



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ECONOMÍA

TESIS

**Cultura organizacional para el mejoramiento continuo del Instituto
Tecnológico Superior de Ciudad Constitución (ITSCC)**

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:
Maestro En Administración Estratégica
Orientación en Desarrollo de Negocios e Innovación

PRESENTA:
Jéssica Hannali Peña Alcalá

DIRECTOR DE TESIS
M.E.A. Francisco Isaías Ruiz Ceseña

ASESORES:
DR. Mauro Alejandro Monroy Ceseña
M.C. Yahel Flores Verdugo

La Paz, Baja California Sur, enero de 2018



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ECONOMÍA

TESIS

**Cultura organizacional para el mejoramiento continuo del Instituto
Tecnológico Superior de Ciudad Constitución (ITSCC)**

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:
Maestro En Administración Estratégica
Orientación en Desarrollo de Negocios e Innovación

PRESENTA:

Jéssica Hannali Peña Alcalá

DIRECTOR DE TESIS

M.E.A. Francisco Isaías Ruiz Ceseña

ASESORES:

DR. Mauro Alejandro Monroy Ceseña
M.C. Yahel Flores Verdugo

La Paz, Baja California Sur, enero de 2018

HOJA DEL DICTAMEN

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme los medios para seguir preparándome.

A mi papá, mi *Jimmy*, que sé lo orgulloso que debe de estar;
agradecerle su intersección, cada vez que me encomendé a él;

A mi mamá, por tenerme paciencia y palabras cuando todo me rebasa.

A mi princesa Kary, y mi *Nurse* Dianita, por su apoyo constante,

A mi novio y compañero, *Bicho*, por ser mí equipo incondicional,
que me complementa desde hace más de 6 años.

A mi *bro*, Eduard, por ser y estar en todo momento.

A todos los buenos amigos que me deja este posgrado,

en especial a mí comité asesor,

a mi *Direct*, por la confianza,

a cada uno de mis maestros;

por compartirme sabiduría y tiempo,

a lo largo de esta formación académica.

A mi Alma Máter, y la Autónoma del Estado.

... con todo mi cariño, esto es de ustedes también.

**“El hombre bien preparado para la lucha
ya ha conseguido medio triunfo”
- Miguel de Cervantes Saavedra**

1 CONTENIDO

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Análisis contextual | 3 |
| 1.2 Cultura organizacional, como factor de éxito en las empresas..... | 4 |
| 1.3 Breve análisis de estudios previos..... | 5 |
| 1.4 Educación superior y sus retos organizacionales | 8 |
| 1.4.1 Secretaria De Educación Pública (SEP) | 8 |
| 1.5 El Gobierno Nacional en la Promoción al Desarrollo..... | 10 |
| 1.5.1 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018..... | 10 |
| 1.6 Un México con educación de calidad..... | 10 |
| 1.7 Tecnológico Nacional De México..... | 13 |
| 1.7.1 Historia | 13 |
| 1.8 Plan Estatal De Desarrollo De Baja California Sur (Carlos Mendoza Davis, 2015) . | 15 |
| 1.9 Programa Sectorial de Educación 2013-2018..... | 18 |
| 1.10 Educación Superior en el Estado de Baja California Sur | 18 |
| 1.11 Educación en el municipio de Comondú..... | 18 |
| 1.12 Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución..... | 20 |
| 1.12.1 Reseña histórica del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución ... | 20 |
| 1.13 Problemática | 23 |
| 1.14 Justificación | 25 |
| 1.15 Delimitación de la investigación | 27 |
| 1.16 Objetivos..... | 27 |
| 1.16.1 Objetivo general | 27 |
| 1.16.2 Objetivos específicos..... | 27 |
| 1.17 Hipótesis | 27 |
| 2 CAPÍTULO. MARCO TEÓRICO..... | 28 |
| 2.1 Introducción a la cultura organizacional | 28 |
| 2.1.1 Debate sobre la cultura organizacional | 29 |
| 2.2 Modelo Denison..... | 38 |
| 2.2.1 ¿Qué es el modelo Denison? | 39 |
| 2.2.2 Origen del modelo Denison | 39 |
| 2.2.3 Principios del modelo Denison..... | 40 |
| 2.2.4 Elementos del modelo Denison | 40 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.3 | Cuestionario de cultura del Modelo Denison..... | 44 |
| 3 | CAPÍTULO ASPECTOS METODOLÓGICOS | 49 |
| 3.1 | Tipo de investigación | 49 |
| 3.2 | Metodología..... | 50 |
| 3.3 | Adaptación de Modelo Denison en el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución | 51 |
| 3.4 | Descripción de variables..... | 52 |
| 3.4.1 | Instrumento | 52 |
| 3.4.2 | Recolección de la información | 53 |
| 4 | CAPÍTULO ANÁLISIS DE RESULTADOS | 55 |
| 4.1 | Resultados de involucramiento | 55 |
| 4.2 | Resultados de consistencia | 58 |
| 4.3 | Resultados de adaptabilidad..... | 61 |
| 4.4 | Resultados de misión | 64 |
| 5 | CONCLUSIONES | 67 |
| 6 | RECOMENDACIONES | 69 |
| | Bibliografía..... | 72 |

| | | |
|--|-----------------------------------|----|
| | Ilustración 1 Modelo Denison..... | 41 |
|--|-----------------------------------|----|

| | | |
|--|--|----|
| | Tabla 2 Elaboración propia con datos de la SEP | 8 |
| | Tabla 3 Modelo Denison, elaboración propia | 53 |
| | Tabla 4 Envolvimiento, elaboración propia..... | 55 |
| | Tabla 5 Orientación al equipo, elaboración propia | 56 |
| | Tabla 6 Desarrollo de capacidades, elaboración propia | 57 |
| | Tabla 7 Valores centrales, elaboración propia | 58 |
| | Tabla 8 Acuerdo, elaboración propia | 59 |
| | Tabla 9 Coordinación e integración, elaboración propia..... | 60 |
| | Tabla 10 Creación del cambio, elaboración propia | 61 |
| | Tabla 11 Enfoque del cliente, elaboración propia..... | 62 |
| | Tabla 12 Aprendizaje organizacional, elaboración propia | 63 |
| | Tabla 13 Dirección e integración estratégica, elaboración propia | 64 |
| | Tabla 14 Objetivos y metas, elaboración propia..... | 65 |
| | Tabla 15 Visión, elaboración propia | 66 |

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la globalización no aprueba la inmovilización, el traspasar límites es esencial para el progreso de las organizaciones.

Desde un aspecto habitual, la globalización, así como la competitividad, son fenómenos diarios y constantes a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la disposición que la competitividad es un elemento primordial en el éxito de toda institución, los gerentes o líderes innovaran en los esfuerzos para adquirir horizontes llenos de productividad y eficiencia.

No hay duda, el éxito o el fracaso de las empresas y de las sociedades radica en las personas: en lo que estas creen, saben o aprenden, en las instituciones que han creado, en los valores que suscriben, en los mitos y estereotipos que mantienen y en las maneras como se relacionan. (Valdivieso, 2006)

“Es importante que consideres que el éxito está ligado al desempeño de las personas que están a cargo del proyecto, lo llevan adelante, lo organizan y lo hacen competitivo”, dijo, Mastercard, en un comunicado. (Forbes, 2016)

Es por ello, que se abordará el perfil cultural, matizando la jerarquía de la comprensión de la cultura organizacional como un factor determinante que se requiere calcular y gestionar para adquirir los resultados de las instituciones, en los que se destacan: el desempeño, la eficacia, e innovación.

Existen diversos modelos que permiten examinar cómo a través de la cultura organizacional se logra adquirir un crecimiento en las organizaciones, uno de los modelos encauzados al análisis cuantitativo del perfil organizacional es el desarrollado y perfeccionado por Daniel Denison, “Denison Organizational Culture Survey” propuesto por Denison y Neale, dicho estudio abarca el diagnóstico, la evaluación y el análisis del perfil cultural de la organización, basado en creencias y suposiciones,

reducidas en cuatro vitales rasgos culturales de la organización que enjuician los factores concluyentes en el desempeño organizativo: misión, adaptabilidad, participación y coherencia.

La presente investigación se ejecutó en el Instituto Tecnología Superior de Ciudad Constitución, especialista en formar profesionistas competentes y oportunos a través de una enseñanza de calidad, dando refutación a las demandas de la sociedad, impulsando el adelanto sustentable del estado de Baja California Sur y de México, basado en una política incluyente y de intercambio; se busca que consecuente a la aplicación de la encuesta Denison, su tabulación y análisis de datos se identifique el perfil cultural, las subculturas, los índices de desempeño percibidos en la organización.

Los resultados de esta investigación permitirán a la líderes contar con un utensilio que suministre la gestión de la cultura como una habilidad conducente al perfeccionamiento y competitividad de la Institución en el inconstante entorno. Este trabajo de investigación se ajusta a los proyectos de la Maestría en Administración Estratégica con Orientación en Desarrollo de Negocios e Innovación, de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, del Área de Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades, del Departamento Académico de Economía.

1.1 Análisis contextual

Se abordan las diferentes percepciones y definiciones de una organización, así como su distribución y las gestiones que deben tener, para promover el buen funcionamiento de esta, la importancia que tiene la cultura organizacional dentro de una organización, debido a que de esto pende el buen funcionamiento laboral, de cada uno de sus colaboradores.

En este apartado se expresara un horizonte de las diversas culturas organizaciones que se ponen en práctica y sus efectos que causa en la conducta de los colaboradores.

En la actualidad, es posible testificar que la gran mayoría de las organizaciones son propensas a una dinámica de cambio inquebrantable y acelerado que las ha encaminado a hacer uso, con mayor frecuencia, de un amplio abanico de tácticas e instrumentos de cambio con el fin de amparar un posicionamiento en el mercado, obtener emerger o en el mejor de los escenarios, y/o subsistir en el tiempo.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es permisible deducir que el éxito o fracaso de los métodos de cambio está soberanamente definidos por la calidad de la transformación cultural que se dé conforme con la planeación estratégica de las instituciones. Teniendo en cuenta las atmósferas de perturbación, incertidumbre y desequilibrio a los que las instituciones se ven enfrentadas actualmente, se han tenido en cuenta varias incógnitas que han permitido desplegar el presente trabajo y orientar el camino a seguir en el mismo.

1.2 Cultura organizacional, como factor de éxito en las empresas.

(Philip Kotler, 2013) Afirma en su libro “Marketing 3.0” que la reputación de una marca está íntimamente relacionada con sus aportes a la sociedad.

Una cultura organizacional es el modelo ordinario de creencias, conductas y valores que los miembros de una organización apadrinan. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.

