de cada 5 cree que el favoritismo es casi siempre. Ello corrobora el reactivo 32 que indaga sobre si la institución apoya el crecimiento personal en forma equitativa y se obtuvo una opinión del 50% que perciben que no existe equidad para el trato. Lo cual se puede manifestar con sentimientos de marginación y desmotivación para mejorar su desempeño, lo que induce a un clima difícil, poco acogedor y propicio para la convivencia del personal; por la ausencia de sinceridad, libertad, franqueza y capacidad de manifestar veracidad para poder construir confianza.



Gráfica 14. Existe tolerancia con la entrega del trabajo cuando éste se incrementa

En cuanto a la idea que tienen los trabajadores, de la institución educativa en estudio, con respecto a la tolerancia en tiempos para la entrega de trabajos, 0 (0%) responden que siempre y asimismo, casi siempre está en un rango de 5 (25%), se menciona a veces y 15 (75%) nunca. En otras palabras, como arrojan los resultados del respeto a las opiniones que son de tendencia negativa, que el trabajo en equipo no es importante, es un

razonamiento lógico que existen concesiones y preferencias, aunado a la indiferencia y un poco de condescendencia, lo que arroja una falta de voluntad y madurez por parte de las autoridades para estructurar una planeación estratégica y así, poder esperar respuestas de calidad en lugar de una actuación azarosa en detrimento de la imagen institucional.

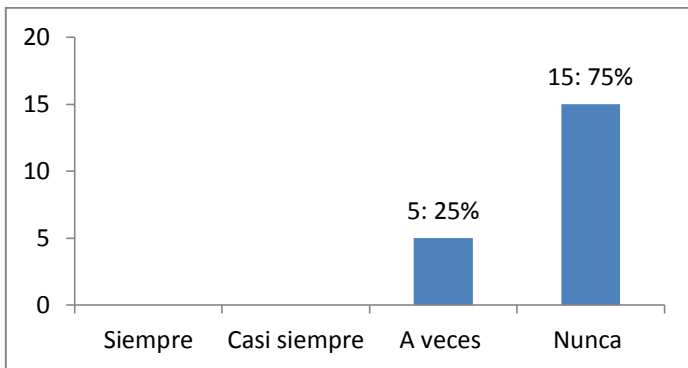


Gráfica 15. Las responsabilidades son asignadas tomando en cuenta las capacidades de cada persona

Se estiman los siguientes resultados, 3 (15%) contestaron que siempre, otro 15% que casi siempre, 0 (0%) a veces y 14 (70%) que nunca. En otras palabras, 7 de cada 10 personas piensan que no se consideran sus capacidades para asignarles responsabilidades. Lo que sería muestra de que no se respetan los perfiles de puesto y/o la asignación del puesto y/o responsabilidades son concedidos por las preferencias que muestran los resultados de la pregunta 2, con un 75% que declaran que existen preferencias.

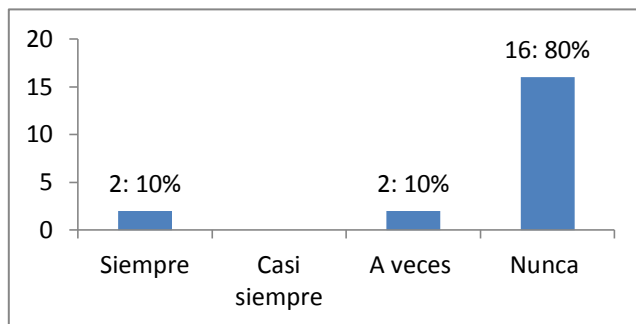
Esto implicaría también, que pudiese ser que las personas poseen o no las capacidades requeridas para una tarea, lo cual en ambas situaciones no son favorables para la eficiencia en la realización de las tareas; lo que entraña nuevamente actitudes de preferencias o voluntades aplicadas sin una estrategia definida y comunicada.

Lo que debe preocupar a la organización en el sentido de que no se asumen obligaciones a las formas en que se dan respuestas a los quehaceres diarios por ende, la responsabilidad no se tiene como un compromiso esencial con la institución ni en forma personal. Además, es evidente que no existe una planificación para lograr orden, efficientar esfuerzos, reconocimiento de errores y respeto por el trabajo de los demás.



Gráfica 16. Existen incentivos económicos cuando alguien aporta ideas que mejoran la productividad del área

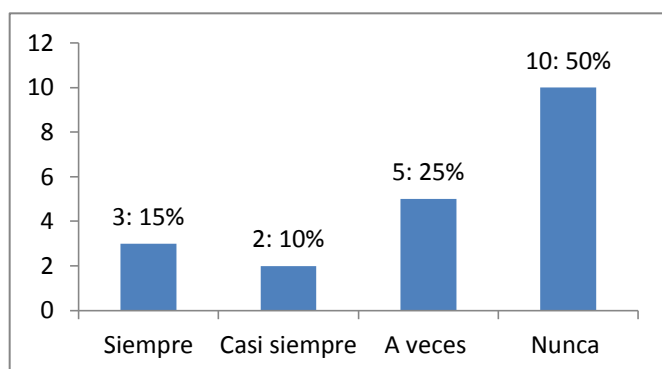
Este reactivo arroja datos acerca de si se otorgan incentivos económicos cuando algún miembro de la institución aporta ideas para la mejora de la productividad. Se tiene que 0 (0%) responden siempre y asimismo, casi siempre, 5 (25%) dicen que a veces y 15 (75%) nunca. Se calcula que 1 de cada 4 personas si ha recibido a veces alguna compensación económica pero 3 de cada 4 nunca ha sido compensado o motivado por lograr mejores resultados.



Gráfica 17. Existen incentivos de reconocimiento verbales cuando alguien aporta ideas que mejoran la productividad del área

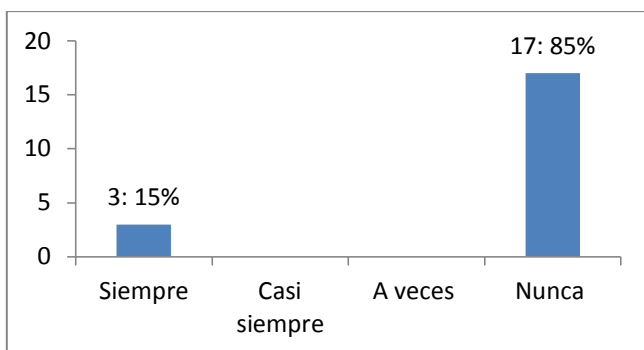
Asimismo, cuando se les pregunta a las personas si existen estímulos verbales, responden 2 (10%) siempre, 0 (0%) casi siempre, 2 (10%) a veces y 16 (80%) nunca. Sin menospreciar la opinión de las personas participantes, es evidente que la institución no aplica un programa de estímulos económicos ni verbales, al ver que el 80% de las personas piensa que nunca reciben un elogio o palabras de motivación por sus logros o desempeño. Siendo el reconocimiento esto un compromiso esencial para con sus trabajadores porque permite demostrar aprecio por el esfuerzo por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares. Un estímulo no es sólo

dar ayuda sino comprometer y compartir la situación con aquella persona que tiene iniciativa y es solidaria.



