



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

**Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las
Ciencias Administrativas**

*“Cultura Organizacional y Brecha Generacional:
Caso IIESCA”*

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

PRESENTA

ARELY YAZMÍN MUÑOZ MARTÍNEZ

Director:
Daniel Armando Olivera
Gómez

Xalapa, Veracruz. México
Marzo 2016

RESUMEN

El presente estudio sobre la cultura organizacional dentro del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) permitió identificar aquellas características propias de los individuos que influyen en el comportamiento de la organización para anular los efectos que esta brecha generacional pudiera tener en el Instituto, y para evitar que a largo plazo esta situación afecte significativamente. Así mismo, se espera que con la identificación de los rasgos culturales de los integrantes de la institución, se pueda diseñar una ruta de acción adecuada para fomentar una cultura organizacional fuerte en la organización.

La cultura organizacional describe el ambiente interno que incorpora supuestos, creencias y valores que se desarrollan a nivel individual y se comparten a nivel grupal y organizacional.

Uno de los principales fenómenos que se deriva de las variables propias al individuo, es la Brecha Generacional, que ha retomado importancia para las organizaciones en la última década, por su injerencia en el desarrollo cultural de las mismas. Actualmente, es común identificar en cualquier entorno laboral, al menos tres grupos generacionales con diferencias en su qué hacer, que actuar y pensar. De acuerdo a diferentes estudios, la raíz de los problemas generacionales se debe a que el cambio, “lo diferente” es percibido como erróneo, por lo que la resistencia al cambio es mayor. Por esta razón, es común escuchar en las organizaciones, juicios de valor negativo de una generación a otra provocando choques, conflictos, problemas de liderazgo y retención de talento.

El Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA), como muchas dependencias de Universidad Veracruzana, enfrenta cambios organizacionales por la reciente incorporación de nuevos profesores, en su mayoría jóvenes, por lo que ha sido necesario el estudio de brecha generacional que identifique el porqué cada grupo generacional que ha adoptado una cultura organizacional diferente entre sí.

ÍNDICE

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Capítulo I: Cultura Organizacional: Fundamentos y Estrategias de Cambio | 1 |
| 1.1 Desarrollo Organizacional (DO)..... | 2 |
| 1.1.1 Etapas del Desarrollo Organizacional (DO) | 3 |
| 1.1.2 Técnicas del Desarrollo Organizacional (DO) | 4 |
| 1.2 Cultura Organizacional | 4 |
| 1.2.1 Conceptualización | 5 |
| 1.2.2 Importancia | 6 |
| 1.2.3 Características | 8 |
| 1.2.4 Funciones..... | 10 |
| 1.2.5 Tipos | 11 |
| 1.3 Brecha generacional | 14 |
| 1.3.1 Conceptualización | 14 |
| 1.3.2 Cultura de calidad | 16 |
| 1.3.3 Reingeniería | 17 |
| 1.3.4 <i>Benchmarking</i> | 18 |
| 1.3.5 <i>Coaching</i> | 19 |
| 1.4 Técnicas de intervención | 20 |
| 1.4.1 Creatividad y pensamiento lateral | 21 |
| 1.4.2 Inteligencia emocional..... | 22 |
| Capítulo II: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas IIESCA. Maestría en Gestión de Organizaciones..... | 25 |
| 2.1 Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas | 26 |
| 2.1.1 Antecedentes | 26 |
| 2.1.2 Misión, visión y valores | 26 |
| 2.1.3 Objetivos y estrategias | 27 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2 Maestría en Gestión de las Organizaciones | 29 |
| 2.2.1 Objetivo | 29 |
| 2.2.2 Recursos | 30 |
| Capítulo III: Desarrollo Metodológico | 33 |
| 3.1 Planteamiento de problema | 34 |
| 3.2 Pregunta de investigación..... | 35 |
| 3.2.1 Variable | 35 |
| 3.3 Justificación | 35 |
| 3.4 Objetivos | 36 |
| 3.5 Población | 36 |
| 3.6 Unidad de análisis | 36 |
| 3.7 Tamaño de la muestra | 36 |
| 3.8 Técnicas e instrumentos | 37 |
| 3.8.1 Instrumento de medición para Académicos | 37 |
| Capítulo IV.- Cultura Organizacional y Brecha Generacional; Caso IIESCA. | 45 |
| 4.1 Implementación | 45 |
| 4.2 Resultados..... | 46 |
| 4.2.1 Factor: Filosofía..... | 47 |
| 4.2.2 Factor Valores | 50 |
| 4.2.3 Factor Creencias | 51 |
| 4.2.4 Factor Símbolos | 52 |
| 4.2.5 Factor Clima | 54 |
| 4.2.6 Factor Normas..... | 55 |
| 4.3 Perfil de resultados | 56 |
| Conclusiones | 61 |
| Referencias Bibliográficas | 63 |
| Referencias Electrónicas | 64 |

Índice de Figuras

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Plano del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas | 31 |
| Figura 2. Diagrama de Perfil de Resultados Final | 57 |

Índice de Imágenes

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Imagen 1. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) | ¡Error! Marcador no definido. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|

Índice de Tablas

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Características de una CO según su tipo: Fuertes y Débiles | 13 |
| Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Culturales | 40 |
| Tabla 3. Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factores Culturales | 41 |
| Tabla 5. Cuadro comparativo de grupos generacionales existentes en el IIESCA | 47 |
| Tabla 5. Matriz de Evaluación Final | 56 |

INTRODUCCIÓN

La aparición de grupos generacionales es común durante el crecimiento de las empresas o procesos de mejora al integrarse nuevos colaboradores, sin embargo, la formación cultural del individuo influye en la dinámica del colectivo: si la forma de pensar y actuar varía considerablemente entre grupos generacionales se desarrollará una brecha generacional generando una Identidad y cohesión organizacional inapropiada que puede llevar a distintos objetivos y metas, falta de expectativas grupales y finalmente al fracaso de la misión.

Para la presente investigación el objetivo se centra en identificar y caracterizar factores generacionales entre los docentes de la Maestría en Gestión de Organizaciones del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas IIESCA de la Universidad Veracruzana que puedan ser analizados bajo un enfoque de brecha generacional y delinear un perfil de la cultura organizacional del Instituto que permita la formulación de una propuesta de trabajo.

La importancia de identificar las variables culturales que influyen en la interacción de grupos generacionales radica en la sinergia que dichos grupos pueden desarrollar, el aprendizaje y mayor crecimiento en las organizaciones y una cultura organizacional fuerte como ventaja competitiva,

El presente documento consta de cuatro apartados: en el primer capítulo se presenta un encuadre teórico de la investigación para fundamentar los conceptos clave de brecha generacional y cultura organizacional.

En el capítulo dos se desarrolla el análisis contextual de la unidad de análisis de la investigación, una breve descripción del IIESCA, de la Maestría en Gestión de Organizaciones y los recursos humanos y estructurales para comprender las

características del colectivo, y el ambiente donde se lleva a cabo la dinámica social y laboral de los sujetos que participan en el estudio.

En un tercer apartado, se desarrolla la metodología empleada para la investigación describiendo la unidad de análisis, la descripción de instrumentos empleados y el sistema para su implementación.

Por último, en el cuarto capítulo se exponen los resultados de la investigación y las conclusiones.

Capítulo I: Cultura Organizacional: Fundamentos y Estrategias de Cambio

1.1 Desarrollo Organizacional (DO)

Este concepto se originó en 1962 derivado de la Teoría del Comportamiento hacia un enfoque sistemático, que sostiene que los integrantes de una organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias, definen su rol en la organización.

El Desarrollo Organizacional (DO) es un proceso sistemático que se basa en los principios de las ciencias del comportamiento para aumentar la efectividad de la organización comenzando de manera individual.

Autores como Faria Mello (2004) -consultor de DO y psicólogo- el desarrollo de una organización puede enfocarse a factores económicos, relaciones personales entre los miembros, liderazgo o trabajo en equipo, y básicamente en cualquier acción o necesidad que se centre en las personas más que en el objetivo, su prioridad es el sentido humano.

Para generar un cambio organizacional efectivo hay que modificar la cultura mediante un cambio primeramente externo, que influya sobre las autoridades y después sea transmitido interiormente y aceptado por los miembros como la nueva manera de conducirse. Para que este proceso pueda ser transmitido hacia los consumidores o clientes, es importante que las colaboradoras de la empresa se identifiquen plenamente con la empresa, de esta manera será más fácil y confiable la experiencia que brinden.

Entre las principales metas del Desarrollo Organizacional (DO) se pueden enumerar:

- Fomentar la competencia interpersonal.
- Transmitir los valores hasta ser considerados legítimos.
- Respeto y tolerancia entre grupos y cada integrante.
- Reducir riesgos y amenazas que influyan en la DO.
- Promover la participación de equipos de manera eficiente.

- Solución pronta y efectiva para conflictos comunes.
- Creación de sistemas orgánicos.
- Procurar los intereses personales encaminándolos hacia el éxito de ambas partes.
- Valores humanos y democráticos.
- Descentralizar y delegar autoridad.
- Compromiso y responsabilidad con los objetivos organizacionales.
- Promover la mejora continua.
- Desarrollar autoanálisis.

1.1.1 Etapas del Desarrollo Organizacional (DO)

Generalmente se comienza por un diagnóstico provisional que se va perfeccionando ajustándose a las necesidades de la organización, es importante que se tomen en cuenta las demandas de todo el personal, la comunicación entre los departamentos es vital para atender todas las áreas en el desarrollo de los programas. Las etapas del DO, son las siguientes:

1. Decidir las necesidades de cambio mediante el DO
2. Crear un diagnostico
3. Determinar el modelo a seguir
4. Recolectar datos
5. Evaluar la cultura de la empresa
6. Reconocimiento de problemas
7. Plantear acciones y soluciones
8. Desarrollo de equipos de trabajo
9. Motivación personal y fomentar la comunicación y confianza
10. Educación y seguimiento
11. Evaluación y resultados.

1.1.2 Técnicas del Desarrollo Organizacional (DO)

Las técnicas de DO están basadas en las ciencias de la conducta para el diagnóstico de problemas y cambios requeridos. Entre las técnicas más utilizadas se encuentran:

- Retroinformación con base en encuestas. Se realiza una guía de entrevista sobre los valores, innovación y participación dentro de la organización, es aplicada a los colaboradores para conocer sus perspectivas y actitudes sobre la manera en que se está dirigiendo cada área y cada miembro. Los datos obtenidos son tabulados y ofrecen información útil para identificar problemas y áreas de oportunidad. El último paso es la retroalimentación mediante la encuesta.
- Formación de grupos. El interés se centra en formar “familias” en los grupos y comunidades de la organización. Incluye actividades para establecer metas y se analizan los roles y responsabilidades personales.
- Círculos de calidad. Los trabajadores comparten responsabilidades con los administrativos y en conjunto solucionan problemas de productividad, coordinación y calidad. Implementa herramientas relacionadas con la gestión de personas. Algunos ejemplos son la evaluación de desempeño, diseño de estructura de remuneraciones y activación de políticas hacia la responsabilidad social empresarial. Faria Mello (2004)

1.2 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional representa en la actualidad una variable de gran importancia como un factor de cohesión e identidad en las organizaciones traducida como una fortaleza institucional que facilita los procesos de cambio, innovación y actualización que la sociedad requiere de ellas.

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para designar al conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo o colectivo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio Bretones y Mañas (2008)

1.2.1 Conceptualización

A partir del siglo pasado en la década de los 80's los administradores empiezan a darle importancia al comportamiento de los miembros de las empresas y a los aspectos que los rigen, generalmente a los que tienen relación con las condiciones de trabajo, ambiente, clima laboral, y en especial a la cultura como factores de desempeño y desarrollo organizacional.

Bajo este contexto de Desarrollo Organizacional (DO) los esfuerzos fueron dirigidos hacia la conceptualización de varios términos entre ellos Cultura organizacional (CO),

Entre los autores revisados que conceptualizan la *cultura organizacional*; Edgar Schein (1992 p. 12) la define como un patrón de suposiciones compartidas, aprendidas colectivamente para dar solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, lo suficientemente buenas para validarlas y por lo tanto, transmitidas a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Por su parte para Robbins (1999p. 601) la cultura es difícil de describir por su naturaleza intangible, implícita, y dada por sentada, sin embargo refiere que cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que rigen el comportamiento diario del lugar de trabajo.

Deal y Kennedy (1982), plantean por su parte, que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura; por lo tanto la organización debe trabajar sobre estos valores comunes desarrollando una cohesión organizacional bajo modelos de referencia imitables dentro del colectivo.

Para Davis y Newstrom (1991) la cultura organizacional es el resultado de la conducta organizacional en un complejo sistema social y el comportamiento del empleado, donde interactúan por un lado las características personales de éste último con el ambiente de la organización, mezclando una serie de suposiciones, creencias, valores y normas. Consideran además que una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de alguna de sus estructuras. Para ellos, la cultura de una organización trasciende a empleados y públicos de interés, favoreciendo su perpetuación al atraer y conservar individuos que aceptan sus valores y creencias como afines.

Por último, Chiavenato (1989 p. 464) define la cultura organizacional como un sistema complejo que engloba un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones en una determinada organización.

De acuerdo a lo anterior, concretamos que la cultura organizacional para la presente investigación, es la suma de valores, costumbres, políticas y expectativas que guían el comportamiento de los involucrados con límites establecidos y son transmitidos y aprendidos por los integrantes de la misma, como manera de conducirse e identificarse con la organización.