La cultura fuerte atrae, recompensas y mantiene el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Estos valores que se comparten facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. (Robbins, 2016)

Hoy en día es preciso que las organizaciones tracen estrategias manejables al cambio y que esté se origine como consecuencia del aprendizaje e involucramiento de sus colaboradores. Esto implica, que los líderes o encargados de la institución, desarrollen circunstancias para originar equipos interdisciplinarios de alto desempeño, concibiendo que el aprendizaje en equipo implica formar valor al trabajo y más ajuste al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Sí bien es cierto, que han sido diversos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planeación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones.

Cada institución tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es observar e identificar esta cultura. Formar parte de una organización simboliza asemejar su cultura. Vivir en una organización, laborar en ella, tomar parte fundamental en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional.

1.3 Breve análisis de estudios previos

El término cultura es relativamente joven en las ciencias sociales, su estudio comienza a partir de 1980, despertando el interés de investigadores y empresarios hasta principios de 1990. (EcuRed, 2014)

La cultura organizacional en la actualidad se relaciona con la vinculación en el logro de la eficacia y la eficiencia empresarial. Como sucede con toda ciencia joven, está aún tiene sus límites e imprecisiones.

Los autores que más énfasis le han brindado a esta materia son Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros; es precisamente Schein quien ofrece por primera vez una definición clara y práctica de cultura organizacional tomando en cuenta las distintas visiones de estas ciencias.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta la actualidad, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. (RRPPNET, 2015)

Chiavenato coloca a la cultura organizacional en la perspectiva dinámica, como la referencia necesaria para toda organización burocrática en tanto pone de manifiesto la cuestión de la toma de decisión que involucra una serie de factores, los cuales pueden ser percibidos con más facilidad que otros, además de presentar aspectos formales e informales lo que da origen a un todo complejo debido a sus características ocultas o visibles. (EcuRed, 2014)

Roger Harrison describió cuatro tipos de cultura organizacional que prevalecen en distintas situaciones:

- Cultura de roles que pone énfasis en la estabilidad del orden y el control.
- Cultura de poder destaca la fuerza, la decisión y la determinación, se basa en el uso del poder.
- Cultura de logro resaltan el éxito, el crecimiento y la distinción y se basa en la expresión de sí mismo.
- Cultura de apoyo ponen énfasis en el apoyo mutuo, la integración y los valores, así como un sentimiento de comunidad. (Harrison citado por Cowling, 1997:81).

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad de los trabajadores. (emprende pyme, 2015). Por ello que se busca reafirmar la consolidación cultural del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución.

La cultura ha variado de ser vista como un elemento descriptivo a ser vinculada al fortalecimiento y al éxito organizacional. Este factor puede servir como una referencia para entender el éxito de aquellas instituciones que operan bajo una misma cultura. (Edgar Schein, 2004)

La visión antropológica integra un elemento semiótico en el que se considera la visión del sujeto, en este caso, el claustro. Esta perspectiva argumenta que la cultura es un elemento que reside en la mente del subordinado, por lo que la trae consigo al momento de rendir servicios en la institución.

Resulta esencial que al evaluar el éxito o el fracaso de las instituciones de educación superior se atiendan no sólo las experiencias administrativas sino también el clima, y la habilidad de la facultad para adaptar los métodos de instrucción a las necesidades estudiantiles (Miles, 2002). También es conveniente analizar su metodología educativa como una forma de establecer la correlación que la vincula a patrones culturales.

La cultura es un patrón de presunciones básicas expresadas por un conjunto para manipular los problemas organizacionales de acomodo externa e integración interna (Schein, 2004).

Pierre Bourdieu, aunque parece no haberlo reconocido explícitamente, comparte la postura marxista de la hegemonía de las élites en la imposición de los patrones y símbolos culturales en las sociedades. En este sentido, a lo largo de su trabajo encontramos con insistencia llamados de atención a la lucha simbólica entre las clases por la imposición de sus valores culturales. La cultura dominante supone un trabajo arduo de legitimación de sus valores para que puedan ser apropiados por las culturas subalternas, lo que permite la reproducción de la cultura elite. (Pierre Bourdieu, 2011)

Evidentemente sus culturas estaban fundamentadas en planteamientos que predicaban la reflexión, la acción como secuela del análisis, y la capacidad de mantener las cosas simples en un mundo complejo.

1.4 Educación superior y sus retos organizacionales

(Senado de la Republica, 2016) :

“La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social”

1.4.1 Secretaria De Educación Pública (SEP)

La (Secretaría de educación pública, 2014) afirma que la educación es una palanca de desarrollo que permite no solamente incrementar el capital humano, sino también fortalecer la cohesión y justicia sociales; enriquece la cultura, pero sobre todo contribuye a consolidar la democracia y la identidad nacional basada en la diversidad cultural.

La (Ley general de educación, 2015) establece tres tipos de educación: básica, media superior y superior, dicha investigación se enfocara en educación superior.

| TIPO EDUCATIVO | NIVEL | SERVICIOS |
|---------------------------|------------------|-------------------------------------|
| Educación superior | Técnico superior | Universidades tecnológicas, otros |
| | Licenciatura | Normal, Universitaria y Tecnológica |
| | Posgrado | Especialidad, Maestría y Doctorado |

TABLA 1 ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA SEP

La licenciatura se imparte en instituciones tecnológicas, universitarias y de formación de maestros; es de carácter terminal y forma profesionistas en las diversas áreas del conocimiento con programas de estudio de cuatro años o más.

La SEP publicó el (Programa Sectorial de Educación (PSE), 2015) enfocado en el sexenio 2013 – 2018, el cual cita lo siguiente:

“La Constitución mexicana establece que el Gobierno debe conformar el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 con metas y estrategias específicas. El Presidente de la República estableció cinco metas nacionales: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global. Y tres estrategias transversales, de observancia para todas las dependencias y organismos, son: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno y Perspectiva de Género.”

A la Secretaría de Educación Pública le correspondió dirigir la elaboración del Programa Sectorial de Educación (PSE) a partir de la meta nacional México con Educación de Calidad y de todas las líneas de acción transversales que le corresponden al dicho sector.

Con el propósito de elevar la calidad de la educación con equidad, el PSE se fundamenta en el artículo 3o Constitucional y en la Reforma Educativa que modificó la Ley General de Educación; y creó las leyes generales del Servicio Profesional Docente y la del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, y en las leyes generales de Igualdad entre Mujeres y Hombres, la de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia e distintos instrumentos internacionales.

Este Programa detalla los objetivos, estrategias y líneas de acción en materia de Educación básica, media superior, superior, formación para el trabajo, deporte y cultura, con una perspectiva de inclusión y equidad. Las empresas, sin importar el tamaño que sean, asumen una vida propia, cuando consiguen consolidar sus patrones culturales, como consecuencia de sus costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales operan y funcionan, creando la cultura organizacional.

Uno de los elementos determinantes en el desarrollo social y económico de una nación es la educación, la importancia anida en que se manifiesta como medio fundamental para concebir el desarrollo sostenible en las sociedades.

1.5 El Gobierno Nacional en la Promoción al Desarrollo

1.5.1 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

El (Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018, 2015) estipula que primero, un documento de trabajo que rige la programación y presupuestación de toda la Administración Pública Federal; ha sido concebido como un canal de comunicación del Gobierno de la República, que transmite a toda la ciudadanía de una manera clara, concisa y medible la visión y estrategia de gobierno de la presente Administración.

Dicho plan postula que para lograr que México alcance su máximo potencial se establecen como Metas Nacionales: un México en Paz, un México Incluyente, un México con Educación de Calidad, un México Próspero y un México con Responsabilidad Global. Asimismo, se presentan Estrategias Transversales para Democratizar la Productividad, para alcanzar un Gobierno Cercano y Moderno, y para tener una Perspectiva de Género en todos los programas de la Administración Pública Federal. (Ley general de educación, 1993) Declara que: “La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social”

1.6 Un México con educación de calidad

De acuerdo al (Plan Nacional de Desarrollo , 2013-2018) desembocan ideas y visiones, propuestas y líneas de acción para llevar a México a su máximo potencial.

El PND un documento de trabajo que rige la programación y presupuestación de toda la Administración Pública Federal.

Un México con Educación de Calidad propone implementar políticas de estado que garanticen el derecho a la educación de calidad para todos los mexicanos, fortalezcan la articulación entre niveles educativos, y los vinculen con el quehacer científico, el

desarrollo tecnológico y el sector productivo, con el fin de generar un capital humano de calidad que detone la innovación nacional.

Para lograr que México alcance su máximo potencial se establecen como Metas Nacionales:

1. Un México en Paz
2. Un México Incluyente
- 3. *Un México con Educación de Calidad***
4. Un México Próspero y un México con Responsabilidad Global.

Dicho plan contempla en su diagnóstico general que: México enfrenta barreras que limitan su desarrollo, en las cuales despuntan:

- México con Educación de Calidad
- Diagnóstico: es indispensable aprovechar nuestra capacidad intelectual
- Plan de acción: articular la educación, la ciencia y el desarrollo tecnológico para lograr una sociedad más justa y próspera

Con los subsiguientes objetivos:

1. *Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.*
2. Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo.
3. *Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.*
4. Promover el deporte de manera incluyente para fomentar una cultura de salud.
5. *Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.*

La investigación presentada, se apoyara en los cimientos de la meta número 3:

Un México con Educación de Calidad

El objetivo principal de este eje es:

- Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.

Su estrategia consiste en:

- Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico-pedagógico.

Sus Líneas de acción radican en:

- Incentivar a las instituciones de formación inicial docente que emprendan procesos de mejora

Otro objetivo (número 3) es:

- Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.

La estrategia será:

- Situar a la cultura entre los servicios básicos brindados a la población como forma de favorecer la cohesión social.

La Líneas de acción a desarrollar coexistirá en:

- Incluir a la cultura como un componente de las acciones y estrategias de prevención social.
- Vincular las acciones culturales con el programa de rescate de espacios públicos.
- Impulsar un federalismo cultural que fortalezca a las entidades federativas y municipios, para que asuman una mayor corresponsabilidad en la planeación cultural.
- Diseñar un programa nacional que promueva la lectura.

De conformidad con dichos objetivos extraídos del PND la investigación se enriquecerá con el objetivo número 2 el cual es: Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos, con sus respectivas líneas de acción las cuales hacen hincapié a: Incluir a la cultura como un componente de las acciones y estrategias de prevención social, así como Impulsar un federalismo cultural que fortalezca a las entidades federativas y municipios, para que asuman una mayor corresponsabilidad en la planeación cultural.

Y el último objetivo: Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.

Este último objetivo le da el lineamiento a la presente investigación, debido a que el estudio de caso será enfocado a un Instituto Tecnológico Descentralizado.