Gráfica 18. Te sientes identificado con la institución

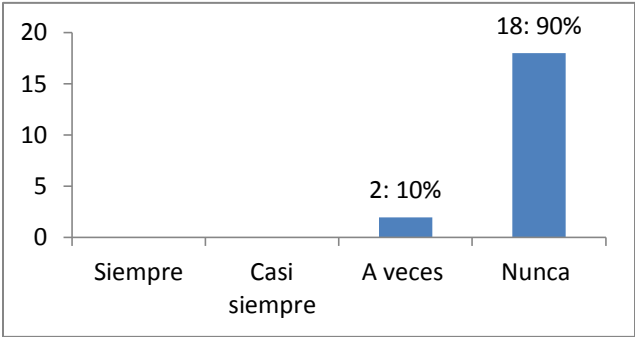
Los resultados obtenidos indican que 3 (15%) siempre se sienten identificados con la institución, asimismo, 2 (10%) casi siempre, 5 (25%) a veces y 10 (50%) nunca. Es significativo que el 50% no se siente identificado con la institución y un 25% en ocasiones. 3 de 20 están hermanados siempre y sólo 1 de 10 casi siempre. Lo que podría significar que los directivos y sólo aquellas personas que han recibido ayuda y/o apoyo están comprometidos con la institución; olvidándose de principios éticos y solidarios con sus pares.



Gráfica 19. La institución se preocupa por el bienestar de sus integrantes.

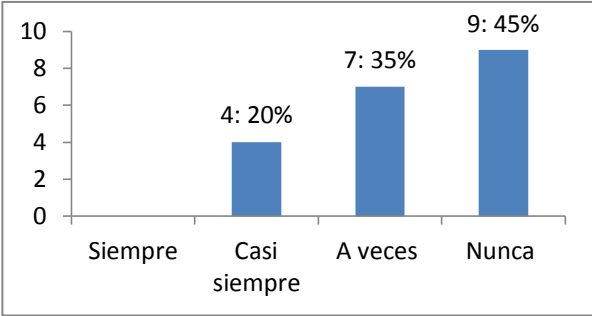
El análisis arroja que 3 (15%) de los encuestados piensa que sí existe preocupación por el bienestar de los miembros de la institución, 0 (0%) casi siempre y asimismo, a veces; mientras que el 17 personas correspondientes al 85% denuncian que no es así. Este reactivo 14, denota que son contados los que han sido beneficiados; expresa que la institución educativa en estudio en términos generales no se preocupa por el bienestar de

sus integrantes, puesto que 17 de 20 expresan que nunca, esto habla de una falta de equidad y compañerismo por parte de las autoridades, trato digno, respetuoso y equitativo. Es eludir el hecho de que el éxito de una organización depende en gran medida de reconocer que todos sus miembros son los que la construyen y para ello es necesario considerar el bienestar personal de los actores.



Gráfica 20. La institución mantiene actualizados los materiales y equipo de trabajo

Se obtiene que 0 (0%) cree que siempre, 2 (10%) que casi siempre mientras que 18 (90%) cree que nunca. En otras palabras, 9 de cada 10 personas piensan que no cuentan con materiales actualizados ni equipos de trabajos adecuados. Lo que lleva a pensar en que se debe realizar un análisis más profundo de cómo se ejecutan los quehaceres y la calidad de los resultados de los procesos. Los recursos materiales, son fundamentales para el éxito de la gestión y administración puesto que permiten obtener oportunamente la cantidad de productos deseados y ofrecer una adecuada ejecución de las tareas elevando así, la eficiencia de las operaciones.

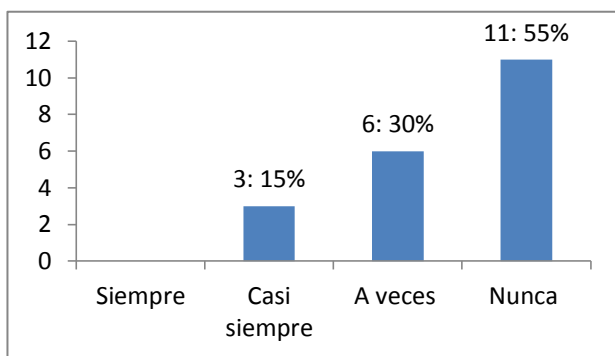


Gráfica 21. La institución ofrece continuamente capacitación a sus colaboradores

El análisis refleja que 0% piensa que no existe capacitación continuamente, 4 (20%) casi siempre. 7 equivalente al 35% a veces, 9 personas (45%) nunca. Lo que es reflejo de que no todos reciben capacitación en forma equitativa. Siendo la capacitación, un derecho de

los trabajadores, sólo el 20% la recibe en forma continua, se engloba la tendencia, de que 7 de 20 a veces reciben capacitación a veces, mientras que 9 de 20 nunca han recibido capacitación en forma permanente. Para una organización el recurso más valioso es el humano por esto es necesario invertir en ellos para proporcionales continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y destrezas. Sin olvidar el bienestar personal y colectivo, antes mencionado. Por lo que desarrollar programas institucionales para ello, proporciona beneficios para los empleados y la organización, ambos se vuelven más fuertes y productivos si se implementa un proceso de mejora continua de las actividades, efectuando la actualización e innovación en forma sistemática, planificada y permanente.

La capacitación permite al trabajador, en este caso a los directivos y administrativos, ir perfeccionando su desempeño, eficientar sus funciones, producir resultados de excelencia en el servicio, prevenir, solucionar problemas al potenciar su motivación.



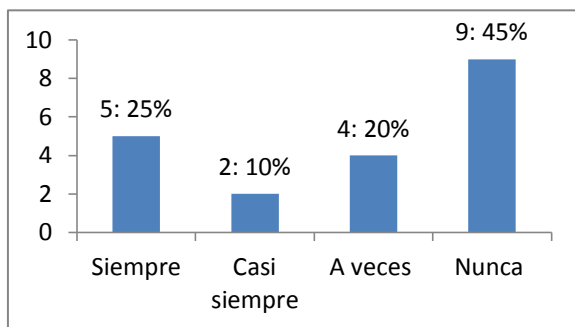
Gráfica 22. Las capacitaciones que recibes impactan en el mejoramiento del trabajo institucional

Ahora bien, para complementar el reactivo anterior, se pregunta si la capacitación recibida tiene impacto en el mejoramiento del trabajo, a lo que responden 0% siempre, 3 (15%) casi siempre, 6 (30%) a veces y 11 (55%) nunca. Esto lleva a pensar que ni los cinco directivos de la muestra están seguros de los resultados de las capacitaciones que se han ofrecido o bien, que tienen dudas de que se haya aprendido en los eventos de capacitación.

Además, si esta pregunta se relaciona con el reactivo anterior 19, donde se pregunta si la capacitación es continua y se manifiesta que sólo el 20% la ha recibido casi siempre y el 35% a veces, puede ser también un factor que determine que no existen

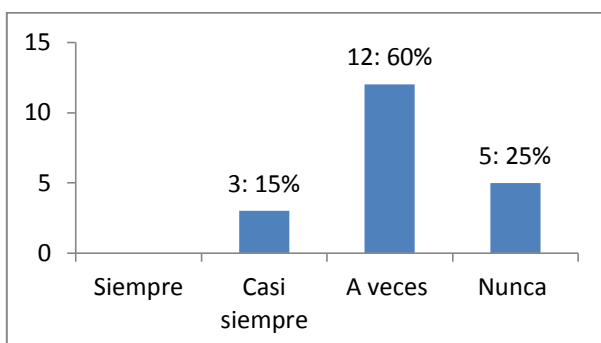
mejoras en el quehacer diario por falta de constancia en la capacitación o porque los temas abordados no permiten que los empleados puedan potenciar sus capacidades.

Esto puede significar que si se han realizado esfuerzos para mejorar, éstos no han dado los resultados esperados. De aquí que los actores de la institución educativa en estudio no logran analizar las necesidades, desarrollar conocimientos, habilidades para así, mejorar su desempeño.