1.2.2 Importancia

La cultura organizacional puede ser tomada entonces como una herramienta administrativa para conocer la cohesión e identidad cultural de las empresas y sus

colaboradores. Leal M. (1991) menciona entre los puntos más relevantes de su importancia los siguientes:

- Permite crear un sistema como principio de organización, que funcione para guiar, dirigir, moldear y controlar el comportamiento de los miembros con base a conductas establecidas, para el fin que convenga.
- Proporciona significado, dirección y movilización de los colaboradores hacia los objetivos de la empresa.
- Da solución a problemas comunes manteniendo la estabilidad a la organización.
- Estandariza la manera en que los colaboradores asimilan e interpretan las reglas generales de la entidad.
- Funge como función vital para la adaptación externa (asimilación, adaptación y sobrevivencia al medio ambiente externo)
- Logra la integración interna (integración de roles, relaciones externas, asimilación e interiorización de experiencias y aprendizajes con respecto a los retos que impone el entorno) al definir los criterios de inclusión o pertenencia y de identidad, es decir, se puede identificar y percibir que las personas están dentro de un grupo.
- Es un elemento de competitividad al lograr diferenciar entre una organización y otra. Cada empresa reacciona de manera diferente a las circunstancias dependiendo de la cultura organizacional que profesen.
- Provee perspectivas y expectativas de la organización; al conocer su cultura, se puede obtener información sobre el pasado, presente y futuro, facilitando procesos de planeación.
- Crea vínculos de pertenencia con la organización logrando una cohesión e identidad elevando el desempeño de los colaboradores.
- Determina las estrategias, procedimientos y políticas, así como la tendencia a corregir riesgos.
- Conformar el carácter de la organización, proporciona un sentido de orden, conciencia y predictibilidad.

- Influye de tal manera en los individuos que moldea su comportamiento también en su vida personal.

Por lo anterior podemos afirmar, que la cultura organizacional es de suma importancia en las organizaciones al permitir conocer y entender a las personas en lo individual y en lo colectivo la forma en que se desenvuelven y relacionan entre sí para procurar el buen funcionamiento del sistema organizacional.

1.2.3 Características

La principal característica de la cultura organizacional es el ambiente de trabajo. Cuando un candidato concursa por un puesto en la organización, uno de los factores de mayor relevancia es evaluar su capacidad para adaptarse al entorno. Este entorno se refiere a la cultura que ejerce la empresa, las relaciones de trabajo, procesos y sistema en que se guían, se refiere a la manera en que los miembros se conducen dentro de la organización.

A continuación, se mencionan las características que debe tener una cultura organizacional:

- **La cultura es aprendida.** Una manera de aprender es mediante las consecuencias, positivas o negativas, que genere nuestra conducta. Cuando se recibe un incentivo por un buen comportamiento se repetirá con mayor facilidad hasta adoptarse como parte de la cultura. Los estímulos no siempre son económicos, el reconocimiento de los jefes es una manera de promover esfuerzo y dedicación.
- **La cultura se aprende mediante la interacción.** Un empleado aprende del otro. Los seres humanos por necesidad buscamos pertenecer a un grupo, la mayoría de actividades requieren del esfuerzo en conjunto para su logro y mayor recompensa. Esta cultura puede ser formada desde que el departamento de recursos humanos recluta candidatos.

- **Las subculturas se forman a través de recompensas.** Cada empleado, aunque sean miembros de un grupo, tiene intereses diferentes. Las subculturas se crean en la manera que cada parte percibe los estímulos de los administrativos hacia sus compañeros y se forman equipos de trabajo.
- **Las personas forman la cultura.** La cultura de una organización está relacionada con la personalidad y vivencias de cada miembro. Las experiencias personales nos forman y el comportamiento mayoritario es adoptado por los miembros de las organizaciones. De estas conductas dependerá la manera de regirse de la empresa, de forma negativa o positiva si se sabe manejar adecuadamente.
- **La cultura es negociada.** Una sola persona es capaz de crear cultura. Los líderes pueden cambiar la dirección, ambiente y forma de trabajo, pero es muy importante que sepan dirigirse a los miembros para el correcto funcionamiento de los sistemas. Si los miembros de la organización no se sienten identificados con los valores de la empresa no podrán cumplir metas en tiempo y forma.
- **La cultura es difícil de cambiar.** Es difícil modificar un comportamiento que se ha desarrollado durante mucho tiempo, los dirigentes deben ser persistentes y fomentar la participación de los empleados de la mejor manera para lograr sentido de pertenencia y adaptar su cultura por la de la organización.

Por su parte, Chiavenato I. (2009) al señalar que la *Cultura Organizacional* (CO) es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones enumera las siguientes características:

1. Ayuda a las organizaciones a lograr niveles de desempeño más altos, desde la parte interna hasta el exterior.
2. Busca satisfacción en los colaboradores elevando la competitividad y contribución del éxito.
3. Se enfoca en las contingencias al identificar las soluciones para problemas cotidianos ante las situaciones que se puedan presentar a las empresas,

dando el mayor provecho y reduciendo el margen de error, tomando en cuenta que no existe un proceso estandarizado de guiar una organización, cada empresa tiene sus propios factores que delimitan las acciones de para cada circunstancia.

4. Utiliza métodos científicos al generalizar las dinámicas de comportamiento mediante hipótesis y se comprobación basada en la investigación sistemática propia del método científico.
5. Sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Todas las organizaciones son entidades vivas y sociables, por el hecho de estar formada por personas; por tanto, se procura que cada parte se entienda y comprenda mejor con el paso del tiempo. Es una acción fundamental la “administración de personas” para alcanzar el éxito.
6. Se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas: **a)** las ciencias políticas, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etc.; **b)** la antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos; **c)** la psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, personalidad, sentimientos, percepción, motivación, aprendizaje; **d)** la psicología social, analiza conceptos relativos al grupo, dinámica grupal, interacción, liderazgo, comunicación, actitudes, toma de decisiones en grupo, etc.; **e)** la sociología, en lo referente al estatus, prestigio, poder, conflicto, y varios otros; **y por último, f)** la sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones.

1.2.4 Funciones

La Cultura Organizacional (CO) tiene un papel importante en la organización, Cuevas J C. (2011) analiza entre las principales funciones que permite que los trabajadores se identifiquen con la organización, dando un sentido de pertenencia

y adopción de valores y criterios; de igual forma, facilita la organización de trabajo en conjunto, aumentando la eficiencia y motivación personal, facilitando el compromiso y cumplimiento de objetivos. Al considerar a las personas como parte vital de la organización, se reconoce el valor que las habilidades individuales aportan a la organización

Por otro lado, la CO promueve los valores y filosofía de la organización -disciplina, participación, responsabilidad, respeto, entre otros- ; y determina el uso de reglas y normas de conducta, así como sistemas de control y regulaciones de control, esto permite fortalecer el ámbito motivacional y establecer incentivos y recompensas.

Promueve líderes como agentes de cambio, capacitación y desarrollo a nivel personal, fomenta la mejora continua, calidad, competitividad y elasticidad para la mejor decisión en la dirección de la organización; y permite transitar por nuevas tecnologías y maneras creativas de desarrollo.

1.2.5 Tipos

Sonnenfeld J. (1995), creó un esquema sobre las diferencias entre las culturas organizacionales y lo importante de integrar a su personal identificando cuatro tipos de colectivo que atraen a ciertas personalidades y las vinculan con su Cultura Organizacional (CO), influyendo en la escala de puestos administrativos de acuerdo al tipo de organización a la que se pertenezca.

Según Sonnenfeld .las organizaciones son heterogéneas al tener una combinación de culturas o porque están en transición, pero en su mayoría pueden clasificarse dentro de cuatro tipos de CO:

1. Club: Asigna un alto valor a la lealtad, compromiso, antigüedad y la experiencia. Los miembros de esta organización se preocupan por la

estabilidad, el responsabilidad y la adaptación a los cambios. Un ejemplo son las dependencias gubernamentales.

2. Academia: Su función principal es la mejora continua, buscar sobresalir en cada puesto. Son organizaciones que dan capacitación especializada a jóvenes, busca prepararlos en una función específica dándole todo tipo de facilidades. Un ejemplo es Coca Cola Company.
3. Fortaleza: Son orientados a personas dispuestas a los grandes cambios, la flexibilidad es una característica en este tipo de CO, dan poca estabilidad pero son un desafío emocionante para quienes deciden enfrentarlo. La sobrevivencia en un medio ambiente adverso, es el principal motivo de todos los ajustes que realiza.
4. Equipo de Beisbol: Es perfecta para tomar riesgos e innovación. La edad no es un límite mientras exista experiencia y creatividad, son recompensados mayoritariamente de forma financiera en medida de los logros. Algo común es el salto de puestos. Un ejemplo son las agencias publicitarias.

Robbins S. (1996) visualiza que la formalización y la cultura son dos caminos diferentes para un destino común. Mientras más fuerte es la CO de una organización, menos necesidad se tiene de formular reglas y reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados. Estas directrices se incorporan en los empleados cuando aceptan la cultura de la organización.

En su mayoría, los autores están de acuerdo en la existencia de dos tipos de culturas: las fuertes y las débiles, como Luthans F. (1995). Por su parte Deal y Kennedy (1985) expresan que existen las culturas fragmentadas o débiles y las fuertes, cohesivas o vigorosas. Una cultura fuerte resalta valores, está orientada al éxito de la organización, sus miembros tienen un sentido de permanencia, tienen un lazo afectivo con su trabajo y se desempeñan de manera responsable, comprometida y leal. Cada parte de la organización se siente identificada con los objetivos a cumplir y tienen intereses en común que buscan beneficiar ambas partes, un colaborador "feliz" es un colaborador productivo.

La conexión entre los trabajadores es resultado de una cultura fuerte fundamental en el desarrollo de la organización. Por el contrario, una cultura débil se presenta cuando los trabajadores no saben cómo desenvolverse, si no hay una orden de por medio, tienen mucho tiempo de ocio y no saben cómo reaccionar ante situaciones de conflicto generando confusión, inseguridad e incertidumbre.

A continuación en la Tabla 1, se describen las características de una cultura organizacional fuerte y débil para una mayor comprensión. (Ministerio de Salud del Perú MINSA)

Tabla 1. Características de una CO según su tipo: Fuertes y Débiles

| CARACTERÍSTICAS | DÉBIL | FUERTE |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autonomía individual | Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en el trabajo. | Supervisión general. El personal tiene libertad para resolver los problemas de su cargo. |
| Estructura | Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimiento debidamente formalizados. | Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados. |
| Apoyo | La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal. | La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal. |
| Recompensa y desempeño | Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal. | Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad. |
| Tolerancia al conflicto | La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo. Debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. | La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo. |
| Tolerancia al riesgo. | Bajo la propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador | Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal. |

Fuente: Ministerio de Salud del Perú (MINSA)

1.3 Brecha generacional

Uno de los principales fenómenos que se deriva de las variables propias al individuo, es la Brecha Generacional (BG) que ha retomado importancia para las organizaciones en la última década dada su injerencia en el desarrollo cultural de las mismas.

1.3.1 Conceptualización

Existen 3 tipos de brecha generacional: sociocultural, psicológica y antropológica, marcando diferencias importantes para clasificar a las generaciones de acuerdo al tiempo y circunstancias en las que nacen. Estas diferencias inciden en los hábitos de consumo, las relaciones interpersonales, entorno laboral, uso de la tecnología, etc.

Una de las investigaciones pioneras en este tema es el de Margaret Mead, antropóloga estadounidense, que en 1970 realizó el estudio “*Culture and Commitment*”, donde señalaba los lastres que nos impiden comprender la envergadura antropológica de los cambios que atravesamos. Enmarcando diferentes tipos de cultura conforme a la relación entre padres e hijos.

Es la diferencia que hay entre grupos generacionales en cuanto a su manera de pensar y actuar, con base a las costumbres, tradiciones, estilos de vida etc. propios a cada grupo.

La brecha generacional cuenta con autores decididos a establecer límites y rasgos de cada una de las generaciones, entre los principales segmentos se tienen:

- *Baby boomers*, personas nacidas en tiempos de la posguerra y hasta 1964, que son a menudo el foco de las campañas de *marketing* y planes de negocios, son personas con aprecio por la independencia, capacidad para

relacionarse entre sí, compartir responsabilidades y rebelarse frente a las jerarquías de las organizaciones.

- Generación X, personas nacidas entre 1965 y 1976, interesados en el medio ambiente, responden a empresas con responsabilidad social, pero difícilmente crean un vínculo estrecho con las organizaciones.
- Por último la Generación Y, nacidos entre 1977 y 1994, tienen destreza para el manejo de la tecnología digital, la cual permea sus entornos casero, laboral y social.

La diferencia entre valores aptitudes, actitudes y principios de cada generación puede causar conflicto en las organizaciones. Los ejecutivos deben conocer estas diferencias ideológicas y aprovecharlos como una oportunidad de conocimientos y experiencias, que complementen el desarrollo de las empresas.

Existe una gran diversidad generacional presentada por diferencias culturales, tecnológicas, de salud y demográficas. Actualmente es posible presenciar que en una organización coincidan tres generaciones diferentes, cada una aportando lo mejor de los conocimientos, experiencias, perspectivas y criterios generados en su época.

Algunas situaciones enfatizan las diferencias. La formación de equipos, selección de líderes, los procesos de innovación y cambio y la colaboración virtual son algunas de las situaciones que pueden causar problemas. Combinar lo mejor de ambos mundos genera mejores resultados y respalda la toma de decisiones disminuyendo el margen de error y un ambiente de trabajo tenso.