1.7 Tecnológico Nacional De México

1.7.1 Historia

Se exhibe una breve Historia de los Institutos Tecnológicos, extraída de la página oficial del (Tecnológico Nacional de México , 2014):

Los primeros Institutos Tecnológicos surgieron en México en 1948, cuando se crearon los de Durango y Chihuahua. En 1959, los Institutos Tecnológicos son desincorporados del Instituto Politécnico Nacional, para depender, por medio de la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales, directamente de la Secretaría de Educación Pública.

En el libro La Educación Técnica en México. Institutos Tecnológicos Regionales, editado por la Secretaría de Educación Pública, en 1958, se marcó la desincorporación plena de los IT y el inicio de una nueva etapa caracterizada por la respuesta que dan estas instituciones a las necesidades propias del medio geográfico y social, y al desarrollo industrial de la zona en que se ubican.

Al cumplirse los primeros veinte años, los diecisiete IT existentes estaban presentes en catorce estados de la República. En la década siguiente (1968-1978), se fundaron otros 31 Tecnológicos, para llegar a un total de 48 planteles distribuidos en veintiocho entidades del país. Durante esta década se crearon también los primeros centros de investigación y apoyo a la educación tecnológica, es decir, el Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Tecnológica (CIIDET, 1976) en Querétaro y el Centro Regional de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), en Celaya.

En 1979 se constituyó el Consejo Nacional del Sistema Nacional de Educación Técnica (COSNET), el cual representó un nuevo panorama de organización, surgiendo el Sistema Nacional de Educación Tecnológica, del cual los Institutos Tecnológicos fueron parte importante al integrar el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNIT).

Para 1988 los IT atendían una población escolar de 98,310 alumnos, misma que en los cinco años siguientes creciera hasta 145,299, con una planta docente de 11,229 profesionales y 7,497 empleados como personal de apoyo y asistencia a la educación.

En 1990 iniciaron actividades los Institutos Tecnológicos Descentralizados, con esquemas distintos a los que operaban en los IT federales ya que se crearon como organismos descentralizados de los gobiernos estatales.

En 2005 se reestructuró el Sistema Educativo Nacional por niveles, lo que trajo como resultado la integración de los Institutos Tecnológicos a la Subsecretaría de Educación Superior (SES), transformando a la Dirección General de Institutos Tecnológicos (DGIT) en Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST).

El 23 de julio de 2014 fue publicado, en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto Presidencial por el que se crea la institución de educación superior tecnológica más grande de nuestro país, el Tecnológico Nacional de México (TECNM). De acuerdo con el Decreto citado, el tecnm se funda como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, que sustituye a la unidad administrativa que se hacía cargo de coordinar este importante subsistema de educación superior.

El Tecnológico Nacional de México está constituido por 266 instituciones, de las cuales 126 son Institutos Tecnológicos federales, 134 Institutos Tecnológicos Descentralizados, cuatro Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), un Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET) y un Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET). En estas instituciones, el TECNМ atiende a una población escolar de 521,105 estudiantes en licenciatura y posgrado en todo el territorio nacional, incluido el Distrito Federal.

Misión del (Tecnológico Nacional de México , 2014):

- Ofrecer servicios de educación superior tecnológica de calidad, con cobertura nacional, pertinente y equitativa, que coadyuve a la conformación de una sociedad justa y humana, con una perspectiva de sustentabilidad.

La Visión del (Tecnológico Nacional de México , 2014):

- Ser uno de los pilares fundamentales del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la nación.

La Política de Calidad del (Tecnológico Nacional de México, 2014):

El Tecnológico Nacional de México (TECNM) establece el compromiso de implementar todos sus procesos, orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes, sustentada en la calidad del proceso educativo, para cumplir con sus requisitos, mediante la eficacia de un sistema de gestión de la calidad y de mejora continua, conforme a la norma ISO 9001:2008/NMX-CC-9001-IMNC-2008.

1.8 Plan Estatal De Desarrollo De Baja California Sur (Carlos Mendoza Davis, 2015)

La meta nacional: México con Educación de Calidad para garantizar un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano, que aporte y genere innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano. Tiene una estrecha vinculación con el Eje I. Infraestructuras en las estrategias físicas. Con las líneas de acción en conocimiento y humana con líneas de acción en el tema educativo. El Eje IV. Calidad de Vida con la estrategia de Educación con líneas de acción en oferta educativa, becas escolares, deporte y cultura física.

En cuanto a la infraestructura humana las líneas de acción van enfocadas a la parte intelectual y de salud; en la parte intelectual se refiere a contar con la capacitación al personal, la educación adecuada y la innovación como una de las fortalezas de las personas involucradas; ésta último es considerada uno de los factores más importantes para aumentar la competitividad de las empresas, entendiéndose como innovación, al proceso de introducir nuevos productos que se adapten a las

necesidades y demandas de los consumidores. Así como a la renovación y ampliación de las gamas de productos y servicios ofrecidos, al empleo de nuevas tecnologías de punta como la Tecnología de la Información y Comunicaciones, con el fin de que las empresas sean capaces de adecuarse de forma rápida al cambio y a las necesidades del mercado.

En cuanto a la infraestructura humana, las líneas de acción van enfocadas a la parte intelectual y de salud; en la parte intelectual se refiere a contar con la capacitación al personal, la educación adecuada y la innovación como una de las fortalezas de las personas involucradas; esta última es considerada uno de los factores más importantes para aumentar la competitividad de las empresas, entendiéndose como innovación, al proceso de introducir nuevos productos que se adapten a las necesidades y demandas de los consumidores. Así, como a la renovación y ampliación de las gamas de productos y servicios ofrecidos, al empleo de nuevas tecnologías de punta como la Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC), con el fin de que las empresas sean capaces de adecuarse de forma rápida al cambio y a las necesidades del mercado.

En cuanto a la infraestructura humana, en el aspecto intelectual, ocupa el lugar N°30 que ocupa el tema de las capacitaciones anuales (Secretaría de Educación Pública, 2014), así como en cuanto a educación, los puestos ocupados por porcentaje de alumnos con desempeño sobresaliente de acuerdo a la Prueba Planea, ocupando lugares N°12, 24, 20 y 27 (SEP, 2015).

Los indicadores de innovación, reflejan unos lugares medios y altos, es decir, en el caso de Investigadores por cada 100 mil habitantes, el Estado de acuerdo al Informe General del Estado de la Ciencia y Tecnología, se encuentra en la posición N°4 de acuerdo al (CONACYT, 2013). En cuanto a avance en innovación, ocupa el N°13 en el Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Dutrénit, Zaragoza, Saldívar, Solano & Zúñiga-Bello, 2014). Aunque, por el lado de innovación en patentes, el lugar se encuentra en el lugar N°32, por lo que tocaría enfocar los esfuerzos en este tema (CONACYT, 2013).

Componente: Conocimiento

Líneas de acción:

- Ampliar la cobertura de la Universidad Tecnológica en los municipios.
- Dignificar las escuelas de los niveles educativos en acondicionamiento, infraestructura física y equipamiento tecnológico que permita mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad buscando la inserción de docentes y alumnos en la nueva sociedad del conocimiento.
- Mejorar la cobertura y calidad de educación básica.
- Promover una mejora sustantiva en las condiciones de infraestructura del servicio educativo en educación básica, media-superior y superior.
- Alinear la oferta educativa a la vocación productiva en el estado.
- Modernizar y fortalecer la gestión institucional con transparencia y un buen gobierno con el fin de que contribuyan al desarrollo de la educación superior en Baja California Sur.
- Promover el desarrollo de educación a distancia y el establecimiento de esquemas flexibles.
- Promover la internacionalización a través de movilizaciones estudiantiles y la aplicación de criterios que normen la buena práctica en el desarrollo profesional en la educación superior.
- Creación de centros de investigación y laboratorios nacionales para el desarrollo de la educación y el conocimiento en nuestro estado.

1.9 Programa Sectorial de Educación 2013-2018

(EMILIO CHUAYFFET CHEMOR, 2013) Secretario de educación pública afirma que:

“Una educación de calidad es la mayor garantía para el desarrollo integral de todos los mexicanos. La educación es la base de la convivencia pacífica y respetuosa, y de una sociedad más justa y próspera. Los mexicanos hemos dado a la educación una muy alta importancia a lo largo de nuestra historia. El quehacer educativo está sustentado en la letra del Artículo 3o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que establece la educación pública, laica y gratuita. En virtud de la reforma constitucional de febrero de 2013, la educación debe ser de calidad.”

La educación media superior, la educación superior y la formación para el trabajo deben ser fortalecidas para contribuir al desarrollo de México. En estos tipos de educación se forma a los jóvenes en las competencias que se requieren para el avance democrático, social y económico del país. Son fundamentales para construir una nación más próspera y socialmente incluyente, así como para lograr una inserción ventajosa en la economía basada en el conocimiento.

1.10 Educación Superior en el Estado de Baja California Sur

Acorde a los lineamientos anteriores, se concluye que los Tecnológicos, desean estar inmersos en procesos de calidad, es por ello que se propone un modelo que lleve por nombre: Cultura organizacional para el mejoramiento continuo del Instituto Tecnológico Superior De Ciudad Constitución (ITSCC)

El presente trabajo se une a esta serie de contribuciones desde la perspectiva escolar. La edificación o reconstrucción de un instrumento de cultura organizacional educativa, que se adapte a las necesidades de la organización y el entorno de estas.

1.11 Educación en el municipio de Comondú

El municipio de Comondú, en 2010 contaba con una población total de 70,816, habitantes, el total de hombres es de 36,436 y el total de mujeres es de 34, 380.

En 2010, el INEGI establece que (INEGI, 2013) en el Estado de Baja California Sur, los alumnos egresados de nivel media superior fue de 4,181.

En el Municipio de Comondú, el promedio de alumnos egresados de bachillerato era de 7.25, de los cuales alrededor del 40% continúan con sus estudios en Ciudad Constitución, donde en el Municipio se cuentan con 4 instituciones de nivel superior: (SEP del estado de Baja California Sur , 2015)

1. Unidad Universidad Pedagógica Nacional Núm. 03-A Subsede Comondú
2. Escuela Normal Superior Del Estado De Baja California Sur, Extensión Ciudad Constitución
3. Instituto Tecnológico De Estudios Superiores De Ciudad Constitución
4. Universidad Autónoma De Baja California Sur Campus Ciudad Insurgentes

Los niveles de media superior y superior de la estadística del sistema educativo de Baja California Sur, con un total de alumnos de 165, 394 en sistema educativo público, y privado 22, 246, distribuidos respectivamente en 910 escuelas públicas y 230 privadas. (SEP del estado de Baja California Sur , 2015) En la Educación Media Superior, existen un total de 25,039 distribuidos en 80 planteles, con 753 grupos, impartidos por 1700 docentes, mientras que en la Educación Superior, existen un total de 16,942 distribuidos en 45 planteles, impartidos por 2,076 docentes. (SEP del estado de Baja California Sur , 2015) Lo que preocupa a los líderes o altos directivos del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución , es elevar su cultura hacia el cambio y la adaptación, lo cual influye en la manera de pensar y en el desempeño de los colaboradores con una motivación que les proporcione el entusiasmo y deseos de superación.