Gráfica 23. Los directivos son el ejemplo vivido de los valores institucionales

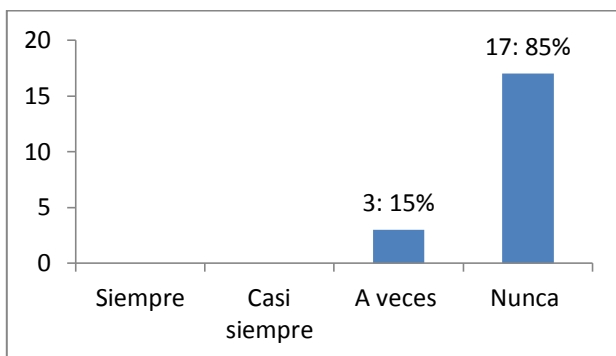
Según el consenso con respecto a si los directivos son ejemplo de un actuar en congruencia con los valores institucionales, 5 (25%) anuncian que siempre, 2 (10%) casi siempre, 4 (20%) a veces y 9 (45%) que nunca. Es importante resaltar que la tendencia en la valoración es negativa puesto que el 45% muestra un significativo nunca. Lo cual habla de un ambiente y clima organizacional poco favorecedor para la implementación de cambios reales. Asimismo, es síntoma de una serie de sentimientos y emociones no favorables hacia el respeto, obediencia y desconocimiento del liderazgo por parte de las miembros de mayor rango jerárquico por cuestiones de imagen y proyecciones.



Gráfica 24. Tus compañeros de trabajo se comportan de acuerdo a los valores institucionales

En este reactivo se buscó conocer la opinión de las personas acerca de si los compañeros de trabajo, se comportaban de acuerdo a los valores institucionales. Los valores arrojados fueron 0% siempre, 3 (15%) casi siempre, 12 (60%) a veces y 5 (25%) que nunca. En otras palabras 3 de cada 5 personas piensan que el comportamiento de sus compañeros en ocasiones si está acorde a los valores institucionales. Lo que es un poco contradictorio porque el reactivo 46 se preguntó si todos los miembros de la institución educativa conocen la normatividad institucional y se obtuvo un 45% que menciona que no se conoce contra un 30% que menciona que casi siempre, cabría la interrogante de la veracidad en las respuestas de esta pregunta. Puesto que si se argumenta que no se conoce la normatividad, cómo sería posible conocer los valores institucionales para valorar la actitud de los compañeros en una tendencia con sesgo positivo. Mientras que para los directivos, reactivo 23, la tendencia es con sesgo negativo.

Situación que confirma la variable de comunicación donde se pregunta si es promovida la normatividad de la institución educativa, se puede decir que esto se da por desconocimiento de cuáles son los valores institucionales o bien, por la falta de compromiso tanto de la organización como de los empleados. Especulaciones que pueden ratificarse con los resultados expuestos anteriormente.



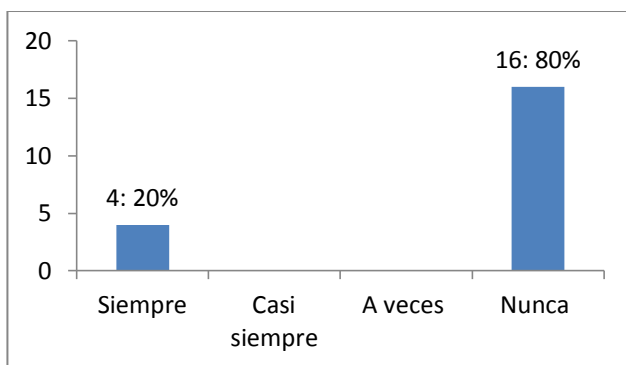
Gráfica 25. Las relaciones interpersonales entre los miembros de las diferentes áreas propician un ambiente agradable

Se pregunta si las relaciones interpersonales propician un ambiente agradable dentro de la institución de educación superior, a lo que se responde con un 0% para siempre y casi siempre; 3 personas equivalentes al 15% mencionan que a veces y 17 (85%) marca que nunca. En otras palabras, 9 de 10 personas opinan que no existen buenas relaciones interpersonales entre las áreas organizativas por lo tanto, el ambiente no es agradable.

Por consiguiente, se describe un ambiente poco propicio para la cooperación, colaboración es decir, fomentar el trabajo en equipo. Las actitudes afectan el trabajo positivamente o negativamente, la tendencia aquí es que al no existir buenas relaciones interpersonales el desarrollo integral de la persona y de la organización se ve detenido. Sin olvidar que la carencia de habilidades sociales provoca rechazo, aislamiento, sentimientos y diferencias que no permiten llegar a acuerdos.

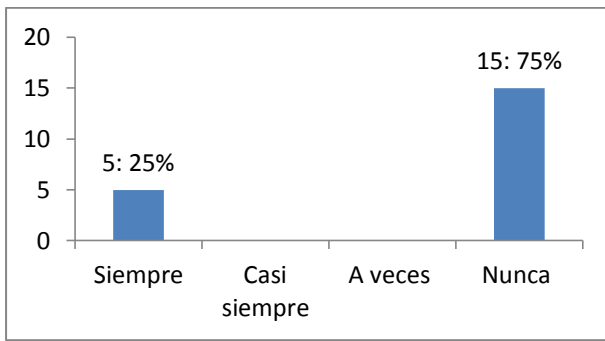
Variable 4: Gestión

Definida como el conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. Los resultados obtenidos se analizan a continuación:



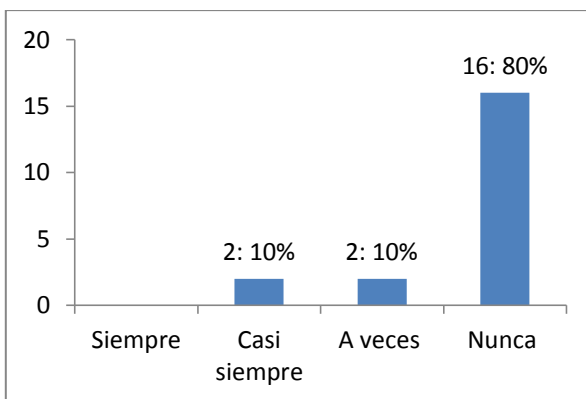
Gráfica 26. Son claros los criterios para sancionar las faltas laborales

Según se representa en la gráfica, 4 (20%) de las personas denuncian que siempre, 0 (0%) en casi siempre y a veces; 16 (80%) nunca. Lo que se puede transcribir a que los miembros de la institución no conocen los criterios para sanciones y/o éstos son adecuados según las circunstancias y/o personas. Lo que pudiera ser factible porque cuando se pide que respondan si conocen la normatividad, el 45% dice que no y además, en el reactivo donde se solicita información con respecto a las preferencias hacia las personas, el 75% declara que siempre existen éstas. El desconocer las sanciones es también un problema de comunicación pues se deben expresar los compromisos para que no se produzcan dificultades entre los miembros de la institución.



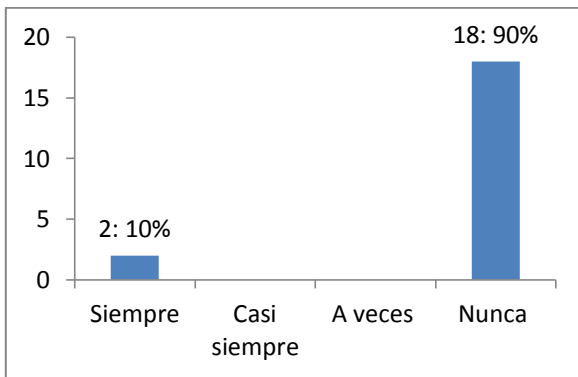
Gráfica 27. Se proporciona una etapa de inducción a las personas que ingresan a trabajar que les permite conocer los procesos y procedimientos de su cargo

Según se aprecia en la gráfica 27, cuando se pregunta si existe una etapa de inducción para las personas que ingresan a trabajar en la institución, lo cual debe permitirles conocer los procesos y procedimientos de su cargo, 5 (25%) dicen que siempre, 0 (0%) casi siempre y a veces, mientras que 15 (75%) menciona que nunca. Es posible que si la muestra está compuesta por un 25% de directivos sean éstos los que declaren que sí existe dicha etapa de inducción por ser parte y requisito de una administración eficiente y un derecho laboral.