La diversidad generacional es un fenómeno que marca la cultura organizacional. Serralde R. (2013) enuncia que las empresas en las que no hay menores de 30 años ni mayores de 63, han implementado prácticas que consideran la diversidad generacional. La diversidad bien encaminada aporta soluciones para consolidar el éxito, eficientar los recursos, desarrollar tácticas y estrategias, adaptarse a los cambios tecnológicos y entiende mejor las necesidades del mercado meta.

1.3.2 Estrategias de cambio

Cualquier organización puede implementar un plan de acción para el cambio de manera exitosa si las estrategias son acorde a sus necesidades, involucran a todas las partes y se evitan las contingencias. Existen diversos factores que pueden influir en la consecución de metas y causar dificultades, aunque siempre es posible crear las condiciones necesarias que ayuden a lograr el éxito con mayor facilidad.

1.3.2 Cultura de calidad

Cultura organizacional es la suma de valores y conductas personales, que al complementarse con prácticas y herramientas de calidad en la vida diaria, permiten desarrollarse dentro de una organización enfrentando retos con responsabilidad y compromiso.

La cultura de empresa determina el comportamiento y el quehacer de la gente, si no es clara y no se transmite podrá caer en una cultura negativa, que cause confusión y ambigüedad dificultando el óptimo desarrollo de la organización.

Es necesario que las autoridades de la organización vigilen de cerca el cumplimiento de los procesos, manteniendo el control y evaluando el progreso en que ha permeado la cultura empresarial.

Estrategias recomendadas:

- Designar una comisión que se encargue de la evaluación continua. Debe estar conformada de 3 a 5 personas que sean bien aceptadas por el personal y que se identifiquen plenamente con la empresa.
- Reforzar los valores, filosofía y principios. Las encuestas son una herramienta útil para conocer las necesidades del personal y tomar buenas

decisiones. Tomar en cuenta a los miembros genera menor riesgo y mayor efectividad la identificación e identidad de cada propósito.

1.3.3 Reingeniería

Según Hamer y Champa (1994) la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Es entendida como un proceso orientado a la mejora de los procesos de una organización, especialmente reemplazando aquellos que no estén dando los resultados esperados o simplemente aquellos que puedan ser optimizados para crear el producto o servicio de una compañía.

Según Hammer y Champa (1994), existen tres tipos de organización que emprenden la reingeniería.

1. Las empresas que se encuentren con graves problemas de subsistencia, aquellas organizaciones que pasen por situaciones de alto peligro económico, lo cual pueda llevarlas a la finalización de sus actividades en caso de seguir por el mismo camino.
2. Aquellas organizaciones que aún no tienen problemas críticos, pero que mediante sus procesos administrativos pueden pronosticar posibles problemas o crisis.
3. Por último, se pueden identificar las empresas que recurren a la reingeniería sin tener problemas es decir aquellas que se encuentran en situaciones óptimas, pero que tienen el deseo de superar esa frontera y llegar a una posición aún mejor.

1.3.4 *Benchmarking*

El *Benchmarking* determina la posición actual de una empresa en comparación con otra, existen múltiples definiciones; Camp R. (1989), la define como un proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva.

Según Philip Kotler (2012) el depender de mejorar uno mismo se puede estudiar cuáles son los mejores de la clase en todo el mundo y se adoptan las mejores prácticas.

American Productivity and Quality Center, (1993) define el benchmarking como la práctica de ser suficientemente humilde para admitir que alguien siempre puede ser mejor en algo y a la vez ser suficientemente sabio para aprender cómo competir y poder superarlo.

Spendolini M. (1992) por su lado lo encuadra en un continuo y sistemático proceso de identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria que puedan a la organización a un nivel de desempeño superior.

Así, se tiene que el *Benchmarking* consiste en un proceso de comparación para evaluar la situación actual de la empresa, respecto a las compañías líderes. Se busca aprender las mejores estrategias, analizando sus factores de éxito y aplicarlos en la organización para generar una mejora continua.

Ventajas que aporta la aplicación del *Benchmarking*:

- Predicar con el ejemplo. Impulsa al logro de objetivos mediante la comparación de las empresas mejor posicionadas. Si ellos pueden ¿Por qué nosotros no?
- Promueve la cultura de cambio y aprendizaje continuo. Están dispuestos a la evolución y mejora en sus productos y procesos.

- Permite saber la posición actual de la empresa dentro del mercado.
- Es un método simple y económico.

Las características del Benchmarking de acuerdo a Manene L. (2011) son:

- Utiliza un método de investigación, diseño e implementación
- Identifica oportunidades
- Utiliza un proceso de gestión estratégica sostenida y continua
- Herramientas de identificación de estándares

1.3.5 Coaching

Según International Coach Federation (2014) el *coaching* profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

1.3.6 Tipos de Coaching

La siguiente clasificación del coaching es citada de José Manuel Casado González en el libro *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo*, quien afirma que existen dos tipos básicos de *Coaching*, dependiendo de la posición del coach, tareas y responsabilidades.

- *Coaching* para el desarrollo de liderazgo. Su objetivo es trabajar las funciones específicas de la dirección, para pulir las técnicas del coach.
- *Coaching* para la mejora del desempeño. Tiene las mismas bases, la diferencia radica en el objetivo. Identifica que no permite un buen desempeño para poder modificarlo.

Ambos se dividen en:

- Individual
- Grupal
- Equipos

1.4 Técnicas de intervención

Se habla de intervención al acto intencional hacia un propósito u objetivo. Deben existir dos partes involucradas. Es necesario elegir la intervención adecuada para la situación particular de la organización, que facilite el proceso de manera que sea continuo, medible y cuantificable.

Strauss (1999), nos dice:

“Que durante los años 50 y 60 nació un nuevo integrador tipo de capacitación, conocido como desarrollo organizacional (DO). El cual consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. Por lo cual se propuso cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo de cambio”.

Según Wendell, F. y Bell, C. (1995):

“El desarrollo organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y tiene cuatro raíces principales: la invención del grupo-T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento del laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción, y la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos de Tavistock”.

Por lo cual, se puede afirmar que la intervención tuvo su origen en procesos orientados a la solución de problemas, utilizando diversas técnicas para el análisis de situaciones complejas posibilitando una resolución acorde a las necesidades de la organización.

Según House (1975). En una publicación referida en “Organization Development and Change”, considera las siguientes técnicas de intervención:

- Sistema Total: Teorías contingentes de Diseño organizacional, Survey feedback, reuniones de confrontación organizacional.
- Contacto individuo organización: Diseño de trabajos, Centros de Decisión, Análisis de Roles, Administración por objetivos.
- Estilo personal de trabajo: Consultoría de procesos, intervención de terceros, “Team Building”, Intervención interdepartamental, diagnóstico de grupos familiares por reuniones.
- Análisis intrapersonal y relaciones: Planeación de vida y carrera, entrenamiento en laboratorio, Grupos de Encuentro y Consultoría personal.

1.4.1 Creatividad y pensamiento lateral

El término pensamiento lateral surgió en el año de 1967 y fue desarrollado por Edward De Bono en su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking*, en el cual muestra este pensamiento, como una técnica enfocada a la búsqueda de soluciones de una manera totalmente diferente a como se venía haciendo hasta ese entonces, haciendo uso de creatividad para estos procesos.

Su gran efectividad lo ha convertido en una herramienta de mucho uso en la actualidad, especialmente en la mercadotecnia, con la finalidad de crear nuevas formas de atraer a los clientes, sacándolos del patrón de lo cotidiano y ofreciéndoles un valor agregado de su compra.

Sacar a las personas de ese patrón cotidiano o natural que viven día a día, es la principal función de este pensamiento, y tiene todo su poder en la creatividad y la innovación para resolver algún problema o cumplir un objetivo.

Este pensamiento ayuda a tener una visión más amplia de las cosas lo cual permite a su vez, tener más perspectivas para analizar problemas o situaciones que se presenten en el día a día.

Según De Bono (1970), el proceso de pensamiento lateral consta de cuatro elementos clave para resolver problemas:

1. Comprobación de suposiciones: el pensamiento habitual dificulta la búsqueda de soluciones a ciertos problemas. Por ello, es necesaria una mente abierta para poder enfrentarse a cada nuevo problema.
2. Hacer las preguntas correctas: lo más importante en el pensamiento lateral es saber qué preguntas deben formularse. Las preguntas deben ir de lo más general a lo particular para encuadrar correctamente el problema. Luego, examinar los datos conocidos con preguntas más específicas poniendo en duda las hipótesis más obvias, hasta alcanzar una visión alternativa cercana a la solución.
3. Creatividad: la imaginación es una herramienta clave del pensamiento lateral. La costumbre de ver los problemas siempre desde un mismo enfoque no siempre ayuda a resolverlos, entonces es necesario enfocarse creativamente desde otro punto.
4. Pensamiento lógico: para lograr un pensamiento lateral bien desarrollado es requisito refinar el análisis de modo lógico, la deducción, y la disciplina del razonamiento, ya que sin estos elementos el pensamiento lateral sería un pensamiento anhelante, que sólo se limita a extraer ideas excéntricas.

1.4.2 Inteligencia emocional

El término inteligencia emocional, fue popularizado en el año de 1996, por Daniel Goleman, al publicar en el mismo año su famoso libro: *Emotional Intelligence*, el cual atrajo rápidamente la atención de muchas personas por querer conocer más sobre esta inteligencia.

Según Goleman (1996), la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental, todas ellas características que configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Se puede entender entonces como la capacidad de autocontrolarse emocionalmente de la manera en que mejor convenga al individuo para alcanzar un objetivo; con esto aseguraba Goleman en su publicación, que el éxito de una persona no consiste solo en el coeficiente intelectual que éste posea ni por los estudios académicos que alcance, sino que el conocimiento emocional también es determinante para tener éxito.

La capacidad de control emocional dependerá de cada individuo y esta capacidad, a su vez, definirá la inteligencia emocional, pero lo que determinará el éxito de éste será la aplicación que le dé a ésta inteligencia, el buen uso de ésta influye de manera positiva en quienes la poseen, ofreciéndoles la capacidad de controlar sus impulsos así como sus relaciones verbales con otras personas.

Según Goleman (1996), la inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco capacidades:

1. Autoconciencia: hace referencia a qué tan capaz es el individuo de estar consciente, conocerse y sentirse a sí mismo, esto permite tener una idea más clara de cómo dirigir su vida.
2. Autocontrol: es la capacidad de saber manejar de manera adecuada los propios sentimientos, es decir, utilizarlos al propio favor con la finalidad de que estos puedan ayudar a cumplir un objetivo.
3. Motivación: se refiere a tener en mente el cumplimiento del objetivo, sin importar si las cosas no funcionan como se desea, mantener la calma y aplicarse en mejorarlas para tener éxito con el objetivo.

4. Empatía: esta capacidad se refiere a poder entender los sentimientos de los demás, es decir entender y ponerse en el lugar de alguien más, compartir esos sentimientos con la persona.
5. Habilidad social: formar parte en la vida de las personas, que éstas tengan presente a la persona y no vivir solo mirando; compartir momentos con ellas, para poder entender sus sentimientos.

Una vez analizados los principios teóricos sobre la Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional y Brecha Generacional, fue necesario desarrollar un análisis contextual de la investigación, para comparar los elementos descritos en este apartado, e identificar cual es la situación del colectivo en relación a las variables mencionadas en apartados anteriores.

**Capítulo II: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de
las Ciencias Administrativas IIESCA. Maestría en Gestión de
Organizaciones**

2.1 Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas

2.1.1 Antecedentes

El Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana (IIESCA) nace el primero de marzo de 1976 en la ciudad de Xalapa Veracruz, atendiendo las tres funciones sustantivas de la Universidad Veracruzana: la docencia, la investigación y la difusión y extensión de la cultura.

Con base a sus objetivos sobre la formación profesional en administración pública y privada, el IIESCA ofrece a través de sus programas de posgrado los conocimientos prácticos para atender la administración moderna (Universidad Veracruzana, 2015).

2.1.2 Misión, visión y valores

Misión

El IIESCA tiene como compromiso fomentar una cultura administrativa, con pertinencia y libertad creativa, generando y aplicando conocimiento a través de la investigación, de la docencia, con valores humanísticos y sociales y de la vinculación en beneficio de la sociedad y el desarrollo sustentable. (Universidad Veracruzana, 2015a).

Visión

Ser en el 2015 una Institución con espíritu de colaboración y compromiso social, reconocida y certificada en su trabajo académico, líder en México en la

transformación de la cultura administrativa y referente para las Instituciones Educativas y de Investigación. (Universidad Veracruzana, 2015b).

Valores

La filosofía institucional tiene como soporte ideológico, los siguientes valores fundamentales: El respeto a: las instituciones y a las leyes de nuestro país, nuestro estado y nuestra Universidad; los derechos, creencias y trabajo de los demás; nuestros estudiantes y egresados y el apego a la verdad y al trabajo. Cano, Díaz, García & Oliva. (2009)

2.1.3 Objetivos y estrategias

Objetivo General

- Posicionar nacional e internacionalmente al Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, como una entidad académica líder en procesos de investigación y de contribución a la sustentabilidad del entorno a través del trabajo en redes colaborativas, así como desarrollar recursos humanos con visión innovadora, capaces de resolver problemas relacionados con el campo de la administración, privilegiando el interés institucional. Cano, Díaz, García & Oliva.(2009).