1.12 Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución

1.12.1 Reseña histórica del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución

1994 Se realizan las primeras gestiones para la creación de un Tecnológico por parte de las autoridades del municipio de Comondú.

24 de marzo de 1994 se integró el patronato pro-Instituto Tecnológico, quedando como presidente del mismo el Insigne profesor Ricardo Fiol Manríquez.

26 de enero de 1996, el Secretario de Educación Pública Lic. Miguel Limón Rojas firmó el convenio de creación del Tecnológico, pero se estableció que sería un Instituto Tecnológico Superior y no un Instituto Tecnológico Agropecuario como se suponía inicialmente.

24 de abril de 1996 el Gobierno del Estado, publicó el decreto que oficializaba y estipulaba la creación del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución, éste entra en vigor el 01 de mayo de 1996, fecha inicial en la que oficialmente existe o se crea el tecnológico.

16 de julio de 1996, se nombra el primer director del Instituto, Ing. Reyes Baltazar Aguilera García. La Dirección General de Institutos Tecnológicos propone un nuevo modelo multimodal de 3 años, en este modelo los alumnos cursan carreras catalogadas como "Licenciaturas Técnicas".

27 de agosto de 1996 se inician clases ofreciendo las carreras de "Administración General" e "Ingeniería Técnica Industrial". Teniendo como primer sede la casa de la cultura de ciudad constitución. Un año después, se comenzó a ofrecer la carrera de "Ingeniería Técnica en Sistemas Computaciones".

En febrero de 1998, se crea el Departamento de Actividades Extraescolares, con la finalidad de impartir una educación integral a los alumnos de la institución. Las disciplinas con las que se inició son las siguientes: actividades deportivas (Atletismo, Básquetbol y Fútbol) y las actividades culturales (Danza, Música y Teatro).

En su último año de administración, el Ing. Reyes Baltazar Aguilera García, realizó las gestiones para obtener la autorización para la apertura de las carreras de la modalidad de cinco años, entre ellas: Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas Computacionales, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Informática.

Diciembre de 1999 toma protesta el M.C. Samuel Flores Castro, quien, en un estudio de factibilidad para la apertura de nuevas carreras, realiza los trámites necesarios y se logró la autorización para la apertura de la carrera de Ingeniería en industrias alimentarias, en la modalidad de 5 años.

El 3 de septiembre de 2001, se entregó oficialmente el Centro de Información del Instituto, con una sala para 300 lectores. En esta misma fecha inició sus labores el Centro de Idiomas Extranjeros (CEIDE), impartiendo cursos de inglés, dirigidos a la comunidad tecnológica y a la comunidad en general.

19 de agosto de 2005 el Instituto Tecnológico Superior de Cd. Constitución obtiene el certificado de Calidad ISO 9001:2000.

En el año 2006, se logra la construcción de un edificio multifuncional de talleres y laboratorios, que cuenta con espacios para las diferentes carreras que aquí se ofrecen, además de dos espacios: una sala de convenciones y una sala audiovisual, para el desarrollo de diferentes actividades tanto internas como externas.

1 de octubre de 2007 el Ing. Fred Tejeda Romero, tomó protesta como Director General del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución.

En febrero de 2008, se ofrecen 6 niveles de inglés obligatorio sin costo para los alumnos de todas las carreras del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución.

El 27 de febrero del año 2008, se entrega formalmente la cafetería completamente equipada con espacio para 180 personas, se entregó la cancha multideportiva con techumbre, una subestación eléctrica para suministrar energía a la unidad multifuncional de talleres y laboratorios y a la cafetería, y se dio el inicio al equipamiento del nuevo concepto de aula digital interactiva didáctica.

El 6 de octubre de 2008, se inauguró formalmente la planta purificadora de agua, que dará abastecimiento a las necesidades de la Institución. Proyecto que nació a iniciativa de los alumnos y maestros del instituto. En esta misma fecha se equipó al 100% el centro de cómputo y el centro de educación continua con computadoras nuevas de última generación. Se inauguraron las aulas digital interactiva didácticas, equipadas con computadora Laptop, cañón de proyección, pizarrón electrónico e internet inalámbrico y se inauguró el alumbrado profesional de la cancha multideportiva.

En el año 2008, el Ing. Fred Tejeda Romero, Director General de este Instituto, realizó las gestiones necesarias para la apertura de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial para el ciclo escolar 2009 - 2010.

El 28 de mayo de 2009, en visita del Ing. Narciso Agúndez Montaña, Gobernador Constitucional del Estado de Baja California Sur, se hizo entrega de un gimnasio equipado con pesas y aparatos de ejercicio para uso exclusivo de alumnos y trabajadores de la institución. Se entregó el equipo de Hotspot, para internet inalámbrico con una cobertura de 240,000 m², de igual manera se entregaron las cocheras para los vehículos oficiales, se supervisó el avance de obra del Centro de Cómputo de dos niveles, por el ejecutivo del estado, y se entregó la obra de cerco perimetral de 15 hectáreas del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución.

El 26 de Mayo de 2011, el M.C. Edgar Guillermo Polanco Martínez, tomó protesta como Director General del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución.

El ITSCC se encuentra ubicado en el domicilio Marcelo Rubio Ruiz S/N Col. 4 de Marzo C.P. 23641, Ciudad Constitución, Baja California Sur.

La misión es, formar profesionistas competentes y pertinentes a través de una educación de calidad dando respuesta a las demandas de la sociedad, impulsando el desarrollo sustentable del estado y país, basado en una política incluyente y participativa.

Tiene por visión, ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional, por su calidad educativa, *desarrollo del capital humano*, infraestructura de vanguardia, su

constante innovación, y su contribución al país donde el principal objetivo es formar profesionistas de excelencia.

Su política de calidad se basa en la Subsecretaría de Educación Superior (SES) es el área de la Secretaría de Educación Pública encargada de impulsar una educación de calidad que permita la formación de profesionistas competitivos y comprometidos con el desarrollo regional y nacional, y que contribuya a la edificación de una sociedad más justa.

A través de sus diferentes políticas públicas, planes y programas, la SES trabaja para brindar una educación equitativa, pertinente, flexible, innovadora, diversificada y de amplia cobertura. Con ello se busca avanzar hacia el fortalecimiento de un Sistema de Educación Superior cada vez más integrado y articulado, promotor de la equidad en la educación, de la permanencia de los estudiantes y actualización de los egresados.

1.13 Problemática

La cultura organizacional es parte del buen funcionamiento de la empresa, todos los miembros que la conforman, en este caso los directivos, tanto los colaboradores del área administrativa, los operadores y los de mantenimiento son quienes le dan forma a esa cultura, de ellos dependerá la satisfacción en el trabajo.

El Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución, no cuenta con un perfil cultural de la organización, que le permita identificar la influencia del comportamiento de sus colaboradores en el desempeño e innovación de la empresa.

A quien corresponden lograr transmitir dicha cultura son los directivos. Es por eso que se pretende medir y evaluar que tanto los miembros conozcan la empresa y se puedan identificar con ella.

La (CONDUSEF, 2013) público los errores más comunes que terminan con la vida de las PYMES, en los cuales el número uno es la ausencia de una cultura empresarial: “La mayoría de las PYMES pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores. Son empresas que no se cuestionan ¿por qué existen como organización?, ¿cuál es nuestro propósito?, ¿cuáles son nuestros valores? El no plantearse lo anterior y mucho menos, no tener una respuesta al respecto, envía mensajes confusos a clientes, proveedores y empleados sobre quién eres como empresa y hacia dónde te diriges (...)”

Para ello se pretende implementar un modelo como factor clave del mejoramiento continuo de la cultura organizacional.

El caso de estudios de llevará a cabo en el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución, debido al reto que se enfrenta al intentar hacer mejoras en la organización, modificando una cultura arraigada, de manera que se ajuste a las nuevas circunstancias comerciales o tecnológicas; de lo contrario, esta misma cultura puede ser una carga para el ITSCC que pretende seguir adaptándose a los cambios del mercado y de ambientes laborales.

Por ende las organizaciones exitosas serán aquellas que sean idóneas para reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de establecerlos a través de la creación del conocimiento y su expresión. Es conveniente considerar, que mediante una cultura organizacional consolidada, se pueden rescatar valores y actitudes del ser humano; basados en el respeto, la aceptación y el reconocimiento de las capacidades individuales, mismas que fortalecen la unidad en toda organización. Mediante un diagnóstico de cultura se buscará la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución.

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad de los trabajadores. (emprende pyme, 2015). Por ello que se busca reafirmar la consolidación cultural del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución.

Las instituciones de educación superior (IES), tienen definidos sus valores, misión, visión y objetivos, pero en muchos casos quedan plasmados simplemente en cuadros colocados por toda la organización, sin llevarlos a la práctica diaria, esto derivado de diferentes consecuencias, en las cuales destacan la falta de innovación o motivación al cambio.

Para la (Asesoría en Administración de PYMES, 2005) no basta con tener equipos de trabajo, es necesario que estos equipos trabajen en un contexto acogedor debido a que, si el contexto es favorable y propicio, los equipos se desarrollan y crecerán, pero si el contexto no es adecuado, los equipos evitan las ataduras y propician el aislamiento.

1.14 Justificación

La cultura organizacional es un tema fundamental para apoyar a todas las entidades económicas que desean ser competitivas, es por ello que se busca la implementación de un modelo que fortalezca la cultura organizacional del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución (ITSCC) en donde es primordial estudiar los primeros cambios organizacionales como factores claves del mejoramiento continuo de las entidades, (EcuRed, 2014)

Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo del ITSCC al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades que se realizan cotidianamente.

Se evaluará la cultura y el clima organizacional para detallar la situación que se viven día a día en el ITSCC, y así poder generar herramientas administrativas necesarias para la consolidación, por medio de una cultura organizacional solidada, rescatando valores y actitudes del ser humano que impacten en la satisfacción de un público consumidor, siendo estos los alumnos de las diferentes carreras ofertadas.

El ITSCC, debe fortalecer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de establecerlos a través de la creación del conocimiento y su expresión. Es conveniente considerar, que mediante una cultura organizacional consolidada, se pueden rescatar valores y actitudes del ser humano; basados en el respeto, la

aceptación y el reconocimiento de las capacidades individuales, mismas que fortalecen la unidad en toda organización.

De forma más concreta se pretende: identificar, según la percepción de los docentes, y trabajadores administrativos, las características predominantes de la Cultura Organizacional del ITSCC, ubicado en la cabecera municipal de Comondú, Baja California Sur.