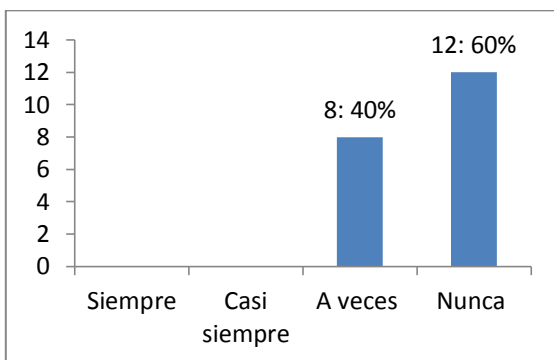
Gráfica 28. El trabajo en equipo permite desarrollar la competitividad de la institución

Según los resultados obtenidos, argumenta 0 (0%) que siempre, 2 (10%) casi siempre, 2 (10%) a veces y 16 (80%) que nunca, cuando se habla de que si el trabajo en equipo permite desarrollar la competitividad de la institución. Situación que no es desconocida porque en los reactivos anteriores de la variable de trabajo en equipo la tendencia fue sesgándose a la falta de integración de trabajo en equipo. En este caso se confirma y además, se expone que las autoridades institucionales no parece que fomenten esta herramienta.



Gráfica 29. Los directivos están pendientes para apoyarte en el logro de tus actividades

Según se observa en la gráfica 2 (10%) de las personas mencionan que siempre los directivos están pendientes para apoyar a los empleados en el logro de su desempeño, 0 (0%) mencionan que casi siempre y asimismo, a veces; considerando 18 (90%) asegura que nunca. En otras palabras 9 de cada 10 personas comentan que no existe tal apoyo. Se podría interpretar que delegan mayor autonomía, pero esto no es así por las respuestas dadas en el reactivo 4, donde se cuestiona si las responsabilidades están asignadas según las capacidades de las personas y el 70% argumenta que nunca. Asimismo, en la pregunta 12 se pide definan si se consideran las opiniones para mejoras, siendo un importante 55% que dice que nunca, y por último, en el reactivo 16 que diserta si existen oportunidades de aportar y se reciben respuestas a las observaciones a lo cual 45% contesta que nunca. Lo que refuerza la veracidad de los resultados y lleva a reflexionar sobre la ausencia de una supervisión y claro control administrativo.



Gráfica 30. La comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos se caracteriza por cualidades y valores humanos (respeto, buen trato, comunicación asertiva, escucha, interés por su gente)

El resultado obtenido muestra que 0 (0%) de los integrantes mencionan que siempre y casi siempre la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos se caracteriza por

cualidades y valores humanos; a lo mismo 8 (40%) responden que a veces y un significativo 12 (60%) argumenta que nunca. Nuevamente, se ve que la tolerancia la escucha y la comunicación no son herramientas que caracterizan las actitudes de los miembros de la institución.

Recapitulando, el diagnóstico realizado que muestra la naturaleza de la problemática de la empresa en estudio al examinar el ambiente administrativo, dando énfasis en la parte humana, se puede explicar con mayor detalle el por qué el trabajo en equipo no es un proceso fundamental puesto que no se encuentran las condiciones propicias lo que implica el desconocimiento de que el éxito de la organización está construido por sus miembros, los cuales deben ser valorados como personas para que ellos puedan valorar a sus semejantes y con ello, no eludir la diversidad y afinidad con quienes trabajan.

La armonía no se logra sin una gestión administrativa que propicie la integración mediante el acompañamiento y esfuerzo de los directivos además, éstos últimos son los encargados de ofrecer oportunidades de crecimiento, aprendizajes, conocimiento y aprecio del desempeño, brindando apoyo, siendo solidario y con reciprocidad,

La organización, concebida como un cuerpo social, mantiene relaciones jerárquicas de subordinación, las cuales deben ser laterales y oblicuas para propiciar sensibilidad acerca de las aportaciones individuales y generar una dinámica de retroalimentación. La institución educativa en estudio se caracteriza por intereses cruzados a los intereses generales de la organización efectiva siendo realmente una empresa que no cuenta con un tipo de administración que impida sea inestable y vulnerable a los cambios y exigencias sociales actuales.

El comportamiento organizacional estudiado desde el ambiente administrativo institucional denuncia algunos factores relevantes que tienen especial impacto en la sostenibilidad de los resultados en tiempo, eficiencia, eficacia, rendimiento humano y el grado de compromiso de y con la institución. Si ésta persiste en mantener un mal ambiente se estancará es decir, sufrirá un proceso de involución por el cual sus trabajadores preferirán retirarse de ellas o bien, no podrá mantenerse en competencia con otras instituciones de su entorno.

Los directivos son los responsables de mantener una organización sana respetando lo que ellos mismos impusieron como normatividad, valores y en primer lugar a las personas, empoderándose de su rol de líderes para enseñar y exigir. Si son

indiferentes a los seres humanos que colaboran con ellos generan un ambiente inhóspito y hostil, señalado en la falta de recursos para motivar, hacer equipo, estimular el trabajo, discriminar y/o evitando retribuciones.

Si los actores de la institución en estudio, están en la necesidad de permanecer en ella por falta de oportunidades y/o por cuestiones muy particulares hacen su trabajo en forma ineficiente donde los procesos, procedimientos y relaciones interpersonales no son las adecuadas y provocándose la ausencia de una estructura organizacional eficiente y afectando también las decisiones de todos. Por cuestiones de desmotivación, estrés, conflictos, discusiones bizantinas, etc. se sabe que una estructura organizacional que se considera respetable genera confianza y eficiencia, pero sobre todo mantiene las relaciones interpersonales en un plano formal y los roles son respetados.

Una práctica que se advirtió fue que existen personas privilegiadas es decir, se lee entre líneas que los puestos de mayor poder y las capacitaciones son otorgados con un criterio de discriminación, perjudicando al resto de los empleados, desvalorando éstos sus esfuerzos.

Si en la institución no se trabaja con permanentemente con herramientas de gestión, objetivos claros, políticas verosímiles ni planificación explícita, su estructura organizacional y su cultura son débiles y hacen que la empresa se susceptible de perder empoderamiento por la improvisación. La falta de estrategias para llegar a los objetivos se observan en este caso, cuando los directivos mantienen una táctica de indiferencia y debilidad bajo una máscara de autoritarismo. Lo que denuncia también, la falta de respeto, la inseguridad y un inadecuado clima laboral.

Aunado a lo anterior, las diferentes formas de pensar y actuar de los actores de la institución estudiada, han llevado a relaciones de desconfianza sin aceptar que existen diferencias entre las personas y que éstas se toleran con la comprensión lo que puede ayudar a superar los obstáculos. En las relaciones interpersonales se espera reciprocidad. Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre personas es la comunicación, por medio de ella se logra intercambiar ideas, experiencias y valores; dar a conocer sentimientos y actitudes. En síntesis, la comunicación permite expresarse, conocer a otras personas y el medio ambiente en que se labora y/o vive. Sin embargo, no siempre se da de manera fácil por diversos factores que pueden ser barreras para entablar relaciones. Las relaciones interpersonales dentro de la institución estudiada han sido descuidadas por lo que existen una deficiencia en la práctica de habilidades sociales

necesarias para establecer y mantener relaciones adecuadas, que permitan desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral. Un tema que difícilmente se agota, es el relacionado con la importancia de las relaciones interpersonales y su calidad, en el equilibrio personal, salud mental y su impacto en el comportamiento de una organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La investigación presentada se centró en determinar los factores del comportamiento organizacional de una institución de educación superior en la ciudad de Puebla que pueden o no permitir sus directivos y administradores sensibilizarse al cambio; la búsqueda de las respuestas por medio de los objetivos como guías a permitido considerar el escenario actual en que encuentra la institución de educación superior en términos de su comportamiento organizacional.