Objetivos Específicos

- Lograr que el Instituto se reconozca como una entidad académica líder en el quehacer de investigación y en el desarrollo de recursos humanos preparados para la solución sostenida y sustentable de problemas sociales relacionados con la ciencia administrativa.
- Consolidar sus posgrados para satisfacer las necesidades de conocimiento y actualización en la gestión de organizaciones públicas, privadas y no

lucrativas de profesionales y académicos a través de programas educativos de calidad.

- Contar con una planta académica de alto nivel que se oriente al cultivo de líneas de generación y aplicación del conocimiento en el campo de la administración, a fin de contribuir al desarrollo científico, tecnológico y cultural a través de las funciones sustantivas con organizaciones tanto nacionales como internacionales.
- Fomentar la vinculación de los proyectos de investigación con los sectores de la sociedad, con el propósito de contribuir en las alternativas de solución a su problemática facilitando los medios para la gestión de convenios y programas conjuntos.
- Difundir los resultados del quehacer docente y de investigación, así como de la oferta de servicios en el campo del conocimiento administrativo orientados a la solución de problemas de la comunidad en la que se encuentra inmerso.
- Fomentar la adopción de una cultura de calidad en la comunidad del IIESCA y obtener la certificación de los procesos académicos del mismo.
- Procurar la búsqueda de recursos financieros externos que contribuyan al adecuado desarrollo de las funciones del Instituto.
- Ampliar las instalaciones para fortalecer el desarrollo de las funciones del instituto y; actualizar el equipo y el acervo bibliográfico y hemerográfico para el desarrollo de los trabajos de investigación y posgrado. (Cano, Díaz, García & Oliva, 2009) .

Estrategias

La estrategia que sustenta el quehacer del Instituto se sustenta en los ejes siguientes:

- Implantar sistemas académicos permanentes de actualización y desarrollo en los campos de la investigación y la docencia de nuestra área de conocimiento.

- Desarrollar integralmente al elemento humano de toda la Institución, a través de la mejora continua y de la calidad total.
- Propiciar la difusión y la extensión de la cultura en general.

(Universidad Veracruzana, 2015).

Actualmente el I.I.E.S.C.A. alberga tres programas de posgrado: Maestría en Ciencias Administrativas, Maestría en Contabilidad y Gestión Gubernamental y la Maestría en Gestión de Organizaciones, ésta última la de interés para el presente estudio..

2.2 Maestría en Gestión de las Organizaciones

La Maestría en Gestión de Organizaciones se ha diseñado pensando en las nuevas generaciones de estudiantes y profesionales que requieren el país y el estado para enfrentar los retos del fenómeno de la globalización. Es un programa orientado hacia la cultura de la calidad y pertinencia en la formación de profesionales de la administración que se orienten a la gestión de organizaciones.

Presenta un modelo curricular flexible, atendiendo el modelo educativo adoptado en la Universidad Veracruzana, para el estudiante elija de acuerdo a sus intereses su propio programa educativo y donde el profesor solo transmite los conocimientos para que el estudiante construya su propio conocimiento, (Universidad Veracruzana, 2010)

2.2.1 Objetivo

Formar Maestros en Gestión de Organizaciones con competencias para crear, innovar, gestionar y asesorar organizaciones en un entorno global, coadyuvando,

con responsabilidad ética, como emprendedor, director y/o consultor, al desarrollo económico y social de la comunidad, en armonía con el medio ambiente.

2.2.2 Recursos

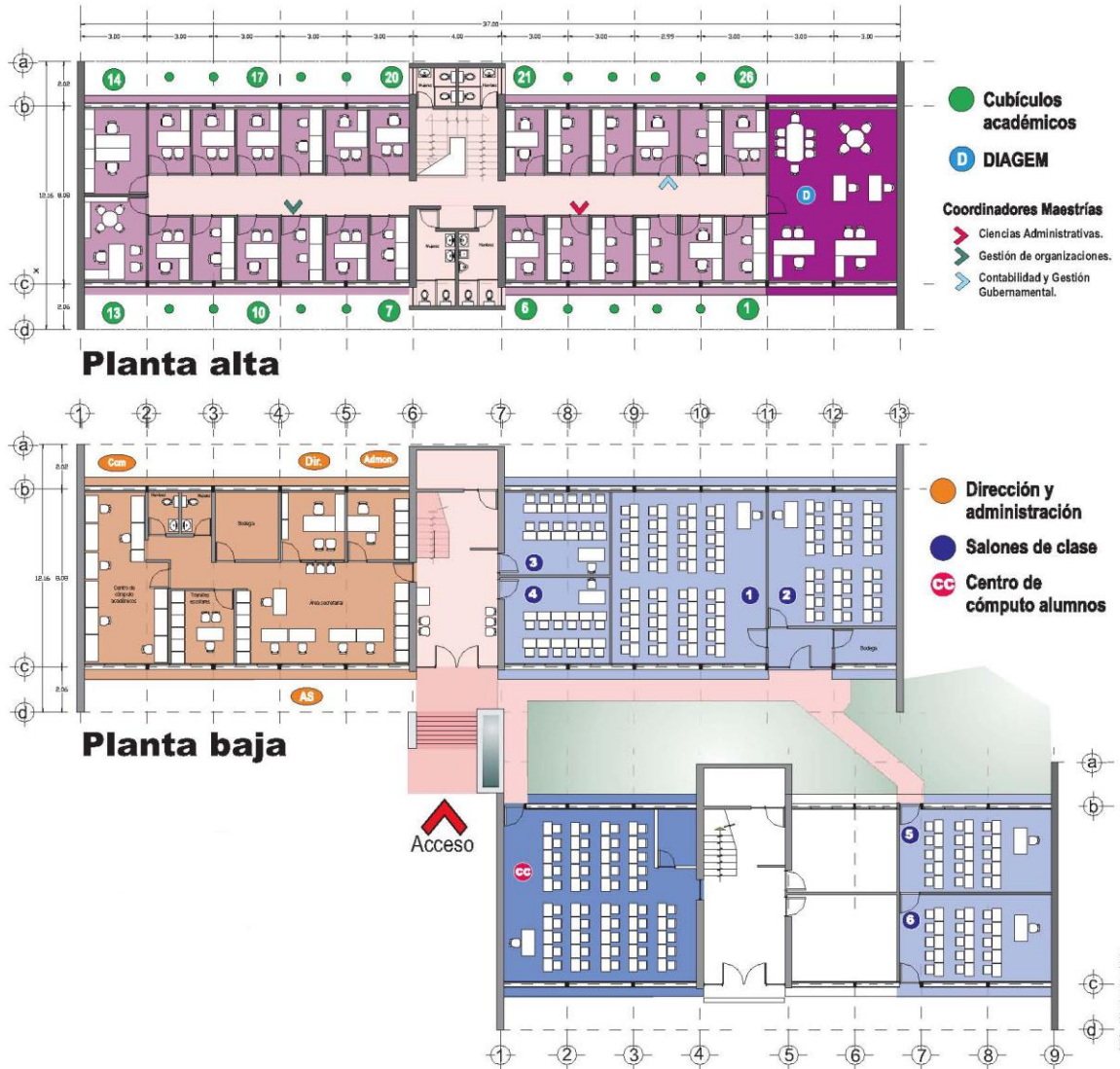
Humano

El Núcleo Académico Básico (NAB) se conforma por 14 académicos de tiempo completo y parcial, así como también se tiene la participación de profesores distinguidos de la Universidad Veracruzana y otras IES que fungirán como profesores invitados, actualmente la plantilla de la Maestría se constituye con un total de 24 profesores. (Universidad Veracruzana, 2015)

Infraestructura

El Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas se ubica en la Unidad de Investigaciones de la Universidad Veracruzana con domicilio en: Dr. Luis Castelazo S/N Colonia Industrial Ánimas. Ocupa los edificios A y B cuya distribución arquitectónica se ilustra en la Figura 1.

Figura 1. Plano del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas



Fuente: Gustavo García López. Investigador del IIESCA.

En la planta baja del Edificio A, se encuentran ubicadas: las oficinas de la dirección, oficinas administrativas, oficina de control escolar, área de archivo, área de servicios y cuatro salones de clase. Del Edificio B, se ocupa exclusivamente la planta baja del mismo. En ella, se ubica el centro de cómputo para estudiantes, y dos aulas de clase. En la planta alta, se encuentran los cubículos de académicos, un salón de usos múltiples y el área de servicios correspondiente.

En total se cuentan con 6 aulas con capacidad de 20 a 40 alumnos, un aula virtual, un centro de cómputo equipado con 22 computadoras, un auditorio con capacidad de 100 personas, 26 cubículos para los profesores y un aula multiusos. Todo el Instituto cuenta con internet inalámbrico, existe un estacionamiento para profesores y alumnos, instalaciones sanitarias suficientes y el área de descanso al aire libre donde se encuentra la cafetería. (Universidad Veracruzana, 2015)

Capítulo III: Desarrollo Metodológico

3.1 Planteamiento de problema

La Universidad Veracruzana, es la principal Institución de Educación Superior en el Estado de Veracruz y una de las más importantes a nivel regional y nacional.

Desde su apertura hasta la actualidad, dicha institución ha logrado atender las necesidades sociales en su rama, gracias a diversos cambios como la ampliación de oferta educativa, construcción de nuevos campus y certificaciones en calidad, entre otros.

A medida en que la Universidad Veracruzana ha mostrado crecimiento, las plantillas académica y administrativa también han crecido paulatinamente, por lo que han surgido grupos generacionales.

Sin embargo, los grupos generacionales a su vez han adoptado ideas, actitudes y aptitudes propias a cada uno de ellos, lo que influye en la interacción con otros grupos y en la adopción de cultura organizacional en las diferentes entidades.

El Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) procura la mejora atendiendo necesidades de modernidad y capacitación, por lo que en los últimos años la plantilla académica ha crecido con la llegada de nuevos integrantes de una generación diferente a la predominante en el Instituto.

De forma particular, en la plantilla académica de la Maestría de Gestión de Organizaciones, se observa que la nueva generación mantiene ideas y actitudes diferentes en el aula, por lo que los alumnos pudieran percibir y adoptar la cultura y objetivos del Instituto diferente a lo diseñado, lo que a su vez puede generar un choque generacional significativo y una brecha entre los grupos generacionales del instituto.

Dicho fenómeno organizacional se atribuye a la cultura adoptada y al comportamiento de los individuos dentro del grupo organizacional, por lo que el estudio de la cultura en el Instituto, permite identificar las variables que pudieran

ocasionar la brecha generacional y también proporcionar pautas que, de aplicarse, incidirán en la solución de la problemática planteada.

Ante la situación planteada, es necesario evaluar la cultura organizacional para prevenir que dichos cambios tengan un impacto negativo en la organización y por el contrario, permita afrontarse como una oportunidad de mejora hacia la formulación de una ventaja competitiva.

3.2 Pregunta de investigación

Derivado de lo expuesto se plantea la siguiente interrogante como guía de estudio:

¿Cuáles son las características de la cultura organizacional de los grupos generacionales que pudieran describir una brecha significativa en el IIESCA-UV?

3.2.1 Variable

Aún cuando no se considera hipótesis en la pregunta de investigación, se plantean dos aspectos sobre los que gira el estudio; cultura organizacional y brecha generacional. Estos dos conceptos son los que se adoptan como variables.

3.3 Justificación

El estudio sobre la cultura organizacional dentro del IIESCA permite identificar aquellas características propias de los individuos que influyen en el comportamiento de la organización para entender los efectos negativos y positivos posibles que puedan desarrollar una brecha generacional en el Instituto, y aprovechar los resultados como una oportunidad evitando que a largo plazo esta situación afecte significativamente negativamente la organización. Así, la identificación de los rasgos culturales de los integrantes permitirá diseñar una ruta de acción adecuada para fomentar una cultura organizacional heterogénea y fuerte en la organización.

3.4 Objetivos

Objetivo General

Identificar las características generacionales mediante el análisis de la cultura organizacional de los académicos del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas que participan en el programa de Maestría en Gestión de Organizaciones para determinar diferencias significativas que puedan considerarse positivas o negativas en una brecha generacional.

Particular

Analizar las alternativas teóricas, que permitan identificar una brecha generacional de los académicos de la Maestría en Gestión de las Organizaciones que permita elaborar una propuesta de mejora en la situación de cultura organizacional de la plantilla docente de la Maestría en Gestión de Organizaciones.

3.5 Población

La población a partir de la cual se realizó el estudio, se constituyó por la plantilla académica de la Maestría en Gestión de Organizaciones participando 24 académicos y la totalidad de alumnos inscritos en el programa.

3.6 Unidad de análisis

Se consideraron candidatos de este estudio a todas las personas que han impartido una experiencia educativa en la Maestría en Gestión de las Organizaciones, durante el periodo 2011- 2014, así como alumnos matriculados del programa.

3.7 Tamaño de la muestra

Dado el número de la población (24) se realizó un censo, pudiéndose obtener información primaria sólo de 18 elementos de la organización.

3.8 Técnicas e instrumentos

Revisada la bibliografía se optó por tres técnicas, la documental, la entrevista y grupo focal. La evaluación de cultura organizacional atiende las clasificaciones mencionadas en el apartado teórico de la presente investigación, considerando dos posibles resultados: cultura organizacional fuerte y cultura organizacional débil.

3.8.1 Instrumento de medición para Académicos

El instrumento de medición de la presente investigación retoma elementos de la investigación desarrollada por Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño, académicas de la Universidad de Sabana, Chía en 2006, así como del instrumento elaborado por el M.A Juan Manuel Ortiz, académico de la Universidad Veracruzana, en el año 2010 para la empresa Comisión Federal de Electricidad; para constituirse en uno ex profeso para la investigación. Ver anexo

La entrevista de académicos, (Anexo I) se conforma por dos tipos de preguntas, las primeras que se identifican como base, y el segundo tipo, que se identifican como complementarias. Ambos tipos se encuentran clasificadas por factor de estudio, los cuales son los elementos de la cultura organizacional.