Ofrecer una perspectiva para el análisis de la organización y búsqueda de posibles alternativas de acción que oriente los esfuerzos de docentes y directivos hacia una gestión eficaz; proporcionar herramientas que faciliten la planificación del cambio organizacional, considerando las percepciones compartidas de la cultura, en áreas específicas de desarrollo institucional.

El propiciar una cultura organizacional en el instituto, tendrá impacto en el ambiente académico, considerando que accede a desarrollar un mayor compromiso por parte de los directivos y docentes, así mismo una ejemplo de motivación para los estudiantes en desarrollar acciones que impulsen su espíritu de compromiso hacia el ITSCC.

Se cree que un modelo que promueva e impulse, una cultura organizacional adecuada, en el ITSCC, apoyara de forma significativa, no exclusivamente el ambiente académico, asimismo al entorno económico, reflexionando que un poderoso desarrollo de habilidades culturales en todo el personal del ITSCC y los estudiantes puede repercutir en el desarrollo de la sociedad.

Cuando se conjuntan individuos que interaccionan entre si necesariamente nacen: costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, normas de comportamiento que conforman una cultura y le dan identidad propia a ese determinado grupo de personas que conviven en ese determinado lugar, impactando la cultura en la sociedad, para alcanzar metas afines.

1.15 Delimitación de la investigación

La investigación de la cultura organizacional se desarrolló en el Instituto Tecnológico Superior De Ciudad Constitución, durante el primer semestre del año 2017, febrero-julio 2017, con la participación del personal de la Dirección de Administración, Planeación y Vinculación, acorde a su plantilla de personal administrativo, técnico y manual (ATM).

1.16 Objetivos

1.16.1 Objetivo general

- Implementar el modelo de Denison, en el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución (ITSCC), con el propósito de generar un análisis de las percepciones actuales, así como propuestas de mejora que sean factores clave del mejoramiento continuo de dicho instituto.

1.16.2 Objetivos específicos

- Analizar y determinar el tipo de liderazgo, comunicación y motivación del ITSCC.
- Determinar el grado de identificación y compromiso de los trabajadores con el ITSCC.
- Evaluar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del ITSCC
- Proponer recomendaciones para la administración del instituto, acerca de la cultura organizacional que incentive el mejoramiento del desempeño corporativo, la innovación e incremento de la competitividad.

1.17 Hipótesis

El fortalecimiento de la cultura organizacional influye en el mejoramiento continuo del Instituto Tecnológico Superior De Ciudad Constitución.

2 CAPÍTULO. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción a la cultura organizacional

A Schein se le conoce como el gurú de la cultura organizacional, la (Real Academia Española , 2016) define a gurú como la persona a quien se considera maestro o guía espiritual, o a quien se le reconoce autoridad intelectual.

(The Organization Development Institute International, 2009) Dice que es precisamente Schein quien ofrece por primera vez una definición clara y práctica de cultura organizacional tomando en cuenta las distintas visiones de estas ciencias.

El término cultura es relativamente joven en las Ciencias Sociales, su estudio comienza a partir de 1980, despertando el interés de investigadores y empresarios hasta a principio de 1990. (EcuRed, 2014)

La cultura organizacional en la actualidad se relaciona con la vinculación en el logro de la eficacia y la eficiencia empresarial. Como sucede con toda ciencia joven, está aún tiene sus límites e imprecisiones.

A Schein se le conoce como el gurú de la cultura organizacional, la (Real Academia Española , 2016) define a gurú como la persona a quien se considera maestro o guía espiritual, o a quien se le reconoce autoridad intelectual.

(Schein, E.) Conceptualiza a la cultura como: *“I will use as the critical defining characteristic of a group the fact that its members have a shared history. Any social unit that has some kind of shared history will have evolved a culture, with the strength of that culture dependent on the length of its existence, the stability of the group’s membership, and the emotional intensity of the actual historical experiences they have shared.”*

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta la actualidad, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. (Charón Durive, L, 2007)

2.1.1 Debate sobre la cultura organizacional

Para el desarrollo de esta investigación, será necesario establecer en algunos conceptos y teorías que fundamenten teóricamente el estudio.

(Dizdarevic D., 2015) Cita que: la importancia de crear una adecuada o exitosa cultura organizacional reside en tomar en cuenta varios aspectos del ambiente que influyen en las personas. Por lo que hoy en día el éxito que logre una empresa en la transformación de su gente hacia el cambio depende de las decisiones oportunas que los líderes hagan conforme a implementar y desarrollar la cultura que reina en la misma.

(Hernandez L., 2011) Afirma que: cambiar la cultura de una organización toma tiempo, esfuerzo y persistencia, especialmente en empresas con culturas fuertes. Las organizaciones antiguas con culturas fuertes han establecidos historias, utilizando símbolos, realizando rituales y hasta utilizando su propio lenguaje particular.

Las personas establecidas en principios disfrutan de la vida. Debido a que su seguridad proviene de su interior y no de afuera. La calidad de vida supone que es una composición de manuales objetivos y de la valoración individual de dichos elementos. Por otra parte la calidad de vida, sería una propiedad de la persona más que del ambiente en el cual se mueve (Rubén Aroila , 2003)

En una organización de cultura fuerte los valores centrales son ampliamente compartidos, respetados y protegidos.

Una cultura organizacional se forma como respuesta a los grandes retos que toda organización enfrenta:

- la adaptación externa y la supervivencia,
- la integración interna.

La adaptación externa y la supervivencia se relacionan con el modo en que la organización encontrara un nicho y como hará frente a su ambiente externo en cambio constante. (Amorós E., 2001)

(García S., 2009) Cita: La cultura organizacional vista desde la perspectiva de Robbins (2004), es: un modo en que los empleados perciben siete características como esencia de misma:

La cultura organizacional vista desde la perspectiva de Robbins (2004), es: un modo en que los empleados perciben siete características como esencia de misma:

- Innovación y riesgos, que es el grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos;
- Atención al detalle o sea el nivel en que se espera que el personal muestre precisión, análisis y atención al detalle;
- Orientación a los resultados, que es la forma en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados;
- Orientación a la gente que es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización;
- Orientación a los equipos, las tareas se organizan alrededor de equipos y de individuos;
- Agresividad que es el nivel en que la gente se muestra agresiva y competitiva antes que conformista
- Estabilidad, que es en qué grado las actividades de la organización se dirigen a mantener la permanencia y no al crecimiento.

Así también la aportación de Davis (1997, p. 444), plasmada en una de sus ediciones, dice: “la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa, ya que ofrece una identidad organizacional al personal, una visión definitoria de lo que representa la organización y una significativa fuente de estabilidad y continuidad para la misma, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros”. (García S., 2009)

(Marcone R. , 2014) Establece, estos y otros estudios precedentes nos llevan a definir en este trabajo la cultura como “un sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escuela”

(Marcone R. , 2014) Establece, el análisis de antecedentes sobre el tema revela la existencia de diversos instrumentos utilizados para la medición de la cultura organizacional. Entre estos instrumentos se pueden mencionar los siguientes:

- Scaq School Culture Assessment Questionnaire (Sashkin y Sashkin, 1990);
- Inventario de Cultura Organizacional Innovadora (Reyes y Zambrano, 1991);
- Diagnóstico de la Cultura Organizacional (Harrison y Stokes, 1992);
- Cuestionario de Cultura Organizacional (García, 1994);
- Organizational Culture Survey (Denison, 1999).

Las variables empleadas por diferentes autores, incluidos los citados.

La construcción de un instrumento de cultura organizacional educativa debe partir de un concepto de cultura que sea coherente con la organización educativa. (Marcone R. , 2014)

Sugiere que, si se desea elegir a alguien que ha tenido un profundo y duradero impacto en relación con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es prácticamente imposible dejar afuera a Edgar Schein, considerado uno de los pioneros en el estudio de la cultura organizacional. (Marcone R. , 2014)

(CHIAVENATO, 2009) comprueba que la cultura comprende: valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.

Es por ello que se presenta un panorama de la importancia de establecer una apropiada cultura organizacional donde se consideran aspectos del entorno en que se desenvuelven las personas. Actualmente el éxito de una organización se deriva de la capacidad de aceptación del cambio y la implementación de estrategias para desarrollar la cultura en las instituciones de educación superior.

La (RRHH, 2008) Testifica que: “El desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas, el agente de cambio puede ser directivo, en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos.”

Los valores fundamentales que caracterizan una cultura organizacional, influyen en todas las actividades y áreas de la vida de cualquier organización incurre en la efectividad de dicha organización. En el ya clásico estudio de Peters y Waterman (1982) se argumenta que una cultura corporativa fuerte es la clave de la excelencia en las organizaciones.

La (Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, 2010) Afirma que: el Desarrollo Organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Las organizaciones exitosas están caracterizadas por una cultura coherente. Este argumento sobre la influencia de la cultura corporativa en la excelencia organizacional, ha sido debilitado, y en algunos casos totalmente invalidado por más recientes estudios, como el reportado por Mintzberg (1991) y originalmente apareció en Business Week (November, 1984). (José Gpe. Vargas Hernández, 2008)

La (Upiicsa, 2007) afirma que: el Desarrollo Organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los proceso y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

La cultura organizacional crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente (clima organizacional) interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. (RRPPNET, 2005)

(Schein E., 2005) Asegura que las organizaciones deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo

La cultura se conciben como todo aquello que identifica a una organización y lo que la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella profesando los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, comprendiendo lo que ocurre en un entorno y explica por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras resultan exitosas.

Según uno de los principales estudiosos sobre el concepto de cultura organizacional, Edgar Schein (1985) ésta se entiende como: “Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que se ha trabajado lo suficiente para ser considerada válida y, entonces, puede ser enseñada a nuevos miembros a través de la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Schein (1988), por ejemplo, se refiere a la cultura como “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos.”

Según (CNN EXPANSION, 2013): Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el *empowerment*.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones.
-

Y distingue varios niveles de cultura: Supuestos básicos, Valores o ideologías, Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y Prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”.

El sentido corriente o vulgar de la noción de cultura es aquella que se refiere al cúmulo de conocimientos, símbolos, hábitos y conductas específicas del tipo científico, artístico, literario, etc. En esta dimensión la cultura funciona como mecanismo de oposición y distinción entre sujetos: se construyen las identidades “cultas” y las “incultas”. Se trata de una cultura cosificada que puede ser adquirida, desechada, acumulada, conservada, incrementada. (Pierre Bourdieu, 2011)

En esta dimensión de la cultura son los medios masivos de comunicación y las industrias culturales quienes se encargan de la difusión de los elementos culturales en boga, y son las élites culturales quienes determinan los elementos culturales que constituirán la “alta cultura”.