Con respecto al trabajo en equipo los resultados obtenidos del trabajo en campo no se encontraron satisfactorios, siendo actividades no aceptadas por los trabajadores; su apreciación manifiesta que el trabajo en equipo no es una parte importante para desempeñar las labores diarias; se enaltece el individualismo, a lo que puede añadirse que el nivel de satisfacción institucional, por parte de sus integrantes, no tiene grandes expectativas.

En síntesis, la ausencia de un trabajo conjunto, de apoyo, para el logro de los objetivos comunes de la institución, refleja desconfianza, hermetismo y falta de desarrollo de las capacidades sociales de las personas; condición necesaria para realizar adecuaciones de integración y colaborar en la creación de las sinergias y trabajo en conjunto para el logro de dichos objetivos. Sin pasar por alto que las relaciones interpersonales tienen un marcado síntoma de falta de compañerismo y de feudo. De esta forma se contesta el primer objetivo específico que dicta el poder conocer los elementos requeridos para la integración y desarrollo de trabajo colaborativo y cooperativo en grupos de trabajo. Con ello, también se responde a la pregunta ¿qué hace falta para que los directivos y administrativos puedan trabajar en equipos?

Por otro lado, con respecto a las creaciones se refleja un alto porcentaje de desacuerdo en las formas y modos con los que se lleva la dirección y la administración de la institución, los trabajadores determinan que las normatividad, los acuerdos y la formalidad, seguido de un ambiente hostil y las tradiciones, costumbres y otros; no mantienen una organización eficiente y eficaz; las personas de niveles jerárquicos, siguiendo el organigrama vertical y lineal que tiene la institución, son poco susceptibles de

ser observadas y escuchadas. En este sentido se responde al segundo objetivo específico de la investigación: conocer las creaciones personales que integran el comportamiento organizacional. Asimismo, se da respuesta a las interrogantes ¿se conoce la normatividad, los procesos establecidos?; ¿las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución son las adecuadas?, ¿cómo se delegan las responsabilidades entre los miembros? y por último, ¿cómo perciben los directivos y los administradores el ambiente de trabajo?

Sin embargo, lo anterior, no proporciona la suficiente información sobre las condiciones que deben propiciar un comportamiento que permita establecer el cambio como arte de la cultura institucional. Esto es porque el comportamiento organizacional es multifactorial y existen otras dimensiones que deben propiciar una cultura que permita establecer un nuevo modelo de gestión. Esto ocurre porque las guías que orientan a un comportamiento organizacional creativo no dependen sólo del tipo de organigrama, sino de la tendencia es decir, obtención resultados de calidad.

En la investigación realizada, un obstáculo encontrado, fue que la institución en estudio, a pesar de contar con una certificación en ISO, no muestra interés por el desarrollo de proyectos que le permitan ampliar su trabajo según las recomendaciones y requerimientos de una certificación; manteniendo la estructura tradicional, que se caracteriza por tener tradiciones transmitidas por sus fundadores y ello requiere, la implementación de ciertas reglas formales, que permitan la convivencia y el desarrollo de interrelaciones basadas en el respeto mutuo, por existir una jerarquía lineal, la cual, debe corresponderse con el aprecio hacia la persona y el trabajo que ésta desempeña, que permita implementar una gestión flexible pero acorde con los límites que la relación jefe-trabajador son necesarios.

En cuanto al proceso de comunicación, con los indicadores correspondientes a la variable, se puede concluir que los encuestados tendieron coincidir que los valores planteados por la institución no son de conocimiento general, la información no fluye adecuadamente, no son escuchados en sus propuestas y no se les apoya con un acompañamiento y orientación y retroalimentación. Por lo que el intercambio de información y de transmisión de significados entre las personas no logra ser efectiva.

Como se teorizó, el aprendizaje, la escucha, la información pertinente y la flexibilidad son valores que deben caracterizar a una institución educativa. Ello responde

al tercer objetivo; conocer la efectividad del proceso de comunicación dentro de la institución educativa en estudio que faciliten la implementación de la mejora continua para el logro de la calidad. Asimismo, se considera reconocida la pregunta ¿es pertinente la forma en que se maneja la comunicación en la institución?

Así se observaron que los valores no contribuyen en gran medida a dirigir el comportamiento de los empleados, puesto que por ensayo y error los directivos, administradores y docentes, dan solución a diversos problemas, haciendo que está fórmula sea el perfil del aprendizaje, siendo aceptada por todos.

En términos del ambiente administrativo, que se asume por medio del ambiente económico, ético, político, social y tecnológico, las percepciones básicas de los miembros de la organización educativa en estudio, indican que sienten que el trabajo no es efectivo porque no existe un ambiente de calidad humana, colaboración, desconocimiento de cómo comportarse, falta de igualdad, equidad y estabilidad laboral; sin olvidar, que no se trabaja con lineamientos y valores marcados institucionalmente.

Asimismo, la disponibilidad de recursos, la productividad ineficiente, las políticas y las fuerzas laborales no son aprovechadas al máximo por desconocimiento de los procesos y de los materiales necesarios y/o actualizados. En otras palabras, los trabajadores comparten y señalan la falta de capacitación para el logro de los objetivos planeados. Esto ocurre porque no hay un valor fomentado entre ellos; el trabajo en equipo, el cual permite que las actividades se cumplan a tiempo y eficientar los recursos.

Se considera que el trato sin dignidad, hace que las personas no se sientan cómodas con lo que hacen y tienen a su disposición para aprender día a día. Si este fuese el caso, la líneas de acción promoverían un ambiente armónico que impacta en la creatividad, toma de decisiones y conductas abiertas, sería más fácil de captar y aprender, para así cada uno asuma su rol, sus actividades laborales en forma práctica.

Finalmente, en este sentido, las creencias no facilitan una gestión que incremente las posibilidades de acrecentar las relaciones interpersonales, elimine el prejuicio, desconfianza, las creencias acerca del lugar y trabajo donde se encuentran; dando así, respuesta al cuarto objetivo específico que se planteó para esta investigación, el cual refiere a conocer los planteamientos básicos del ambiente administrativo, que se asumen por medio del ambiente económico, ético, político, social y tecnológico. Sin olvidar que fue posible contestar la siguiente pregunta ¿existe una administración flexible y compartida en la toma de decisiones?, ¿se cuenta con los recursos necesarios para desempeñar un

trabajo eficiente? Es reconocida también la respuesta para la pregunta ¿se trabaja con responsabilidad, igualdad, equidad y estabilidad laboral?

En cuanto a la gestión, se puede concluir que los miembros de la institución educativa, asumen que dentro de la organización las estrategias que están dirigidas a la solución de los problemas, no están claramente identificadas ni caracterizadas. En otras palabras no está definido por parte de las autoridades las formas de proyección del personal, ni las metas y la normatividad; la integración del aprendizaje continuo; no son reales los procesos de retroalimentación, la asignación de puestos según desempeño y capacidades. Esto impacta en la pertinencia, eficacia, suficiencia de los procesos internos de la institución estudiada.