En primer lugar, se despliegan 64 preguntas base que fueron atendidas por cada entrevistado, medidos por una escala de Likert, dando información para determinar si la cultura organizacional es fuerte o débil en la organización.

Por cada pregunta base, se desarrolló una nueva serie de preguntas complementarias para atender la valoración de carácter cualitativo de cada uno de los factores, lo que permite identificar el porqué de las calificaciones asignadas en las preguntas base y, en caso de existir, por qué se asignan valores poco favorables. Las preguntas complementarias se expusieron a los entrevistados, sin embargo, cada uno tiene la libertad de responderlas de forma detallada u objetiva. La importancia de las preguntas complementarias, radica en que se pueden abordar variables que en las preguntas base, pueden considerarse subjetivas.

Variables:

El instrumento evaluó los siguientes factores:

Valores: constructo entendido como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización, en algunos casos como el servicio al cliente y el grado de innovación entre otros.

Creencias: definidas como la hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.

Clima: entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional, que se hace visible en la parte física del lugar, como trabajan los empleados entre otras.

Normas: conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera en cómo deben comportarse los trabajadores.

Símbolos: definido como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la organización, por ejemplo las ceremonias celebradas con cierta temporalidad.

Filosofía: entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

Aplicación

El espacio físico en el cual se aplicó el instrumento es un área de trabajo asignada, para poder observar variables propias del individuo y su entorno organizacional: decoración de cubículo, distribución de espacios, uso de TIC, entre otros factores.

Se juzgó pertinente aplicar la prueba cuando los sujetos no estuvieran cansados (preferiblemente en las horas de la mañana). La aplicación se hizo en una sola sesión.

Para la aplicación, se contó con los recursos necesarios (guía de entrevista, grabadora de audio y/o video, cámara fotográfica).

Se mencionó a los participantes el objetivo de la aplicación del instrumento de investigación y la inexistencia de respuestas buenas o malas. Se evitó la presencia de directivos o supervisores para no interferir o cohibir en el proceso de respuesta de los participantes.

Calificación e interpretación

El procedimiento de calificación se hizo de forma manual, y aplica únicamente en preguntas base del instrumento. Se revisaron las entrevistas para comprobar que se haya respondido todo y sin contradicciones; y en su caso considerar nula la pregunta.

El formato empleado para la calificación, es el siguiente:

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Culturales

| | FILOSOFÍA | | | | | | | | | | | | | | | | SBTIND |
|-----------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| | I1 | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | I8 | I9 | I10 | I11 | I12 | I13 | I14 | I15 | I16 | |
| sujeto 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 13 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 16 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| sujeto 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Se analizó el proceso de interpretación de datos, para ello, se identificó el rango de la respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 - Nunca (En lo absoluto) = 0%
- 2 - Ocasionalmente (Poco)= 25%
- 3 - Algunas Veces (Más o menos) = 50%
- 4 - Frecuentemente (En lo general) = 75%
- 5 - Siempre (Totalmente) =100%

Posteriormente se realiza la puntuación, la cual resulta de la suma que le asignó el sujeto a todas las preguntas que conforman cada factor, por ejemplo:

$$\text{Filosofía} = \text{item A (3)} + \text{item B (4)} + \text{item C (2)} + \text{item D (3)} = 12$$

El resultado se anota en la columna bajo el nombre SBT IND .

Después de haber obtenido los resultados totales de cada entrevistado, se formó el perfil de resultados promediando los resultados de la población por factor, para ello fue necesario sumar los resultados individuales de la columna SBT INV, y dividir el resultado por el número de preguntas correspondientes al factor que se atiende, por ejemplo:

Tabla 3. Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factores Culturales

| | FILOSOFÍA | | | | | | | | | | | | | | | | SBTIND |
|----------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| | I1 | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | I8 | I9 | I10 | I11 | I12 | I13 | I14 | I15 | I16 | |
| sujeto1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 60 |
| sujeto2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 77 |
| sujeto3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 77 |
| sujeto4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 64 |
| sujeto5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 79 |
| sujeto6 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 73 |
| sujeto7 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 74 |
| sujeto8 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 71 |
| sujeto9 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 66 |
| sujeto10 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 76 |
| sujeto11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 76 |
| sujeto12 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 74 |
| sujeto13 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 73 |
| sujeto14 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 72 |
| sujeto15 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 74 |
| sujeto16 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 72 |
| sujeto17 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 65 |
| sujeto18 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 67 |
| SUBTOTAL | 86 | 85 | 84 | 67 | 86 | 80 | 87 | 75 | 90 | 81 | 89 | 78 | 52 | 80 | 81 | 89 | 1290 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | 72 |

$$\text{Perfil de resultados} = 1290/16 = 72$$

Fuente: Elaboración propia

Para presentar el perfil de resultados, se llenó el diagrama empleado, en el cual, en la parte inferior, se encuentran los factores evaluados, y en el lado izquierdo una escala de valor del 0 al 50. Dicha escala se adaptó del diagrama original; dadas las adecuaciones al instrumento, se determina con base al cálculo de posibles resultados máximos por cada factor.

Una vez obtenidos los resultados por factor, se ubica de acuerdo al valor obtenido en el diagrama.

Para la interpretación de resultados, se consideran los rangos identificados en el diagrama correspondiente a los dos tipos de cultura, de acuerdo al nivel de

fortaleza que refleje; basta con identificar a simple vista el área donde quedaron las puntuaciones de los factores para determinar el tipo de cultura, por ejemplo:

Retomando el ejemplo anterior del factor Filosofía, el resultado obtenido en dicha variable fue 72. Una vez graficado, se puede observar que en ese factor la cultura es fuerte.

Instrumento de medición para Estudiantes

El instrumento elaborado para el alumnado (Anexo II), se desarrolló a partir del instrumento de medición de desempeño docente elaborado por la Universidad Veracruzana, para cuidar el apego a las líneas de enseñanza que el docente desarrolle en aula conforme al Modelo educativo vigente. Cabe mencionar que para efectos de la investigación, se adaptó dicho instrumento, manteniendo solo algunos de los cuestionamientos originales.

Normas de aplicación

Para su aplicación, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos establecidos para el instrumento de académicos:

El espacio físico en el cual se aplicó el instrumento, reunió condiciones suficientes de amplitud, temperatura, iluminación y ventilación, para promover un ambiente de comodidad y confianza.

La aplicación se debe hizo en una sola sesión.

Se mencionó a los participantes, el objetivo de la aplicación del instrumento de investigación y la inexistencia de respuestas buenas o malas.

Se evitó la presencia de factores que cohíban las respuestas de los participantes como los directivos o académicos.

Desarrollo

La etapa de desarrollo, se basó en la estructura establecida por Gerza consultores:

- El Moderador da la bienvenida a los participantes, presenta el preámbulo, da instrucciones generales y ubica mentalmente al grupo en el debate.
- El moderador formula la primera pregunta e invita a participar. En el caso de que nadie hablara, el moderador puede estimular respuestas por medio del recurso de la “respuesta anticipada”, que consiste en contestar uno mismo insinuando algunas alternativas posibles.
- Una vez iniciado el debate, el moderador lo guía prudentemente cuidando de no ejercer presiones, intimidaciones o sometimientos. Lo que importa no es obtener la respuesta que se desea, sino la elaboración mental de las respuestas propias del grupo.
- El moderador prestará atención no solo al desarrollo del contenido que se debate, sino también a las actitudes de los miembros y detalles del desarrollo del proceso de grupo. Distribuirá convenientemente el uso de la palabra alentando a los tímidos o remisos. Observará las posibles inhibiciones o dificultades que se le presenten
- Se debe tener en claro que la función del moderador es conducir, guiar y estimular el debate. Mantendrá siempre una actitud cordial, serena y segura que servirá de apoyo en eventuales momentos de acaloramiento de quienes los participantes que están intelectual y emocionalmente entregados a la discusión. Debe evitar tomar posturas y “entrar” en el tema.
- El Relator u observador, anotan las respuestas de los participantes y observan los mensajes no verbales en los participantes.

Gerza consultores, (2012)

Capítulo IV.- Cultura Organizacional y Brecha Generacional; Caso IIESCA.

4.1 Implementación

El estudio comienza con las entrevistas hacia la plantilla académica de la Maestría, durante el periodo julio 2013-julio 2014, obteniendo un total de dieciocho entrevistas

concluidas. No fue posible implementar la entrevista a los 24 académicos considerados originalmente, por conflicto de horarios entre sus diversas ocupaciones.

No se consideró ninguna variable para determinar el orden en el que se desarrollarían las sesiones (género, edad, antigüedad), sólo la disponibilidad de los académicos, por lo que el horario de las mismas varía entre el matutino y vespertino.

De acuerdo a las normas de implementación que se establecieron en apartados anteriores, las entrevistas se desarrollaron dentro de las instalaciones del IIESCA; sin embargo, no fue posible que todas fueran en los cubículos de los académicos, como se planteaba originalmente.

4.2 Resultados

Los resultados que se muestran a continuación, son datos obtenidos después de implementar los instrumentos mencionados con anterioridad.

Antes de comenzar con el análisis de datos de cada variable de estudio es importante decir que el estudio permitió identificar una brecha generacional en el Instituto, sin embargo, los grupos generacionales no son delimitados por variables como edad o antigüedad, sino por el estilo de interactuar con el alumno en el aula y la conexión que se logra con él.

Dicho lo anterior se identifican dos grupos: el primero (Grupo A) es del académico que desarrolla en aula un ambiente agradable al alumno, siempre muestra orgullo por formar parte de la Universidad Veracruzana, procura la motivación en cada sesión de trabajo y establece un vínculo con el alumno que genera confianza y buena comunicación. Este tipo de académico fomenta el uso de tecnologías, siempre muestra información actual y relevante y es flexible en los procesos de enseñanza-aprendizaje. El perfil del académico en este grupo es muy amplio: podemos profesores de edades entre los 30 y más de 55 años de edad y antigüedad de los 5 a 30 o más años.

El segundo grupo (Grupo B) se caracteriza por desarrollar un buen ambiente en el aula pero la relación con el alumno es limitada. La comunicación no es mala pero no la mejor a desarrollar y no trasciende fuera del espacio de clase y el aprendizaje se basa en procedimientos poco flexibles proyectan un aspecto negativo a los alumnos y muestran inconformidad con procesos institucionales y en ocasiones hacen pública su opinión sobre el trabajo de sus compañeros de trabajo. Generan una mala impresión al alumno. Al igual que el grupo anterior el perfil del académico en este grupo es muy amplio, hay profesores de edades entre los 35 y más de 55 años de edad y antigüedad de los 10 a 30 o más años. Importante decir que los profesores de menor antigüedad presentan características únicamente del primer grupo.

Tabla 4. Cuadro comparativo de grupos generacionales existentes en el IIESCA

| Variables | Grupo A | Grupo B |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rango de edades | Amplio (entre los 30 años y más de 55) | Amplio (entre los 30 años y más de 55) |
| Antigüedad | De 5 a 30 años | De 10 a 30 años |
| Comunicación con el alumno | Excelente | Regular |
| Implementación de TICs | SI | NO |
| Identidad institucional | Los docentes se sienten identificados con la organización | Los docentes NO se sienten identificados con la organización |
| Estrategias enseñanza-aprendizaje | Es flexible en los procesos de enseñanza-aprendizaje; implementa diferentes herramientas de acuerdo a los saberes teóricos. | Es poco flexible en los procesos de enseñanza-aprendizaje; son limitadas las herramientas empleadas en clase |

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Factor: Filosofía

El Factor *Filosofía* fue de gran importancia para identificar la brecha generacional entre los integrantes del Instituto y las características de los grupos generacionales que predominan en el Instituto.

Respecto al conocimiento de la misión organizacional, existen dos grupos: el de los individuos que afirma tener conocimiento de la misión, visión y propósitos institucionales, predominando los académicos de mayor antigüedad laboral (grupo A) y los que tienen desconocimiento o conocimiento parcial. (Grupo B)

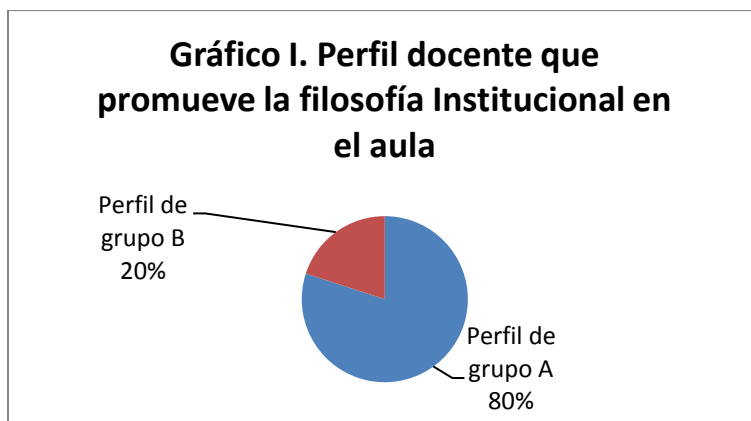
Los del primer grupo se muestran identificados con los enunciados institucionales, el resto considera que los enunciados no muestran apego a los principios y objetivos institucionales y que deben actualizarse, ya que el contexto en que se creó el instituto ha evolucionado y deben estar preparados para atender las necesidades de nuevas generaciones; menos la mitad de profesores considera que el cumplimiento de ellos pueda darse en tiempo de acuerdo a la vigencia establecida (2015).