(Schein, Edgar H., 2007) Asegura que las organizaciones deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo

El sentido sociológico de la cultura es aquel que corresponde al “conjunto de valores, normas y prácticas adquiridas y compartidas por una pluralidad de personas”. Esta definición abandona la determinación antropológica del binomio naturaleza/cultura. Esta definición sociológica de cultura engloba diferentes acepciones, desde los correspondientes a los llamados bienes culturales, como las prácticas sociales de colectivos o grupos sociales que comparten rasgos culturales en común.

(Pierre Bourdieu, 2011), aunque parece no haberlo reconocido explícitamente, comparte la postura marxista de la hegemonía de las élites en la imposición de los patrones y símbolos culturales en las sociedades.

En este sentido, a lo largo de su trabajo encontramos con insistencia llamados de atención a la lucha simbólica entre las clases por la imposición de sus valores culturales. La cultura dominante supone un trabajo arduo de legitimación de sus valores para que puedan ser apropiados por las culturas subalternas, lo que permite la reproducción de la cultura elite. (Pierre Bourdieu, 2011)

En la actualidad el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución (ITSCC), no cuenta con antecedentes de su cultura organizacional. Por ello se pretende implementar un modelo que diseñe estrategias para la consolidación de la cultura organizacional con la finalidad de otorgarle solidad identidad.

El reto que se enfrenta al intentar hacer mejoras en la organización, es modificar una cultura arraigada, de manera que se ajuste a las nuevas circunstancias comerciales o tecnológicas; de lo contrario, esta misma cultura puede ser una carga para el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución que pretende seguir adaptándose a los cambios del mercado y de ambientes laborales.

Con carácter más concreto se pretende: identificar, según la percepción de los docentes, y trabajadores administrativos, las características predominantes de la Cultura Organizacional del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución (ITSCC) ubicado en la cabecera municipal de Comondú, Baja California Sur; ofrecer una perspectiva para el análisis de la organización y búsqueda de posibles alternativas de acción que oriente los esfuerzos de docentes y directivos hacia una gestión eficaz; proporcionar herramientas que faciliten la planificación del cambio organizacional, considerando las percepciones compartidas de la cultura, en aquellas áreas específicas de desarrollo institucional que el instrumento considera.

La cultura organizacional es el conjunto de: normas (todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella), los hábitos (para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización) y los valores (es una cualidad que tiene una persona que integra una organización), que practican los individuos y que hacen de esta su forma de comportamiento. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010)

Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo del ITSCC al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades que se realizan cotidianamente.

Se evaluará la cultura, para detallar la situación que se viven día a día en el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución, y así poder generar herramientas administrativas necesarias para la consolidación, por medio de una cultura organizacional solidada, rescatando valores y actitudes del ser humano que impacten en la satisfacción de un público consumidor, siendo estos los alumnos de las diferentes carreras ofertadas.

El Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución, debe fortalecer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de establecerlos a través de la creación del conocimiento y su expresión.

El propiciar una cultura organizacional en el instituto, tendrá impacto en el ambiente académico, considerando que accede a desarrollar un mayor compromiso por parte

de los directivos y docentes, así mismo una ejemplo de motivación para los estudiantes en desarrollar acciones que impulsen su espíritu de compromiso hacia el ITSCC.

Se cree que un modelo que promueva e impulse, una cultura organizacional adecuada, en el ITSCC, apoyara de forma significativa, no exclusivamente el ambiente académico, asimismo al entorno económico, reflexionando que un poderoso desarrollo de habilidades culturales en todo el personal del ITSCC y los estudiantes puede repercutir en el desarrollo de la sociedad.

Debido a que cuando se conjuntan individuos que interaccionan entre si necesariamente nacen: costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, normas de comportamiento que conforman una cultura y le dan identidad propia a ese determinado grupo de personas que conviven en ese determinado lugar, impactando la cultura en la sociedad, para alcanzar metas afines.

A través de una evaluación de la cultura y el clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado.

2.2 Modelo Denison

Actualmente las instituciones buscan favorecer a los líderes, quienes desarrollen espacios de retroalimentación, conjuntar y potencializar las capacidades de los equipos de trabajo. No obstante, menos de la mitad de las empresas logran dicho objetivo, debido a que el líder debe ser una persona capaz de conectarse y generar cambios positivos en su módulo de trabajo. Es por ello que estrategias de liderazgo centradas en vincular habilidades de los procesos y colaboradores, pueden ejercer un cambio en las instituciones.

Partiendo de este entendimiento y reconociendo que son los líderes quienes direccionan la estrategia y movilizan los cambios en función de lo que necesita la organización, Daniel Denison, ha desarrollado una línea de investigación, consolidando su experiencia y conocimiento, para promover el desarrollo de estrategias que permitan gestionar el liderazgo desde este doble enfoque: las capacidades de los líderes y la habilitación de procesos de liderazgo en la organización.

Esta herramienta permite diagnosticar de manera congruente los aspectos cruciales de la estrategia, la cultura organizacional y las prácticas de gestión del talento humano en los cuales la organización necesita enfocar su energía para generar una estrategia de liderazgo fuerte.

La información generada a través de esta herramienta permite a las organizaciones reconocer sus principales fortalezas y debilidades en la gestión del liderazgo, identificar los motivos de dicha situación y facilita definir los planes de acción para apalancar el desarrollo del liderazgo que la estrategia de negocio requiere.

2.2.1 ¿Qué es el modelo Denison?

Modelo Denison es una herramienta altamente efectiva que proporciona una visión fundamental de su cultura.

Veinticinco años de investigación, son los que ha invertido en el desarrollo y perfeccionamiento del Modelo Denison, el Dr. Daniel Denison, quien es ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en el International Institute of Management Development en Lausana, Suiza, dicho estudio, se relaciona con algunos indicadores tales como la, participación de mercado, calidad y satisfacción del colaborador.

El Modelo Denison (Daniel Denison , 2004) explora rasgos culturales, comportamientos administrativos e inclusive las habilidades organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro “dimensiones”, tienen una relación con medidas de eficiencia organizacional. En el apartado 2.2.4. De este capítulo titulado elementos del Modelo Denison, se explicarán cada uno de los enfoques culturales.

2.2.2 Origen del modelo Denison

El modelo del Estudio Denison de Cultura Organizacional basado en las cuatro dimensiones culturales, Participación, Coherencia, Adaptabilidad y Misión se ha desarrollado mediante la investigación del. Por cada una de estas dimensiones, el modelo define tres índices de práctica administrativa, y luego mide estos doce índices resultantes con un cuestionario de 60 preguntas.

2.2.3 Principios del modelo Denison

El modelo Denison es el resultado de una investigación de la Universidad de Michigan iniciado desde 1984 y que a la fecha agrupa empresas a nivel mundial, de diferentes tamaños, industrias o sectores, incluido gobierno, educación y entidades sin ánimo de lucro.

El modelo Denison de cultura organizacional, busca apoyar a las instituciones en torno a acelerar el logro de sus objetivos estratégicos, a través de alinear la cultura con los requerimientos de dichos objetivos.

Dicha investigación se centró exclusivamente en la cultura organizacional y en la identificación de rasgos culturales transversales con incidencia en los resultados de negocio. No busca medir cultura a través de encuestas de clima como lo hacen otros modelos. El modelo habla un idioma de negocios y no un idioma psicológico. Esto hace más fácil utilizar y aplicar la información a la estrategia de negocio y más comprensible para los profesionales de la organización. (Denison, 2014)

2.2.4 Elementos del modelo Denison

El diagnóstico Denison mide cuatro rasgos esenciales de todas las organizaciones: Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia. Cada uno de estos rasgos se compone de tres índices (para un total de 12) y estos a su vez derivan en una serie de preguntas de la encuesta.



ILUSTRACIÓN 1 MODELO DENISON

2.2.4.1 Adaptabilidad

El primer rubro, es Adaptabilidad, el cual consiste en convertir las demandas del entorno de negocios en acción.

Logrando esto mediante 3 aspectos, el primero es la capacidad de percibir y responder ante un entorno externo, las instituciones exitosas estas centradas en sus clientes y competencia.

El segundo, es la capacidad de actuar sobre los clientes internos sin considerar nivel jerárquico.

El último aspecto es la capacidad para reestructurar los comportamientos de los procesos y que le permitan a la entidad adaptarse al entorno.

En resumidos puntos, los rangos de este primer rubor son, crear cambio, enfoque en el cliente, y aprendizaje organizacional.

Crear cambio, se refiere a poder crear formar moldeables para satisfacer necesidades en movimiento, reaccionar velozmente ante el entorno, así como anticiparse sabiamente a los cambios.

El enfoque en el cliente, es cuando la entidad entiende y reacciona ante los clientes, adelantándose a sus futuras demandas, enfocándose en la satisfacción el cliente.

Por último, el aprendizaje organizacional, que recibe convierte e interpreta las señales del entorno en oportunidades para estimular la innovación, ganar conocimiento y desarrollar capacidades.

2.2.4.2 Misión

Misión, hace énfasis en definir una dirección significativa a largo plazo para la institución.

Establece un objetivo y un significado, partiendo de un rol social y metas externas para la entidad, propone una dirección clara y metas que funjan como curso de acción para la institución y sus colaboradores.

El éxito es más probable cuando los miembros están vinculados con las mismas metas que la organización.

Los rubros de Misión, son, intención y dirección estratégica, metas y objetivos, por último visión.

Intención y dirección estratégica, transmiten el propósito de la organización, y aclaran la forma en que cada quien contribuye a poner su marca en la empresa.

Metas y objetivos, son un conjunto de metas que pueden estar relacionados con la misión, visión y estrategia, brindando una dirección clara en su trabajo

Visión, la organización tiene una visión compartida de un estado futuro deseado, conjuntando valores fundamentales, capturando el corazón y mente de las personas en la organización, a la vez que brinda guía y dirección.

2.2.4.3 Coherencia

Coherencia, define los valores y sistemas que son la base de una cultura fuerte.

Ofrece una fuerte integración, coordinación y control. Tienen colaboradores altamente comprometidos, valores centrales y métodos distintos de hacer negocios, una tendencia a promover desde el interior.

La coherencia crea una cultura fuerte, basada en sistemas de creencias, valores y símbolos, compartidos que los miembros entienden ampliamente.

Los 3 rubros de la coherencia son, coordinación e integración, acuerdo y valores fundamentales.

Coordinación e integración, define diferentes funciones de la empresa para poder conjuntar las metas comunes.

Acuerdo, la organización puede llegar a un acuerdo sobre temas esenciales, incluyendo el nivel de acuerdo subyacente y la capacidad para conciliar diferencias cuando ellas se presentan.

Valores fundamentales, los miembros de la organización, comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.

2.2.4.4 Participación

Participación, desarrollo de capacidad humana propiedad y responsabilidad.