Se menciona que la línea de acción es lineal, la valoración de aportaciones por los miembros de la organización, lo que en el devenir del tiempo, crea una desmotivación e influye negativamente en las personas en cuanto a sentirse parte importante de la organización y desarrollar ideas creativas, coherentes y responsabilidad. Aunado a esto, los nuevos integrantes no saben cómo actuar puesto que desconocen el comportamiento organizacional y terminan reforzando la cultura inicial. Esto responde al quinto objetivo específico: conocer las estrategias diseñadas para la toma de decisiones que permiten solucionar problemas y lograr la satisfacción. En marcándose lo anterior para poder responder a ¿existen estrategias para el manejo de problemas?

Según los resultados arrojados en el estudio, se puede argumentar que el comportamiento organizacional de la institución de educación superior, no contiene ni ofrece las condiciones favorables, para que se dé el cambio y se pueda implementar una nueva cultura de evaluación que facilitaría la generación de líneas de acción normativas que orientasen a una conducta o comportamiento integrador, creativo, contribuyendo así, a que existan resultados coherentes con el modelo ISO. En tal sentido si se sigue dando reforzamiento de la cultura inicial, la teoría de comportamiento organizacional utilizada en la presente investigación, basada en diversas teorías modernas y en la planeación estratégica para la mejora del servicio y logro de la calidad deseada, no será posible; lo que llevará a la organización a un declive tal, que no pueda sostenerse el mercado por falta de competitividad.

Esto se resume, de la siguiente manera: las condiciones del comportamiento organizacional que ofrece la cultura de la institución de educación superior no reúnen los elementos necesarios y básicos, puesto que a través del tiempo la necesidad del cambio

y la adecuación al entorno, no ha sido internalizados por sus autoridades y menos compartido por los miembros de su comunidad; siendo la filosofía de sus fundadores los que llevan a cabo una administración vertical y lineal; lo que ha impedido que se lleve a cabo una gestión innovadora, que permita la implementación de mejoras, es decir establecer y ejecutar las guías de la norma ISO entre los miembros a través de valores, proyectos y procesos.

Siendo estas algunas de las muchas interrogantes que surgen, se nota que la balanza se desplaza hacia las conductas, valores y apreciaciones de los trabajadores sobre su trabajo y del lugar donde trabajan.

Se detectan brechas entre el desempeño deseado y las prácticas convenientes que permitan identificar cuáles serían las estrategias más idóneas que mejoren los rendimientos de los alumnos. Esto lo evidencian las evaluaciones realizadas por la corporación contratada para iniciar los procesos de certificación. Los cuales reportan que los procesos operativos y de procedimientos, así como los recursos humanos son inoperantes y carecen de eficiencia y/o eficacia. A pesar de los esfuerzos institucionales de capacitarlos y actualizarlos. Resulta ser que el personal tanto administrativo como docente, deben mejorar sus prácticas, aceptar innovaciones, no evitar el trabajo en equipo, ser propositivos, concretar metas.

Los principios de la Administración que se circunscriben en términos del factor humano, favorecen la realización de investigaciones relacionadas con las actitudes de los individuos, la dinámica grupal y las relaciones entre administradores y trabajadores. El conocimiento científico de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones educativas, al igual que las implicaciones para el desempeño de las estructuras, sistemas y procesos organizacionales es vital para dar respuestas a las necesidades sociales e implementación de la calidad.

Las organizaciones y las personas del hoy deben ser flexibles porque se mueven entre variados retos, con dicha flexibilidad serán capaces de realizar permanentemente adecuaciones para poder moldearse a las circunstancias. Esto sucede sólo cuando están conscientes de que cada vez es mayor la dependencia que existe entre el alto desempeño y su estabilidad en el mercado. Aunado a lo anterior, una organización educativa debe además, elevar la calidad de vida de la sociedad.

Por lo que la institución de educación superior en estudio, se encuentra con la necesidad de reflexionar acerca de sus recursos humanos, para apoyarlos en el

desarrollo de su potencial con ética, responsabilidad social y valores fundamentales. Asimismo, debe respetar la diversidad demográfica y cultural de su personal, tolerar los efectos de la globalización y los requerimientos de la vida cotidiana. Impactando estos dos fenómenos en el sentido que tiene la búsqueda permanente de la competitividad organizacional.

A las organizaciones se les pide que cambien dejen atrás las fórmulas del pasado (Stoner, J. A. y Freeman, R. 1996); no están exentas las instituciones de educación superior que se les exigen nuevas características como un control en las formas de llevar a cabo sus procesos, así como un nuevo enfoque hacia la satisfacción de diversos clientes en diferentes mercados (UNESCO/IDRC, 1993). Lo cual es imperativo porque como menciona el analista Barry acerca de la vida actual: “la década de la revolución, en la cual se observa una mezcla de sentimientos de temor, culpa, dolor, libertad, desorientación, regocijo con una delegación de autoridad, frustración, satisfacción, confusión y desafío hacia el cambio. [...] como un caos” (Barry A. en Schermerhorn, 2005) por lo que es valioso que las instituciones inicien, implementen y consideren un proceso de cambio que se refleje en la realidad cotidiana.

Hoy en día, se pretende que las instituciones de educación superior sean organizaciones con características como estabilidad laboral, cambios, innovación, trabajo en equipo eficiente, respeto a la diversidad, actualización permanente, aprendizaje continuo, etc., para que se dé un ambiente agradable y armonioso que promueva la fuerza laboral a través de trabajadores profesionales.

Es en este sentido, la investigación realizada, finalmente puede ayudarse mejorando su funcionamiento con las experiencias de sus trabajadores; en lugar de asumir que existe una forma “mejor” o universal de administrar. El análisis permitió reconocer las prácticas administrativas y por lo que es posible buscar las más apropiadas según su naturaleza y el contexto de la institución de educación superior.

Una de las exigencias en términos de normatividad, tanto nacional como internacional, es que las instituciones de educación superior tengan un trabajo social estratégico orientado al alumno y apoyando el desarrollo de su contexto en el que se encuentran ambos inmersos. Otra característica es que las instituciones de educación superior, también están enfrentando la competencia del mercado. Estas relaciones de la universidad con su medio social, le atribuyen un carácter de sistema abierto, lo que implica que obtiene sus recursos del entorno (alumnos, administrativos, docentes, equipo,

información, materiales, tecnología, instalaciones, etc.). por lo que es natural que el pedirles que consideren el cambio como organizaciones implica alteraciones en muchos sentidos; deben construir nuevas infraestructuras y todo lo que ello implica en los procesos que tienen impacto en la pertinencia de sus objetivos y sobretodo, en el plano de los individuos. Los cuales deben comprometerse con la eficiencia de su desempeño y el compromiso hacia el mejoramiento personal. Para ello, es decir, para enfrentar en forma eficaz estos cambios, en lo individual y en lo institucional se debe mantener un ritmo constante de evaluación y ajuste conforme surjan más cambios.

Siendo la institución de educación superior una de las encargadas de generar procesos de transformación, se implican una serie de procedimientos tanto académicos como administrativos que deben producir un servicio de calidad. Si esto es así, los egresados de esa institución serán valorados por la sociedad y por lo tanto, la institución de educación superior podrá contar con una demanda permanente de sus servicios; lo que le permitirá mantenerse y prosperar a largo plazo. Si lo anterior no sucede y la y sigue desvinculada, la institución perderá valor y popularidad, teniendo conflictos para conseguir los recursos que requiere para operar y en consecuencia tenderá a desaparecer.

El estudio del comportamiento organizacional de las instituciones de educación superior es factible aunque posiblemente un poco más complejo que el de otra organización de servicios. Puesto que es necesario recordar que por sí solo el análisis del tema de la educación es multifactorial, con eventos no tan controlables y demasiado controversiales. Pero se puede estudiar para aplicar íntegramente los conocimientos, principios y teorizaciones así como el método científico buscando desarrollar y propagar empíricamente las generalizaciones acerca del comportamiento de una organización de tipo universitario y una mejor comprensión del comportamiento humano de sus trabajadores.