De acuerdo con los profesores entrevistados, los valores adoptados de la filosofía institucional son el respeto, compromiso y responsabilidad, pero solo los profesores del Grupo A coinciden en que éstos se transmiten a los estudiantes, los profesores del Grupo B son conscientes de que la relación con el alumno no es la mejor, y lo ven reflejado en la comunicación fuera del aula, la cuál es casi inexistente.

El concepto de filosofía institucional, varía para cada sujeto de estudio, sin embargo, pese a la adaptación que da cada individuo, no hay profesor que no actué en apego a la misma.

Con base a los resultados obtenidos en los grupos focales, los académicos de mayor antigüedad laboral, son quienes transmiten la filosofía institucional en el aula en mayor apego al diseño institucional, de acuerdo al gráfico I el 80% de alumnos coincide en que los docentes que pertenecen al grupo A transmiten una versión de filosofía diferente a la postura oficial, (“actual” es la palabra que utilizan para describir la postura del docente respecto a la variable de estudio), mencionan

que si bien actúa en apego a los principios institucionales, proyectan una visión deseable.



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, el 70% de los alumnos considera que los académicos que buscan crear un vínculo alumno-institución son los más jóvenes y de menor antigüedad laboral; como se observa en el gráfico II, el profesor del grupo A busca los medios de crear mejor comunicación basada en la empatía, por la similitud de edad, mencionan que el vínculo con el académico joven los motiva a participar en el cumplimiento de la filosofía institucional y coinciden en que la imagen de lo que ellos esperan ser al egresar se proyecta en a mayoría de los profesores jóvenes



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Factor Valores

Respecto al factor *Valores*, los sujetos del grupo A coinciden en que la brecha generacional influye en la forma de percibir y transmitir los valores en el quehacer docente, lo que influye a su vez, en las relaciones personales y la comunicación que se crean mediante el trabajo en equipo en el Instituto. El Grupo B, son profesores que también se muestran conscientes de la existencia de brecha generacional, sin embargo la conceptualización se enfoca únicamente al grupo generacional definido por la edad o antigüedad, y no es lo correcto. No más de una cuarta parte de los profesores entrevistados menciona la importancia de contra restar la brecha por el impacto que esta pudiera tener en los alumnos.

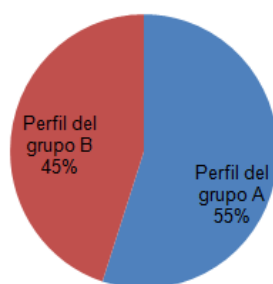
Respecto a los procesos de innovación en el Instituto, la totalidad de sujetos afirma que hay trabajo por hacer en lo que respecta a la capacitación e investigación., y que si bien los talleres impartidos facilitan el proceso, no existe el seguimiento o la formación apropiada con enfoque hacia la innovación. Así mismo mencionan que los procesos de innovación del Instituto en la actualidad son un reflejo de la existencia de brecha generacional.

Un área oportunidad que se identifica a partir de esta variable de estudio es el desarrollo de actividades de vinculación entre el estudiante y el académico, ya que las actuales no son adecuadas para las expectativas y aptitudes de las nuevas generaciones de estudiantes; esta situación es una de las principales causas por las que los alumnos perciben la brecha generacional existente, y si bien las experiencias han resultado satisfactorias, la totalidad de alumnos coinciden en que son actividades tediosas, el aprendizaje no es mayor a lo analizado en clases y son actividades en la que se percibe la inconformidad de algunos profesores por llevarlas a cabo, misma situación que puede mal interpretarse como falta de interés y compromiso al Instituto o a los mismos alumnos, así mismo comparten la opinión de que dichas actividades

no se desarrollan con frecuencia y por lo tanto, no permiten la participación de todas las generaciones.

La percepción de los alumnos respecto a los valores en el Instituto denota una opinión dividida: como se aprecia en el gráfico III, el 55% de los alumnos considera que la totalidad de maestros promueve los valores en el aula, el resto considera que la falta de valores es una de las principales causas por las cuales los alumnos no generan identidad y compromiso hacia el Instituto.

Gráfico III. Perfil docente que promueve la filosofía institucional en el aula



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los alumnos los profesores que se rigen en estricto apego a los valores organizacionales son académicos que pertenecen a una generación mayor, es decir que los casos en los que se ha generado una mala relación con algún profesor por falta de valores, ha correspondido a un perfil joven sin embargo la totalidad de alumnos coincide en que los académicos que promueven mayor innovación dentro del aula son también los profesores jóvenes, y son dichos profesores en el mayoría de los casos los responsables de promover la relación estudiante-docente.

4.2.3 Factor Creencias

Respecto a las creencias institucionales, el cien por ciento de los entrevistados afirma que las diferentes generaciones realizan su labor docente de forma

diferente, principalmente por la formación en temas de tecnologías de información y comunicación (Tic), lo que influye en la relación entre alumno- docente, ya que entre más joven sea el maestro, más confianza puede desarrollar el alumno. Sin embargo, la diferencia de edad, formación o antigüedad laboral no representa una barrera para los profesores respecto formación en tecnologías y procesos de innovación. Los profesores de mayor trayectoria buscan actualizarse (en su mayoría del grupo A) y consideran que el manejo de Tic favorece el vínculo con los alumnos. Esta variable corrobora la diferencia ideológica sobre los grupos generacionales mencionados con anterioridad ya que el Grupo B, si bien cuenta con formación y actualización tecnológica, poco hace o muestra interés sobre llevar dicho conocimiento al aula.

Todos los sujetos afirman que la misión y visión se han visto vulnerables en la práctica por la brecha generacional existente (pese a la variación conceptual de cada grupo generacional), si bien consideran que todos actúan de acuerdo a lo planteado en estos conceptos, es la adopción de dichos conceptos–diferentes para cada individuo- lo que ha producido una desviación en su cumplimiento.

Sobre la injerencia sindical, se menciona que actualmente no ha sido necesaria la negociación formal, y que en las ocasiones en las que interfiere la representación sindical, ello ha resultado benéfico para el Instituto.

De la misma manera que los docentes, los estudiantes coinciden que el manejo de nuevas tecnologías influye en la relación hacia con el docente; para el 100% de los alumnos, la formación en las TIC facilita la comunicación con el académico dentro y fuera del aula. Así como la mayor comprensión de temas en las diferentes experiencias educativas.

4.2.4 Factor Símbolos

Respecto al factor Simbolismo del IIESCA; los sujetos de estudios coinciden que la práctica de ceremonias, ritos, costumbres, son elementos importantes para

determinar la identidad del Instituto, sin embargo en la práctica se identifica la diferencia entre grupos generacionales, ya que dichas actividades no se han adoptado de igual manera

Para el grupo A, la participación en ritos o ceremonias tradicionales, depende de la antigüedad y círculo social en el que se participe.

Los profesores de menor antigüedad muestran apatía respecto a estas costumbres dentro del Instituto.

Los profesores del grupo B no identifican el logotipo institucional, ni algún símbolo que relacione al Instituto, y para el grupo A, si bien identifica el logotipo y símbolos institucionales, consideran que el significado del logotipo no tiene relación hacia la misión o visión de la entidad.

El resultado de los grupos focales, indica que el 100% de los alumnos está de acuerdo en que los profesores del grupo A, como se presenta en el gráfico IV, los profesores de dicho grupo son los que promueven el simbolismo en el aula, con la promoción de actividades sociales y desarrollo de costumbres, aunque los que solicitan el uso del logotipo institucional en las tareas o actividades en las diferentes experiencias educativas, son los profesores de mayor antigüedad.

Gráfica IV. Perfil de docentes que promueve el simbolismo en el aula



Fuente: Elaboración propia

Por último, los alumnos coinciden en que al no haber refuerzo entre académicos de las costumbres o usos de símbolos que unos u otros desarrollen, éstos no son de importancia para ellos.

4.2.5 Factor Clima

Este apartado permite identificar el descontento que para algunos representa el festejar el cumpleaños de los compañeros, los actores principales en dicha tradición son el personal de apoyo administrativo, y se ha visto para algunos casos como una obligación y no como un gusto. Al no existir estándares para desarrollar los festejos, se hieren susceptibilidades, ya que existe punto de comparación entre los compañeros y ello genera barreras entre los mismos.

Pese a lo anterior, todos los profesores entrevistados buscan participar en dicha actividad.

El Grupo B de académicos considera que sí se promueve la toma de decisiones colectivas y el trabajo en equipo.

El Grupo A presenta una opinión dividida: los de mediana a mayor antigüedad laboral que participan en dicho grupo considera que la toma de decisiones es colectiva y la colaboración es buena mientras que los profesores de menor antigüedad manifiestan que el desarrollo de clima organizacional no es apropiado y que en muchas ocasiones las decisiones son centralizadas.

Los alumnos afirman que el clima organizacional no es positivo, los alumnos perciben falta de comunicación entre profesores, y mencionan que en repetidas ocasiones es perceptible el desacuerdo entre algunos académicos, lo que genera tensión entre los alumnos; así mismo consideran que no se percibe un trabajo en equipo entre profesores, pero a su vez, que todos los profesores sin excepción

promueve en el aula la buena comunicación y la colaboración entre compañeros estudiantes, y son los profesores jóvenes los responsables de promover los festejos entre alumnos.

4.2.6 Factor Normas

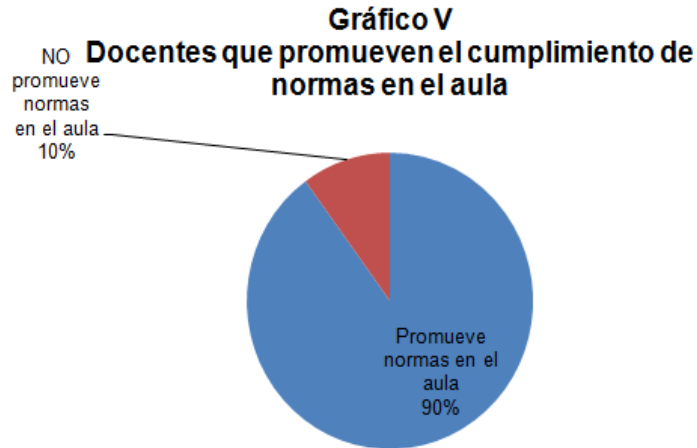
En este último apartado, se muestra descontento por la mayoría respecto al tema de horario y la falta de mecanismos de control, ya que al no dar seguimiento adecuado a ambos temas, se considera que existe favoritismo hacia algunos de los compañeros.

Todos los académicos conocen la estructura organizacional, sin embargo una mayoría coincide en que las líneas de comunicación entre responsables no son formales y, en algunos casos, no están definidas las responsabilidades de los puestos.

En ambos grupos, participan profesores que indica que no se desarrollan programas de estímulos que consideren la participación en gestiones internas y de la totalidad de académicos, los que muestran mayor inconformidad respecto al tema, son los profesores con menor antigüedad, que participan en el grupo A

No existen normas de vestimenta oficiales en el Instituto, pero los académicos mencionan que en eventos importantes como actos académicos, presentaciones especiales, exámenes de oposición y entrevistas, la vestimenta de los compañeros es más formal.

De acuerdo a los alumnos, el 90% de profesores manifiesta compromiso y cumplimiento a las normas institucionales, tal como se observa en el gráfico V y todos, promueven el desarrollo de normas en el aula.



Fuente: Elaboración propia

4.3 Perfil de resultados

La implementación de ambos instrumentos se llevó a cabo en un periodo de 12 meses, en el cual se recabó información de dos grupos focales, sumando un total de 14 alumnos y 18 profesores.

El resultado global del instrumento aplicado a profesores, indica que la cultura organizacional del Instituto es fuerte tal como se observa en la tabla 4 y figura 4, sin embargo, los resultados de filosofía, valores y simbolismo institucional son contradictorios, ya que si bien dichos factores obtuvieron valores altos en ambos grupos generacionales y han permeado en cada individuo, la práctica de cada concepto difiere en lo que respecta a los fundamentos establecidos por el Instituto, lo impide el cumplimiento de los mismos. Esto genera que el alumno perciba dichas variables de forma diferente a lo que se espera. Y aunque resultan las variables más fuertes de la cultura desde la perspectiva docente, para los estudiantes es en donde se requieren más acciones correctivas

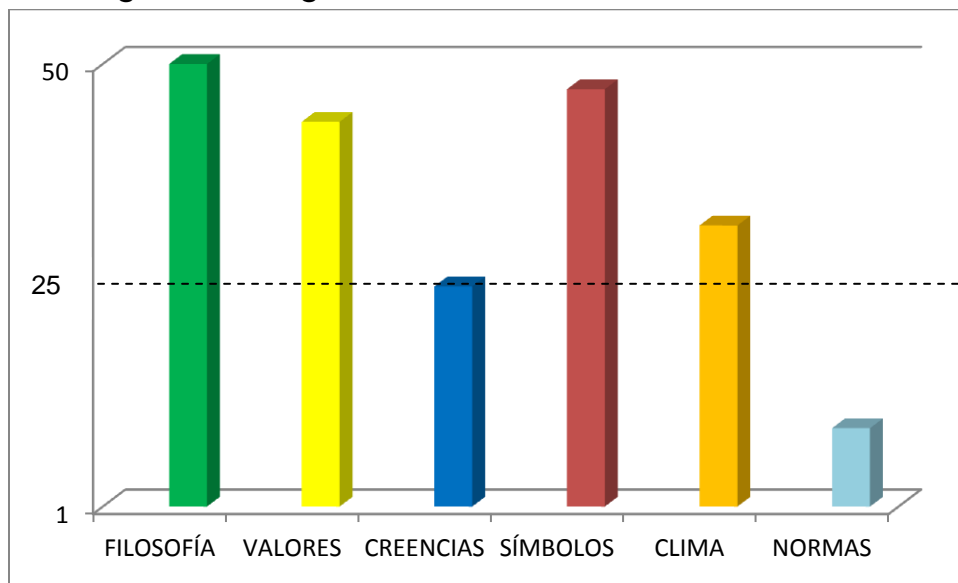
Tabla 5. Matriz de Evaluación Final

| FACTOR | PTS |
|--------|-----|
| | |

| | |
|------------------|------------|
| FILOSOFÍA | 72 |
| VALORES | 49 |
| CREENCIAS | 25 |
| SÍMBOLOS | 64 |
| CLIMA | 34 |
| NORMAS | 17 |
| TOTAL | 260 |

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Diagrama de Perfil de Resultados Final



Elaboración propia.