Las culturas organizacionales que se caracterizan como altamente involucradas, animan fuertemente el involucramiento de los colaboradores creando sentido de propiedad y responsabilidad, se basan en sistemas de control informal, voluntario e implícito, y no en sistemas de control formal, explícito y burocrático.

Crea un mayor compromiso con la entidad, y una capacidad creciente de autonomía.

Los rubros son, empoderamiento, orientación del equipo, desarrollo de capacidad.

Empoderamiento, las personas tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.

Orientación del equipo, valor situado para trabajar en cooperación hacia metas comunes de las cuales todos los colaboradores se sienten mutuamente responsables, la organización se basa en el esfuerzo del equipo para hacer el trabajo.

Desarrollo de capacidad, la organización invierte continuamente en el desarrollo de las destrezas de los empleados para seguir siendo competitiva y satisfacer las necesidades continuas del negocio

2.3 Cuestionario de cultura del Modelo Denison

Los objetivos que se busca el Cuestionario Denison son los siguientes:

Identificar las posibles brechas del proceso de liderazgo de acuerdo con la estrategia de negocio y la cultura requerida.

Identificar y ajustar los procesos que permiten el ejercicio del liderazgo en la organización.

Definir el perfil del líder de acuerdo a las capacidades requeridas en la estrategia de negocio e identificar las brechas individuales de acuerdo con dicho perfil.

Brindar a los líderes acciones de aprendizaje que les permita desarrollar su rol en el día a día con sus equipos de trabajo y que disminuya las brechas individuales.

Promueve la relación directa con los retos estratégicos, la cultura (valores expuestos) y los equipos de trabajo de los líderes en los diferentes niveles de la organización.

Enfatiza en el impacto del proceso de desarrollo más que en la cobertura en los diferentes niveles de la organización.

Adaptación al idioma español, del cuestionario del Modelo Denison, las preguntas son las siguientes:

1. La mayoría de los empleados se implican mucho en sus trabajos
2. Habitualmente, las decisiones se toman en el nivel jerárquico que tiene a su disociación la información más oportuna.
3. Se produce un abundante intercambio de información, de modo que todos los miembros de la organización pueden obtenerla cuando la necesiten.

4. Todos los miembros de la organización creen que pueden realizar aportaciones positivas
5. Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes partes de la organización
6. Los miembros de la organización trabajan como parte de un equipo
7. Para llevar a cabo los trabajos se usa el trabajo en equipo, y no tanto la jerarquía de la organización.
8. Nuestros elementos fundamentales de funcionamiento son los equipos
9. El trabajo se organiza de manera que cada persona puede ver que relación hay entre sus funciones y las metas de la organización.
10. Se delega la autoridad de manera que las personas pueden actuar con autonomía
11. La capacidad de los integrantes de la organización aumenta constantemente
12. Se invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de los empleados
13. Se considera que las capacidades del personal son una fuente importante de ventaja competitiva
14. A menudo surgen problemas porque carecemos de las habilidades y técnicas necesarias para llevar a cabo los trabajos
15. Los líderes y directivos “predican con el ejemplo”
16. Hay un estilo de dirección característico y una serie bien definida
17. Hay un conjunto de valores claros y coherentes que rigen la forma en la que hacemos nuestras labores
18. Si un miembro de la organización ignora los valores fundamentales de ésta, ¿esa persona tendrá problemas?

19. En la organización hay un código ético que guía nuestra conducta y nos indica lo que está bien y lo que está mal
20. Cuando se producen desacuerdos, trabajamos duro para lograr soluciones que beneficien a todas las partes interesadas
21. Tenemos una cultura corporativa sólida
22. A menudo nos cuesta alcanzar un acuerdo sobre asuntos clave
23. Los integrantes de las diferentes partes de la organización comparten un punto de vista en común
24. Resulta fácil coordinar proyectos que implican diferentes partes de la organización
25. Trabajar con alguien de otra parte de la organización es como trabajar con alguien de una organización diferente
26. Hay una buena armonización de los objetivos en los diferentes niveles de la organización
27. La forma de hacer las cosas es muy flexible y fácil de modificar
28. Adoptamos continuamente formas nuevas y mejoradas de hacer el trabajo
29. Habitualmente, los intentos de implantar cambios en la organización suscitan resistencia en el seno de esta
30. A menudo, las diferentes partes de la organización cooperan para implementar cambios en esta
31. A menudo, los comentarios que nos hacen los estudiantes generan cambios en nuestra organización
32. Los comentarios de los estudiantes influyen directamente en nuestras decisiones
33. Todos los miembros de la organización tienen una comprensión profunda de lo que desean y necesitan saber los estudiantes

34. A menudo, en nuestras decisiones no tenemos en cuenta los intereses de los estudiantes
35. Animamos a nuestro personal a mantener un contacto directo con los estudiantes
36. Consideramos que los fracasos son una oportunidad de aprendizaje y de mejora
37. En nuestra organización se fomenta y premia la innovación y la asunción de riesgos
38. Muchos detalles importantes son desapercibidos
39. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo diario
40. Nos aseguramos de que todas las partes de la organización se mantengan bien comunicadas y coordinadas entre si
41. Tenemos un propósito y un enfoque a largo plazo
42. Tenemos una misión clara que dota de significado y de orientación a nuestro trabajo
43. Tenemos una estrategia clara de cara al futuro
44. No tengo claro cuál es nuestro enfoque estratégico
45. En la organización hay un amplio acuerdo sobre las metas de ésta.
46. Los líderes de la organización fijan metas que son a la vez ambiciosas y realistas
47. Los líderes de la organización han explicado con claridad los objetivos que estamos intentando lograr
48. Evaluamos continuamente nuestro progreso en relación con los objetivos que nos hemos fijado
49. Los miembros de la organización entienden que hay que hacer para que esta tenga éxito a largo plazo

50. Tenemos una visión compartida acerca de cómo será la organización en el futuro
51. Los líderes de la organización tienen una perspectiva a largo plazo
52. A menudo nuestras ideas para el corto plazo ponen en peligro nuestra visión a largo plazo
53. Nuestra visión genera pasión y motivación en nuestros colaboradores
54. Somos capaces de dar soluciones a las necesidades a corto plazo sin poner en peligro nuestra visión a largo plazo
55. Mi trabajo me impulsa a hacer un esfuerzo extra
56. Soy entusiasta de trabajar para esta organización
57. Estoy orgulloso de trabajar para esta organización
58. Soy apasionado acerca de mi trabajo
59. Mi trabajo me da energía
60. La comunicación en esta organización es abierta y honesta
61. Recibo regularmente retroalimentación de mi jefe inmediato
62. La comunicación con mi equipo cercano de trabajo (división de carrera) es efectivo
63. Me siento confiado de expresar honestamente mi opinión a mi jefe inmediato

Son un total de 63 reactivos donde engloban cada uno de los 4 rubros del Modelo Denison, siendo estos Adaptabilidad, Misión, Coherencia y Participación.

3 CAPÍTULO ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para la valoración de la cultura organizacional del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución (ITSCC), se implementó el cuestionario del Modelo Denison, en su traducción al idioma español, siendo su nombre original en inglés, DOCS, por las iniciales de Denison Organizational Culture Survey.

3.1 Tipo de investigación

El presente estudio se circunscribe a los proyectos de la Maestría en Administración Estratégica, con especialidad innovación y negocios, que pertenece a la máxima casa de estudios de Baja California Sur, la Universidad Autónoma de Baja California Sur, del área de Ciencias Sociales y Humanidades Departamento Académico De Economía.

Esta investigación es de carácter descriptivo, según (Sampieri, 2010), este método, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

En la presente investigación, se enuncian características, rasgos y situaciones propias de la cultura organizacional del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución.

La población del estudio está conformada por 50 colaboradores de la Dirección de Administración, Planeación y vinculación, de dicho tecnológico, teniendo en cuenta que la plantilla total de la institución es de 153 colaboradores, de los cuales 100 son sindicalizados, distribuidos en las 8 carreras ofertadas, así como los "ATM" siendo el personal Administrativo, Técnico y Manual.

3.2 Metodología

El instrumento se aplicó a 50 colaboradores de la Dirección De Administración, Planeación Y Vinculación, siendo ellos:

- Directora de Dirección De Administración, Planeación Y Vinculación
- Subdirector de Dirección De Administración, Planeación Y Vinculación
- Analistas técnicos
- Secretarias
- Psicólogo
- Capturistas
- Auxiliares administrativos
- Laboratorista
- Vigilantes
- Subdirector de vinculación
- Coordinador de extraescolares
- Jefe del departamento de residencias y servicio social
- Coordinador de página web
- Almacenista
- Jefe del departamento de comunicación y concentración
- Jefe del departamento de vinculación
- Instructores de extraescolares
- Jefes de departamentos
- Bibliotecario
- Coordinador de promociones
- Médico general
- Coordinador académico del centro de idiomas de lenguas extranjeras
- Coordinadora administrativa del centro de idiomas
- Instructores de lenguas extranjeras
- Subdirector de servicios administrativos
- Jefe del departamento de recursos materiales

- Jefe del departamento de personal
- Jefe del departamento de recurso financieros
- Jefe del departamento de servicios generales
- Chofer de dirección.

El cuestionario se aplicó en forma electrónica. El tipo de investigación que se utilizó en este trabajo fue con un enfoque descriptivo cualitativo. Siendo descriptiva, se procura descubrir las estructuras organizativas, los sistemas dinámicos o red de relaciones de un determinado fenómeno; y siendo cualitativa, se procura identificar la naturaleza de las realidades y su estructura dinámica.

El instrumento fue desarrollado inicialmente en idioma inglés, en forma reciente se dispone de una traducción al español realizada por Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández "*Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*", (SUMMA Psicológica UST, 2010)

3.3 Adaptación de Modelo Denison en el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución

El tamaño del universo de esta investigación comprende el Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución (ITSCC), con la finalidad de otorgarle una solida identidad, mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional como eje primordial, considerando este estudio un modelo para la futura aplicación del fortalecimiento de las Instituciones de Educación Superior en México.

El diseño de estudio es descriptivo donde se persigue representar características de grupos de trabajo así como personales, identificando principalmente valores, costumbres, tradiciones, compromiso laboral y desarrollo personal, las cuales juntas conforman relaciones que desembocan en el desarrollo de una cultura y clima organizacional.

Se realizaron encuestas, entrevistas y observaciones de campo, permitiendo hacer énfasis en las similitudes y diferencias desde las percepciones de docentes y administrativos.

Las entrevistas serán de manera directa a trabajadores administrativos y docentes con la finalidad de recolectar información considerando las preguntas cerradas y algunas abiertas donde puedan manifestar explícitamente algún contexto sobresaliente.

Los instrumentos de recolección arrojarán datos los cuales se recopilarán en una base de datos, cediendo el factible manejo así como el proceso de revisión y análisis de información, los resultados serán presentados en gráficas y tablas que faciliten identificar con veracidad y eficacia el contenido de la información obtenida.