Recomendaciones

Puesto que se ha finalizado la investigación y de acuerdo a los resultados y conclusiones obtenidas, anteriormente expuestos, se procede a una serie de recomendaciones.

En primer lugar, con relación al trabajo en equipo, debe ser un proyecto institucional permanente para poder fortalecer las relaciones interpersonales por medio de que las personas puedan interactuar, conocerse y establecer diálogos y críticas con

respeto y confianza. Esto provocará la asimilación de valores y conductas creativas enfocadas al logro de los objetivos institucionales.

Las actitudes positivas arrojan resultados positivos, ya que se atienden las necesidades de los clientes y se entregan resultados a tiempo, de esa forma con el pasar del tiempo puede fomentarse una cultura de integración y corresponsabilidad para finalmente, proyectarse con a una cultura de la evaluación, que va a permitir retroalimentar en forma continua y sistematizada a todos los miembros de la institución.

Se ha estado hablando de trabajo en equipo y no de equipo de trabajo. La diferencia fundamental es que el primero es un conjunto de personas que poseen diversas habilidades y destrezas, que se organizan, son receptivos y dinámicos y no pierden de vista la misión y la visión institucionales; que buscan alcanzar un objetivo final. Cada trabajador debe obtener mejores resultados, concentrarse en los procesos para alcanzar sus y las metas, integrarse con sus compañeros, propositivo para encontrar y dar solución a problemas; ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

Para tal efecto, es indispensable que las autoridades educativas promuevan el conocimiento de la filosofía institucional es decir, la misión, la visión, sus políticas, valores, estrategias, organigrama, planeaciones estratégicas y proyectos. Asimismo, esto permitirá un compromiso institucional y apreciar al ser humano como trabajador, para que de esa forma todo se vea reflejado en la atención de los requerimientos de los clientes y la entrega de resultados favorables.

Substantial la comunicación, valor que es necesario implementar y actuar, permite la integración de los equipos, el logro de metas organizacionales, el crecimiento personal y laboral; flexibilidad en cuanto al aporte de ideas; se estimula y favorecen las relaciones interpersonales basadas en la cooperación, tolerancia y se permea un equilibrio en cuanto a las responsabilidades tanto de la institución de educación superior y de sus actores; incluyendo a los alumnos. Puesto que ello, lleva a un ambiente armónico que se manifiesta en el trato.

En cuanto al tipo de administración institucional, es pertinente mencionar que debe incrementar su flexibilidad y considerar las iniciativas y propuestas de sus trabajadores, mediante la escucha y el habla, para lograr entenderse; permitir mayor libertad a los

empleados y enfocarse en el acompañamiento, por medio de líderes, en la supervisión de más y mejores resultados y no en las conductas manifestadas.

Es necesario realizar una revisión de las creaciones de los empleados, en los que se demuestra la inconformidad que existe por no saber cómo lograr un mejor desempeño, la falta de tolerancia, la inequitativa distribución del trabajo y la ausencia de criterios para lograr promociones y la asignación de los puestos de un nivel de autoridad superior. Realizar una revisión de este tipo involucra la autocrítica y la valoración de los criterios normativos existentes, para marcar los posibles caminos luminosos que pueda tomar la organización y ser más transparente con sus criterios y equitativos con empleados.

Es importante crear y/o implementar proyectos de eficientización de los recursos humanos, materiales y financieros; a corto, mediano y largo plazo, con base de una planeación estratégica para la mejora. Se sugiere buscar apoyo externo para capacitación en las áreas más débiles según las necesidades de los empleados y de la institución. Asimismo, que el proceso de certificación de ISO se formalice, sea una guía para ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que reportan sus indicadores.

Se hace notar la necesidad de realizar otros estudios de otras variables componentes del comportamiento organizacional para conocer mejor su impacto en las variables estudiadas, ver sus interconexiones y poder así, realizar comparaciones, se recomienda efectuar estudios correlacionales.

El éxito de una organización depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que exista entre sus trabajadores. Los ambientes de creatividad y armonía, permiten que las actividades fluyan de manera más rápida y eficiente. Disminuyendo el impacto de las opiniones y de las diferencias culturales por medio de la tolerancia y la crítica constructiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (2000), *La educación superior en el siglo XXI*, México, ANUIES.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2000), *Desarrollo más allá de la economía*, Washington, BID.
- Camisón, C., Cruz S. y González T. (2007), *La Gestión de la Calidad*, Pearson, Madrid: España
- CIEES (2013), ¿Qué son las CIEES?, México, consultado en <http://www.ciees.edu.mx/ciees/inicio.php>
- Codera, R. y Pantoja D. coord. (1995), *Políticas de financiamiento a la educación superior en México*, Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM, Editorial Porrúa, México
- Cultura y comunicación organizacional - Revistas Universidad de ... ojs.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/viewPDFInterstitial/.../480
- Deal, T y Kennedy, A. (1985), *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Gakyeampon, D. (1998), *La educación superior y la investigación: desafíos y oportunidades*, ED.98/CONF.202/7.7, París, UNESCO.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación*. 6ta. edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R; Fernández, C y Malpica, C. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hodge, B; Anthony, W y Gales, L. (2000), *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. (5ta edición). Madrid: Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2009, <http://cuentame.inegi.gob.mx/monografias/informacion/pue/default.aspx?te ma=me&e=21>
- Katz, D y Kahn, R. (1995). *Psicología de las organizaciones*. México: Trillas.
- López Segrera F. (2005), Posibles escenarios mundiales de la educación superior, *Revista Perfiles Educativos*, Tercera época, año/vol. XXVII, No. 109-110, UNAM, México, pp. 140-165, consultado en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/132/13211007.pdf>
- Martínez Ávila A. (comp.), (1998), *"Sociología de las Organizaciones"*, McGraw Hill, México.
- OCDE (2011), *Panorama de la Educación 2011*, Nota de País-México, consultado en <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/48675351.pdf>

OCDE/CERI (2000), Revisión Nacional de Investigación y Desarrollo educativo, Reporte de los Examinadores sobre México, consultado en <http://www.oecd.org/mexico/32496490.pdf>

OCDE/SEP (2000), Mejora y aseguramiento de la calidad, consultado en ses2.sep.gob.mx/aye/ocde/pees/pdf/9_2.pdf

Ornelas, Carlos (1995), *El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo*, FCE-NF-CIDE. México.

Plan Estatal de Desarrollo de Puebla 2011-2017, (PEDP), consultado en <http://www.puebla.gob.mx/index.php/plan>

Reseña de redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2313/231318273006.pdf

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica*. (7ma edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Robinson, A y Stern, S. (2000). *Creatividad Empresarial*. (1ra edición). México: Editorial Pearson Educación.

Robles, Martha (1979), *Educación y Sociedad en la Historia de México*. Siglo XXI, México.

Sampieri, R; Collado, C; Pilar, L.(2006) *Metodología de la investigación*. (3era edición). México: Prentice Hall.

Siliceo, A; Casares, D; González, J. (2004). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Solana, Fernando (1981), *Historia de la Educación Pública en México*. SEP-FCE, México.

Tamayo Flores, R. (2001), Reseña: La Universidad Necesaria en el siglo XXI en Perfiles Educativos, Vol. 23. No. 91, pp. 108-110, consultado en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=13209108>

Tünnermann C. (1999), La Declaración sobre la educación superior en el siglo XXI; una lectura desde América Latina y el Caribe, Vol. 10, No. 1 consultado en <http://ess.iesalc.unesco.org/ve/index.php/ess/article/viewArticle/332>

Tünnermann, C. (1997), «La educación superior en América Latina y el Caribe en su contexto económico, político y social, en *Hacia una nueva educación superior*. Ediciones CRESALC/UNESCO, Caracas, p. 99.