La fortaleza de los tres factores que indica el resultado en la Figura 4, se debe a que la filosofía, los valores y el simbolismo que ha desarrollado cada individuo en su formación personal coincide en gran parte con lo establecido en el Instituto, sin embargo como los alumnos lo explican, cuando se refiere a cumplir objetivos mediante la comunicación y los procesos de enseñanza, en algunos casos dejan mucho que desear.

En relación a estos factores, se puede decir que los profesores en el Grupo A muestran mayor empatía con el alumno y aunque las variaciones en la concepción de cada factor son evidentes, se procura actuar con base a los lineamientos establecidos, pero promoviendo la innovación y mejora en cada proceso.

A diferencia del grupo B, si bien la actualización es importante, no hay interés en llevar a los alumnos un sentido de mejora, por lo que las estrategias de enseñanza son muchas veces las básicas, basadas en modelos poco flexibles y dejando de lado el vínculo con el alumno, por lo que la identidad institucional no permea en ellos.

Los profesores de entre 25 y 44 años de edad, proyectan mayor dificultad para adoptar las tradiciones y valores institucionales, lo que impacta directamente en la percepción de los alumnos.

En ambos grupos de alumnos, se afirma que los profesores de mayor trayectoria laboral, comparten y proyectan en clase la filosofía, las creencias y normas del Instituto, a diferencia de los profesores con menor trayectoria, sin embargo, no están de acuerdo en las estrategias de enseñanza del primer grupo, por lo que desarrollan una relación más cercana con los profesores jóvenes.

De acuerdo al concentrado de resultados presentados en la Tabla 4 y en la Figura 4, las áreas de oportunidad a desarrollar, de acuerdo a las variables estudiadas, son: Símbolos, Normas, Creencias y Clima Organizacional sin embargo, como se mencionó con anterioridad, la Filosofía, los Valores y el Simbolismo son las variables que están influyendo de forma negativa en la percepción del alumno. Por lo anterior, se propone la elaboración de un programa de fortalecimiento de cultura organizacional y mejora de identidad institucional que atienda las siguientes estrategias de cambio para mejorar la situación actual en las variables mencionadas:

Cultura de calidad: se sugiere la creación de una comisión que evalúe la cultura organizacional periódicamente y en periodos extraordinarios cuando se desarrollen cambios estructurales importantes en personal.

Dicha comisión debe estar conformada por académicos de la Universidad Veracruzana que no formen parte de la plantilla activa del IIESCA, para evitar el sesgo en la información.

Tal como en el instrumento implementado para esta investigación, es importante evaluar no solo la cultura (definiendo si es fuerte o débil) sino identificar de qué forma ha permeado en los estudiantes y la participación de los profesores en dicho proceso.

Reingeniería organizacional: se propone la revisión y evaluación de los procesos organizacionales en el Instituto, con el fin de identificar las áreas de oportunidad y la actualización de procesos.

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación puedo sugerir atender prioritariamente:

- a) Los procesos de Inducción tanto de los profesores como de los alumnos, los procesos de capacitación y la creación de procesos propios al Instituto y no depender de los procesos establecidos por la Universidad Veracruzana bajo los programas de Educación Continua o Programa de Formación Académica, y los procedimientos correspondientes para su seguimiento.
- b) Los procedimientos en el aula procurando estandarizar los medios de apoyo en clase y que los proyectos tengan relación entre sí con otras experiencias educativas;
- c) Procesos de innovación que generen proyectos de investigación multidisciplinarios en los que se pueda involucrar al alumno con prácticas de campo y permita la creación de redes con otros organismos en la universidad (Institutos, CA's,) e incluso abrir la posibilidad a desarrollar investigación con otras Instituciones de Educación Superior (IES) nacionales e internacionales.

- d) Procesos de vinculación :un enfoque académico en los que alumnos y maestros lleven la clase al campo de estudio, para el desarrollo de habilidades y aptitudes en el estudiante y generar experiencia profesional(podrían apoyarse con la Coordinación de Brigadas Universitarias de la UV); procesos de vinculación pero en un enfoque social, que permitan la creación y seguimiento de por ejemplo calendarios, para el festejo de cumpleaños, y fechas importantes en los que participen no solo los maestros y alumnos de la Maestría en gestión de organizaciones sino toda la comunidad IIESCA.
- e) Procesos de control en lo que respecta cumplimiento de carga y horarios laboral (dicho proceso de evaluación debe llevarse a cabo con el apoyo sindical)
- f) Los procedimientos y ajustes derivados del proceso de reingeniería deben actualizarse en los manuales administrativos correspondientes,
- g) Benchmarking para identificar procesos que lleven a cabo Universidades de prestigio nacional en lo que respecta a procesos mencionados en el apartado anterior. Se sugiere dados los antecedentes de colaboración, sean consideradas la Universidad Autónoma de México, la Universidad de Guanajuato, y El Instituto Politécnico Nacional.
- h) Coaching implementado en sus dos enfoques: a) el desarrollo de liderazgo que atenderá la formación de altos mandos en el Instituto, en el caso de estudio correspondería a la Dirección y Coordinación para guiar al resto de colaboradores en las tomas de decisiones colectivas y desarrollo de trabajo en equipo, para la construcción de identidad. Y b) coaching para la mejora del desempeño que atenderá la formación de los profesores,permite inicialmente la identificación de un bajo desempeño o áreas que se pueden mejorar en ámbito laboral y desde la perspectiva individual y la orientación de acciones al crecimiento profesional. Esto para contrarrestar los efectos que la conducta de algunos colaboradores han originado.
- i) Creatividad, a manera de fomentar el pensamiento lateral para romper con los paradigmas que han frenado los procesos de innovación. se sugieren tres etapas con talleres acorde los objetivos de cada una:, sensibilización eliminar

barreras, resistencia a cambio:, implementación de técnicas creativas, las que de acuerdo a un diagnóstico previo sean adecuadas al perfil de los profesores del IIESCA, para la generación y selección de ideas y por último desarrollo de proyectos, para que el proceso de creatividad de inicio a un proceso de innovación. en este punto dependiendo de los resultados, cada proceso requerirá un seguimiento para la implementación adecuada. Por último se sugiera que el proceso de creatividad sea dirigido por un profesional externo.

- j) Inteligencia emocional para orientar los procesos de cambio y desarrollo organizacional de la forma adecuada y sana, evitando resistencias al cambio y estructuras mentales negativas que los individuos puedan construir sobre las adecuaciones que los nuevos proyectos pudieran generar, procurando un mayor compromiso con los proyectos, compañeros e Instituto. Dicho proceso se llevaría a cabo con base a las capacidades a desarrollar mencionadas en el apartado 1.5.2 de este documento y se sugiere también sea dirigido por un especialista en el área que no pertenezca a la plantilla del Instituto.

Conclusiones

El análisis de cultura organizacional en el marco del comportamiento organizacional, representa en la actualidad una de las principales áreas de estudio en las organizaciones, dada la estrecha relación entre el desempeño de las organizaciones y el comportamiento de los individuos.

La cultura organizacional, como se explica en apartados anteriores, define los ambientes en la organización basada en el desarrollo de creencias, filosofía, valores, símbolos y normas que regulan la conducta de los individuos que participan en el colectivo.

Los diferentes niveles de la cultura organizacional –individuo, grupal y colectivo- deben analizarse de acuerdo al contexto en que se desarrolla la organización, pero siempre interrelacionados, pues variables propias a cada nivel, influyen a su vez en el comportamiento en los otros niveles de estudio. de la cultura organizacional.

Una de las principales áreas que ha desarrollado la investigación del individuo relacionada con la organización, es la influencia que tiene el grupo generacional al que pertenezca, y su desenvolvimiento dentro de la organización.

La brecha generacional constituye uno de los fenómenos sociales que tienen mayor impacto en las organizaciones por el proceso de cambio y crecimiento en las empresas, debido a la transición entre ideología y prácticas que manifiesta el colectivo, sin embargo, al parecer poco se ha investigado al respecto.

Respecto al caso de estudio IIESCA, se ha comprobado inicialmente la existencia de una brecha generacional y en segundo la relación entre ésta y el desarrollo de la cultura organizacional; si bien los resultados muestran que el Instituto cuenta con una cultura fuerte, existen variables que han influido en la aparición de grupos generacionales que representan una amenaza y que puede debilitarla.

Los grupos generacionales en el IIESCA, no son delimitados por las características de edad, antigüedad laboral o género, sino por la forma en que han adaptado y adoptado la cultura organizacional y con base a ello, definen la forma en que se interactúa con el alumno y se le forma.

Actualmente dicha brecha no ha impactado significativamente en el desarrollo organizacional, sin embargo si ha trascendido en la formación del estudiante, y aunque por ahora el efecto no es grave, de no atenderse, puede resultar en un efecto irreversible.

Los cambios en la organización son procesos naturales y cíclicos, por lo que resulta necesario definir campos de acción ante la situación actual, para prevenir

que en el futuro, la organización no resista el choque ideológico y los cambios que se pudieran generar por la aparición de nuevos grupos generacionales.

Por lo que se considera que en función a que se atiendan las propuestas mencionadas con anterioridad, se logrará contrarrestar el efecto de la brecha y dar como resultado una cultura fuerte pero unificada.

Referencias Bibliográficas

- American Productivity and Quality Center, (1993). *The Benchmarking Management Guide. Productivity*. Portland, OR.: Press.
- Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). *La organización creadora de clima y cultura*. Madrid: Pirámide
- Camp R. C. (1989). *Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas que conducen a un rendimiento superior*. Michigan: Pulse calidad
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento-Organizacional*. México: Mc Graw-Hill
- Daniel Goleman (1996). *Emotional Intelligence, Ed. Kairos*.
- Deal T.E. & Kennedy A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Deal, T.E. & Kennedy A.A. (1985) *Culturas corporativas, ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo educativo Interamericano.
- Edward de Bono (1970). *Lateral Thinking. A textbook of Creativity*, UK: Paidos
- Hamer M. & Champa J. (1994). *Reingeniería*. Bogota, Colombia: Norma.
- House J. R. (1975). *“Organization Development and Change”*. Foresman
- Kotler P. & Keller K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson educación.
- Leal Millán, Antonio (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid, España: Actualidad editorial, S.A.
- Luthans F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill.

- McAllister U. J. (2003). *GenXegesis: Essays on Alternative Youth (sub)culture*. USA: Popular Press
- Martín B. J. (1996). *Heredando el futuro. Pensar la educación desde la comunicación*. Revista Nómadas N° 5. Universidad Central.
- Newstrom J. W. & Davis K. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*, México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México DF: Prentice Hall; 8va. ed.
- Robbins S. P. (1996). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall,
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers,.
- Sonnenfeld, Jeffrey A. (1995). *Concepts of leadership*. Aldershot. Brookfield, Vt., USA: Dartmouth
- Spendolini M. J. (1992). *The benchmarking book*. USA: AMACOM Libros
- Strauss S. (1999). *“Administración de Personal”*, Mc Graw-Hill
- Vilallonga M., Hernández F. A., & González JM. (2003). *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching*; México: Ariel
- Wendell, F. y Bell, C. (1995). *“Desarrollo Organizacional”*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A

Referencias Electrónicas

- Cano M., Díaz A., García T. & Oliva M..(2009) *El IIESCA a través de los años* Ciencia Administrativa, Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/historiaiiiesca2009-1.pdf> p.6-12.
- Gerza Consultores, (2012) *Grupo Focal*, México, Recuperado de http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html

International Coach Federation (2014). *Definición de coaching según ICF*. Recuperado el 27 de octubre de 2015 de ICF: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

Manene L. (2011, 15 de abril) Benchmarking: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso [Web log post] Recuperado de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

Olmos M, & Socha K. (2006, Junio) Diseño y Validación Mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional, Academia, [Versión electrónica] Recuperado de <http://www.academia.edu/8956970/>

Serralde R. (2013). La interacción generacional en el trabajo. Recuperado el 27 de octubre de 2015 de Top Management: <http://topmanagement.com.mx/la-interaccion-generacional-en-el-trabajo/>

Universidad Veracruzana, 2015, Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/quienes-somos/prueba-de-entrada/>

Universidad Veracruzana, 2015, Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/quienes-somos/prueba-de-entrada/>

Universidad Veracruzana, 2010, Recuperado de <https://www.uv.mx/docencia/programa/Contenido.aspx?Programa=GOR-G-10-E>

Universidad Veracruzana, 2015, Recuperado de <http://www.uv.mx/mcgg/general/espacio-y-equipamiento/>

Universidad Veracruzana, 2015, Recuperado de <https://www.uv.mx/universidad/info/introduccion.html>

Anexo I: Instrumento de Evaluación de Académicos- Guía de Entrevista.