UNESCO (1998), Declaración Mundial sobre la Educación Superior de la Conferencia Mundial de París, consultado en http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#declaracion

UNESCO (2006), Directrices en materia de calidad de la educación superior a través de las fronteras, París, consultado en <http://www.unesco.org/education/hed/guidelines>

UNESCO (2009), Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La Nueva Dinámica de la Educación Superior y la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo, París, consultado en http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf

SEP (2003), Modalidades de educación, recuperado de <http://planeacion.sep.gob.mx/estadistica/inicio%20de%20curso%202001-2002%20SEN/EE.htm>

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

Objeto de estudio	Sujetos	Variables	Definición conceptual	Indicadores	Reactivos
Institución	Administrativos Directivos	I. Trabajo en equipo	Capacidad que tienen los individuos para integrarse en equipos y poder colaborar en la creación de sinergias y al trabajo conjunto para el logro de los objetivos comunes, basada en respeto y confianza	Seguridad laboral y personal. Disponibilidad de medios y recursos. Nivel de compromiso. Nivel de satisfacción por ser parte de la institución y la proyección de ésta última.	10,12,27,28,43 confirma las 10, 12, 27 y 28
		II. Comunicación interna	Proceso de intercambio de información y de transmisión de significados de una persona a otra, siempre que el emisor el receptor logren entenderse	Se habla y/o escucha de manera activa. Comunicación, acompañamiento y orientación de los Directivos en el quehacer diario.	16,25, 26 confirma 25, 32 confirma 26, 46
		III. Ambiente administrativo (ambiente económico, ético, político, social y tecnológico)	Ambiente de los miembros de la institución que se relaciona con la disponibilidad de recursos, productividad, políticas, con los grupos y estándares de conducta; reglamentación; y las fuerzas laborales; conocimiento de la forma de hacer las cosas, procesos y materiales	Expresar conceptos e ideas. Calidad humana. Colaboración y cooperación Respeto y relación con los compañeros. Creaciones, valores y creencias básicas. Igualdad, equidad y estabilidad.	1,2,3,4,5,6,11, 15 confirma la 14, 18, 19, 21,22,23,24, 29 confirma la 28, 30, 33y 34 confirman 5,6 y 19; 36,39, 41,44 confirma 30,32,36y 41; 45
		IV. Gestión	Conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificadas y caracterizadas	Proyección de crecimiento personal. Claridad de metas y normatividad. Búsqueda del aprendizaje continuo. Procesos de retroalimentación. Procesos de asignación de puestos según capacidades. Pertinencia, suficiencia y eficacia.	7,8,9,13,14,17, 20, 35, 37,38, 40,42 confirma 28,33,34 y 40; 47

Anexo 2: Cuestionario para la descripción del comportamiento organizacional de una
Institución de Educación Superior

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Cuestionario para la descripción del comportamiento organizacional de una
Institución de Educación Superior**

Buenos días (tardes):

Este cuestionario forma parte de una investigación de Maestría y ha sido elaborado para pensar en el comportamiento organizacional de una institución. Por lo que te pedimos tu ayuda, contestando algunas preguntas, que no llevarán mucho tiempo.

Por favor, **describe lo que piensas** de acuerdo a lo que se apega a la realidad. Tu opinión es muy valiosa y ello permitirá generar los cambios deseados.

Gracias por participar.

Instrucciones: Por favor te pido que **selecciones una sola respuesta** que consideres que es la que mejor describe lo que piensas y marcarla con “X”.

No	Reactivos	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	El trato es respetuoso para todos				
2	Se observan preferencias para con algunos empleados				
3	Existe tolerancia con la entrega del trabajo cuando éste se incrementa				
4	Las responsabilidades son asignadas tomando en cuenta las capacidades de cada persona				
5	Existen incentivos económicos cuando alguien aporta ideas que mejoran la productividad del área				
6	Existen incentivos de reconocimiento verbales cuando alguien aporta ideas que mejoran la productividad del área				
7	La carga laboral de cada empleado corresponde al perfil del puesto según sus responsabilidades asignadas				
8	Son claros los criterios para sancionar las faltas laborales				
9	Se proporciona una etapa de inducción a las personas que ingresan a trabajar que les permite conocer los procesos y procedimientos de su cargo				
10	Tu trabajo representa un desafío interesante para tu realización personal y profesional				
11	Te sientes identificado con la institución				

Anexo 2: Cuestionario para la descripción del comportamiento organizacional de una
Institución de Educación Superior

No	Reactivos	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
12	Consideras que tus opiniones son consideradas para el mejoramiento de la institución				
13	El trabajo en equipo permite desarrollar la competitividad de la institución				
14	La institución se preocupa por el bienestar de sus integrantes.				
15	La institución ofrece las prestaciones laborales de Ley				
16	Los directivos te ofrecen oportunidades y dan respuesta a tus observaciones				
17	Los materiales y equipo están disponibles para la realización del trabajo diario				
18	La institución mantiene actualizados los materiales y equipo de trabajo				
19	La institución ofrece continuamente capacitación a sus colaboradores				
20	Las capacitaciones que recibes por parte de la institución, te permiten hacer cambios para la mejora				
21	Las capacitaciones que recibes impactan en el mejoramiento del trabajo institucional				
22	Desde tu punto de vista, los empleados actúan congruentemente con los valores que promueve la organización				
23	Los directivos son el ejemplo vivido de los valores institucionales				
24	Tus compañeros de trabajo se comportan de acuerdo a los valores institucionales				
25	Los canales de información interna propuestos por la institución son adecuados para el desarrollo oportuno del trabajo				
26	La información fluye oportunamente entre los niveles jerárquicos de la institución				
27	Los objetivos institucionales se logran debido al trabajo que desarrollan los equipos de trabajo				
28	Cuando realizas sugerencias, éstas son consideradas				
29	Las decisiones importantes son tomadas por consenso de los miembros de la institución				
30	Las relaciones interpersonales entre los miembros de las diferentes áreas propician un ambiente agradable				
31	Los directivos están pendientes para apoyarte en el logro de tus actividades				
32	La comunicación fluye adecuadamente entre las diversas áreas de trabajo de la institución				
33	La institución apoya el crecimiento personal de sus miembros en forma equitativa				

Anexo 2: Cuestionario para la descripción del comportamiento organizacional de una
Institución de Educación Superior

No	Reactivos	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
34	La institución apoya el crecimiento profesional de sus miembros en forma equitativa				
35	Los procedimientos de seguimiento y control se desarrollan de manera oportuna				
36	La comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos se caracteriza por cualidades y valores humanos (respeto, buen trato, comunicación asertiva, escucha, interés por su gente)				
37	Existen posibilidades de capacitación externa con apoyo económico				
38	Existen posibilidades de capacitación externa con apoyo en tiempos				
39	Para las promociones de los empleados, la institución, considera el desempeño y las capacidades de éstos				
40	Existe motivación e incentivos por el trabajo en equipo que se desarrolla en la institución				
41	Entre compañeros existe apoyo personal				
42	Se fomentan la motivación a la creatividad dentro de la institución				
43	El trabajo individual aporta más que el trabajo en equipo				
44	Los medios de comunicación existentes en la institución favorecen las relaciones interpersonales				
45	El salario de los empleados refleja un pago justo según las funciones que se desempeñan en cada puesto				
46	Existen espacios de convivencia dentro de la institución				
47	La normatividad es de conocimiento general para todos los miembros de la institución				