GUÍA DE ENTREVISTA

Buenos días (tardes). Esta entrevista se realiza con la finalidad de determinar las características del personal del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas relativas a los sistemas cultural y socio-estructural de la organización. La información obtenida se considera confidencial. Gracias por su cooperación.

| | | | | | |
|----|----------------------------|-------|-------|-------|----------|
| 1. | Género | | F | M | |
| 2. | Rango de edad | 25-34 | 35-44 | 45-54 | 55 o más |
| 3. | Años de antigüedad en A | 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31 o más |
| 4. | Tipo de personal | INV | PTC | TA | APOYO |

Guía de entrevista profesores.

| Variable | Pregunta Base | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Complemento cualitativo- Observaciones |
|-----------|---------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FILOSOFÍA | 1. ¿Conoce la misión del Instituto? | | | | | | ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra razón de ser como institución? ¿Qué representa para Ud. la Misión del Instituto? |
| | 2. ¿Comparte Ud. esa misión? | | | | | | ¿Con qué elementos de esa misión se identifica? |
| | 3. ¿Colabora Ud. para contribuir al logro de la misión? | | | | | | ¿En su caso, qué aspectos no se cumplen? |
| | 4. ¿Considera que se cumple con dicha misión? | | | | | | ¿En qué aspectos colabora? |

| Variable | Pregunta Base | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Complemento cualitativo- Observaciones |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 5. ¿Conoce la visión del Instituto? | | | | | | ¿Qué representa para Ud. la Visión que se ha planteado al Instituto? |
| | 6. ¿Comparte Ud. dicha visión? | | | | | | ¿Con qué elementos de esa visión se identifica? ¿Cómo le gustaría que fuese el Instituto en un futuro? (corto y largo plazos) |
| | 7. ¿Considera que las acciones que aquí se realizan se encaminan a esa visión? | | | | | | Razones |
| | 8. ¿Colabora Ud. para contribuir al logro de esa visión? | | | | | | ¿En qué aspectos colabora? |
| | 9. ¿Identifica valores en la misión/visión del Instituto? | | | | | | ¿Cuáles valores identifica? |
| | 10. ¿Comparte esos valores? | | | | | | ¿Cuáles? |
| Razones | | | | | | | |
| | 11. ¿Considera que los valores que Ud. identifica refuerzan el logro de la misión y el alcance de la visión del Instituto? | | | | | | ¿Por qué sí? |
| Razones por las cuales no lo considera | | | | | | | |
| | 12. ¿Considera que los propósitos que persigue el Instituto son... | | | | | | Razones |
| | 13. ¿Considera que se logran esos propósitos? | | | | | | |
| | 14. ¿Se identifica con esos propósitos? | | | | | | ¿En qué aspectos? |
| | 15. ¿Contribuye para lograrlos? | | | | | | ¿De qué manera? |
| | 16. ¿Considera que con el cumplimiento de esta filosofía se logra proporcionar un servicio de educación satisfactorio al estudiante? | | | | | | ¿Cómo traslada, a través de su ejercicio académico, esta filosofía a sus estudiantes? |

| Variable | Pregunta Base | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Complemento cualitativo- Observaciones |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| VALORES | 17 ¿Considera que esta filosofía ha permeado en Ud. valores? | | | | | | ¿En cuáles? |
| | 18 ¿Considera aplicar esos valores a su práctica académica? | | | | | | ¿De qué manera? |
| | 19 ¿Considera que se comparte de igual manera la filosofía (misión, valores, propósitos, valores institucionales)? | | | | | | Razones |
| | 20. ¿Considera que se colabora equitativamente para cumplir con el Instituto? | | | | | | Razones |
| | 21 ¿Considera que existe una equidad de valores entre la brecha generacional que actualmente existe en el Instituto, respecto a la aplicación de la filosofía docente? | | | | | | Razones |
| | 22 ¿Considera que dichos valores se aplican de igual manera a la práctica docente, tomando en cuenta la brecha generacional? | | | | | | ¿En qué sentido? |
| | 23 ¿Considera que en el instituto se fomenta el trabajo en equipo? | | | | | | ¿Cómo se desarrolla? ¿Qué impactos tiene? ¿Se traslada a los estudiantes? |
| | 24 ¿El instituto promueve actividades que refuercen la relación docente-estudiante académico? | | | | | | ¿En qué sentido? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo se desarrollan? ¿Qué impactos tiene? |
| 25 ¿Considera que en el instituto se fomenta la innovación? | | | | | | ¿De qué manera? ¿Cómo refuerza la filosofía del Instituto? ¿Qué impactos produce? | |

| Variable | Pregunta Base | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Complemento cualitativo- Observaciones |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 26 ¿En el instituto se promueven cursos de capacitación para el uso de las herramientas que apoyen la labor docente? ¿Se aplicaron los conocimientos adquiridos? | | | | | | ¿Con qué frecuencia? ¿e desarrollan? ¿En qué tareas? ¿Por todo el personal capacitado? |
| | 27 ¿Son efectivos los cursos? | | | | | | ¿Qué impacto tienen? ¿De qué manera se da el seguimiento? |
| CREENCIAS | 28 ¿Opina que el cambio generacional de académicos en el Instituto es un cumplimiento de la filosofía institucional? | | | | | | ¿En qué sentido? ¿En cuanto a la misión? ¿En cuanto a la visión? ¿En cuanto a los valores institucionales? ¿En cuanto a los propósitos? ¿Cuántas generaciones identifica? ¿Qué características visualiza en cada una de ellas? |
| | 29 ¿Cree Ud. que cada una de las generaciones identificadas en el Instituto realiza su labor académica de manera diferente? | | | | | | ¿En qué sentido? |
| | 30 ¿Considera Ud. que cada una de estas generaciones de académicos aplica su labor docente de manera diferente? | | | | | | ¿En qué sentido? |
| | 31 ¿Cree Ud. que la relación profesor-estudiante sea diferente cuando existe la brecha generacional? | | | | | | ¿En qué sentido? |

| Variable | Pregunta Base | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Complemento cualitativo- Observaciones |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 32 ¿Cree Ud. que exista injerencia sindical en los procesos del Instituto? | | | | | | ¿Qué opina de ello? |
| | 33 La injerencia sindical es benéfica para el desarrollo de las tareas del Instituto | | | | | | Razones |
| SIMBOLOS | 34 ¿Existen símbolos en el Instituto? | | | | | | ¿Cuáles identifica? |
| | 35 ¿Conoce el logotipo del Instituto? | | | | | | ¿Qué representa para Ud.? |
| | 36 ¿Sabe su significado? | | | | | | ¿Puede explicarlo? |
| | 37 ¿Se identifica con dicho significado? | | | | | | ¿En qué aspecto? |
| | 38 ¿Existen costumbres arraigadas en el Instituto? | | | | | | ¿Cuáles identifica? |
| | 39 ¿Se relacionan con la filosofía del Instituto? | | | | | | ¿En qué sentido? |
| | 40 ¿Existen ceremonias en el Instituto? | | | | | | ¿Cuáles? ¿Qué representan para Ud.? ¿Considera que son adecuadas a la filosofía institucional? |
| | 41 ¿Se han transmitido de generación en generación? | | | | | | ¿De qué manera? |
| | 42 ¿Considera que son del conocimiento general? | | | | | | Razones |
| | 43 ¿Considera que refuerzan el sentido de identidad? | | | | | | Razones |

| Variable | Pregunta Base | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Complemento cualitativo- Observaciones |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 44 ¿Existen ritos en el Instituto? | | | | | | ¿Cuáles? ¿Qué representan para Ud.? ¿Considera que son adecuados a la filosofía institucional? |
| | 45 ¿Se han transmitido de generación en generación? | | | | | | ¿De qué manera? |
| | 46 ¿Considera que son del conocimiento general? | | | | | | Razones |
| | 47 ¿Considera que tanto las ceremonias como los ritos refuerzan la identidad? | | | | | | Razones |
| | 48 ¿Cree Ud. que estas costumbres se visualizan de igual manera en una de las generaciones de académicos que integran actualmente? | | | | | | Razones |
| | 49 ¿Considera Ud. que el simbolismo que existe en el Instituto se transmite a los estudiantes? | | | | | | ¿De qué manera? ¿Qué aspectos? ¿Qué efectos visualiza? |
| | 50 ¿Cree Ud. que en el caso de que exista ese traslado, se transmite por igual en cada generación de académicos? | | | | | | ¿De qué manera? ¿Qué aspectos? ¿Qué efectos visualiza? |
| CLIMA | 51. ¿Se implementan en el instituto herramientas para la toma de decisiones colectivas? | | | | | | ¿Cuáles? ¿Cómo se desarrollan? |

| Variable | Pregunta Base | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Complemento cualitativo- Observaciones |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------|
| | 52. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro del instituto? | | | | | | ¿Cuál es ese ambiente? ¿De qué manera se da? |
| | 53. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo? | | | | | | Razones |
| | 54. ¿El instituto promueve los convivios o celebraciones por parte del personal y festividades? | | | | | | ¿De qué manera? |
| | 55. ¿Existe un estándar para desarrollar los festejos? | | | | | | ¿Cuál es? ¿qué propone para mejorarlo? |
| | 56. ¿Se les festeja a todos? | | | | | | |
| | 57. ¿Se invita a todos los académicos? ¿Al personal de apoyo administrativo? | | | | | | Razones |
| | 58. ¿Participa en todas las celebraciones? | | | | | | ¿De qué manera? |
| ESTRUCTURA/NORMAS | 59. ¿Conoce la estructura organizacional vigente del Instituto? | | | | | | ¿Qué aspectos considera más relevantes? |
| | 60. ¿Considera que es adecuada a los propósitos institucionales? | | | | | | Razones |
| | 61. ¿Existe cumplimiento respecto a los horarios de entrada y salida? | | | | | | ¿Qué opina de ello? |
| | 62. ¿En el instituto existen normas respecto a la vestimenta del personal? | | | | | | ¿Cuál es su opinión? |
| | 63. ¿Existen mecanismos de control? | | | | | | ¿Qué opina de ellos? ? |

| Variable | Pregunta Base | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Complemento cualitativo- Observaciones |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|----------------------------------------|
| | 64. ¿Considera que existe respeto por parte del personal, en lo la cultura organizacional? | | | | | | Razones |

**Anexo II: Instrumento de Evaluación de Alumnos- Guía de Grupo
Focal**

Guía de Entrevista- Grupo Focal

Buenos días (tardes). Esta entrevista se realiza con la finalidad de determinar las características del personal del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas relativas a los sistemas cultural, y socio-estructural de la organización; la información obtenida se considera confidencial. Gracias por su cooperación.

Número de participantes en el grupo:

Género (total por grupo): _____M _____F

Hora de inicio:

Hora de término:

Nombre de la E.E. _____

1. ¿El académico asistió con regularidad a clases?
2. ¿Fue puntual en su asistencia?
3. ¿El maestro impulso la participación durante las clases para mejorar el aprendizaje?
4. ¿Cómo fue dicha participación?
5. ¿Cómo fue el ambiente de trabajo promovido por el maestro en este curso?
6. ¿El maestro brindó apoyo y asesoría cuando se le solicitó?
7. ¿Cómo fue dicha asesoría?
8. Durante el desarrollo del curso el maestro fomentó:
 - a) Discusión en clase
 - b) La crítica razonada
 - c) El auto aprendizaje
 - d) La sensibilidad artística
 - e) El razonamiento científico
 - f) La protección al medio ambiente
 - g) El trabajo en equipo
 - h) Los trabajos de investigación
9. ¿Consideras que el académico promueve valores durante sus clases?
10. ¿El académico promovió actividades sociales en el grupo? (ejemplo celebración de cumpleaños y/o tradiciones)

11. ¿El académico permite la participación del grupo para determinar el esquema de evaluación?
12. ¿Qué herramientas son las que el académico emplea para impartir la clase?
 - a) Artículos científicos
 - b) Manual de prácticas
 - c) Antología
 - d) Libro de texto
 - e) Video
 - f) Materiales de Audio
 - g) Audio visual o multimedia
 - h) Recursos materiales informáticos
 - i) Diagramas, esquemas, mapas conceptuales
 - j) Ejercicios prácticos
 - k) Ninguno
13. ¿Cuáles fueron las principales fuentes que el maestro promovió para la consulta de información en el curso?
 - a) Biblioteca virtual de la UV
 - b) Otras bibliotecas
 - c) Páginas de internet
 - d) Libros
 - e) Revistas
 - f) Periódicos
 - g) Archivos
 - h) Colecciones
 - i) Bases de datos
14. ¿Durante el curso se llevaron a cabo prácticas de campo o ejercicios de vinculación?
15. ¿Se determinaron normas de comportamiento al iniciar el curso? ¿Se cumplieron dichas normas? ¿Por qué?
16. ¿Se cumplió con el programa en tiempo y forma? ¿Por qué?
17. ¿Se fomentó la creatividad en el curso? ¿Por qué?
18. ¿Cómo fue la comunicación con el maestro durante el curso? ¿Por qué?
19. ¿Se promovió la Filosofía Institucional durante el curso?
20. ¿Se transmitió información sobre las tradiciones propias del instituto? ¿Invitó a los alumnos a participar en la celebración de dichas tradiciones?