3.4 Descripción de variables

3.4.1 Instrumento

Para el desarrollo de la investigación se aplicó la encuesta de Denison, constituida por 60 preguntas cerradas, la cual permite generar una descripción y un análisis directo, de la cultura organizacional por medio de la evaluación de los 4 patrones del modelo Denison.

Las 4 características (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), que marca el Modelo Denison, a su vez contienen 3 rubros cada uno, también llamados índices, y son medidas por 5 reactivos, como se ilustra en la siguiente tabla:

| CARACTERÍSTICA | ÍNDICE | No de preguntas |
|-----------------|---------------------------|-----------------|
| Involucramiento | Envolvimiento | 1-5 |
| | Orientación al equipo | 6-10 |
| | Desarrollo de capacidades | 11-15 |
| Consistencia | Valores centrales | 16-20 |

| | | |
|---------------|-------------------------------------|-------|
| | Acuerdo | 21-25 |
| | Coordinación e integración | 26-30 |
| Adaptabilidad | Creación del cambio | 31-35 |
| | Enfoque en el cliente | 36-40 |
| | Aprendizaje organizacional | 41-45 |
| Misión | Dirección e integración estratégica | 46-50 |
| | Objetivos y metas | 51-55 |
| | Visión | 56-60 |

TABLA 2 MODELO DENISON, ELABORACIÓN PROPIA

Los reactivos se midieron basados en escala Likert a 5 puntos, tomando en cuenta que 1 es muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, siendo 1 el valor menor y 5 el máximo valor.

3.4.2 Recolección de la información

Para la recaudación de la información se envió por medio del correo institucional de la Directora de Dirección De Administración, Planeación y Vinculación, el cuestionario a cada uno de los colaboradores de la antes mencionada dirección.

Cabe destacar que dicho correo debía ser contestado en horas no laborables, esto con la intención de facilitar la libre expresión.

El formato de cuestionario fue con ayuda de la plataforma Google encuestas. Dicho escenario arroja la tabulación de los resultados.

Finalmente, la investigación concluyó con la observación e interpretación de la información del modelo Denison Organizational Culture Survey (DOCS), describiendo las características propias del perfil cultural de la organización, los indicadores de desempeño e innovación del ITSCC.

3.4.2.1 Entrevistas semi estructuradas

La investigación estableció la necesidad de efectuar entrevistas a colaboradores, esta técnica persigue obtener datos directamente de aquellos funcionarios cuya responsabilidad incluye contribuir a establecer la cultura organizacional, las entrevistas fueron conducidas por una misma investigadora.

Las citas fueron concertadas por la oficina o funcionario enlace designado por la Institución. Las entrevistas en cada caso tuvieron una duración aproximada de entre 1.5 a 2 horas. Durante la reunión se estableció la confidencialidad del proceso y se destacó que cada caso sería documentado como una investigación individual donde lo obtenido no sería divulgada.

En cada entrevista se llevó una serie de preguntas predeterminadas que facilitaron espacio para abordar temas relacionados que permitían penetrar en las respuestas.

Ninguna de las entrevistas fue grabada, por lo que la investigadora tomo notas. Esto, aun cuando puede considerarse una limitación, permitió un proceso de reflexión de cada administrador respecto a cómo aborda los elementos valorativos, de toma de decisiones en su institución.

Esta situación posibilitó un ambiente relajado donde en ocasiones comentarios muy elocuentes pero de fácil identificación de la institución no quedaron reseñados en documento o grabación alguna.

4 CAPÍTULO ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se abordaran los resultados conforme a cada uno de las 4 características:

- Involucramiento
- Consistencia
- Adaptabilidad
- Misión

Que marca el Modelo Denison, partiendo con los respectivos 3 índices de cada uno de los distintivos anteriores.

4.1 Resultados de involucramiento

La encuesta del Modelo Denison consta de 60 reactivos divididos en 4 características, la primera es Involucramiento, donde se abordaran los resultados conforme a cada uno de los 3 índices con los que se cuenta.

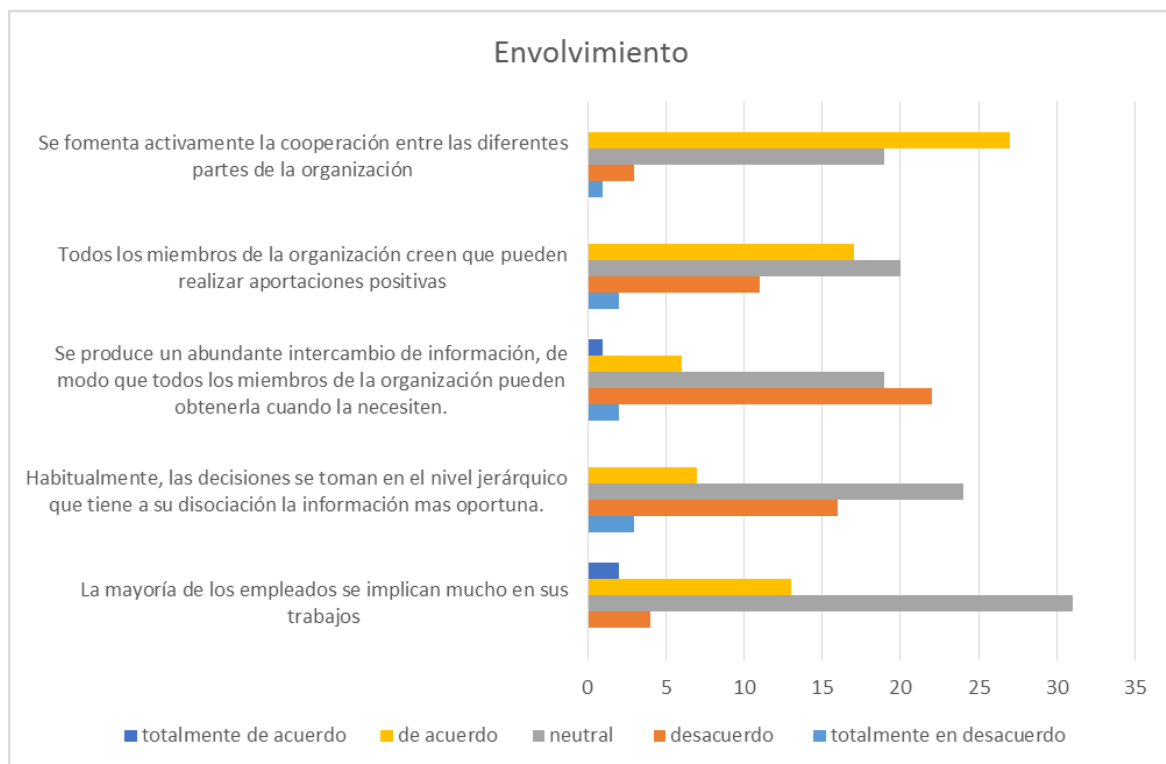


TABLA 3 ENVOLVIMIENTO, ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo con la gráfica, se puede observar que los colaboradores se inclinan más hacia las respuestas de forma neutral, siendo esta la que despunta en 4 de las 5 preguntas; oscilando de 19 puntos a 31 de un total de 50. La mayoría concuerda que se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes partes de la organización, debido a que se integran bajo equipo multidisciplinarios, el 48% de los colaboradores consideran que pueden hacer aportaciones positivas, sin embargo consideran que la información no fluye de manera que puedan obtenerla cuando la necesiten.

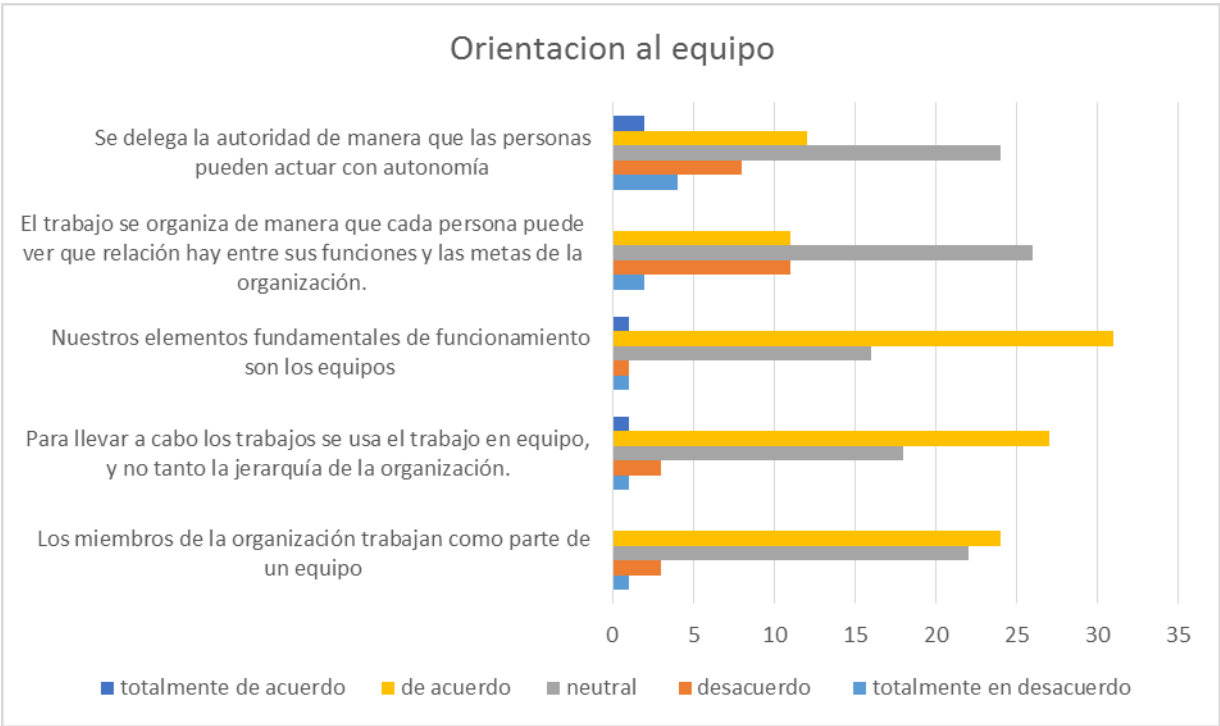


TABLA 4 ORIENTACIÓN AL EQUIPO, ELABORACIÓN PROPIA

De estos reactivos, la pregunta que más llama la atención es, los miembros de la organización trabajan como parte de un equipo, donde como respuesta se tiene casi la misma puntuación como neutral y de acuerdo, donde se puede suponer que la mitad del personal es indiferente a realizar actividades en equipo, al igual que el apartado anterior, los colaboradores se inclina por respuestas neutrales, aunado a que ellos reconocen que lo fundamental de su funcionamiento son los equipos.

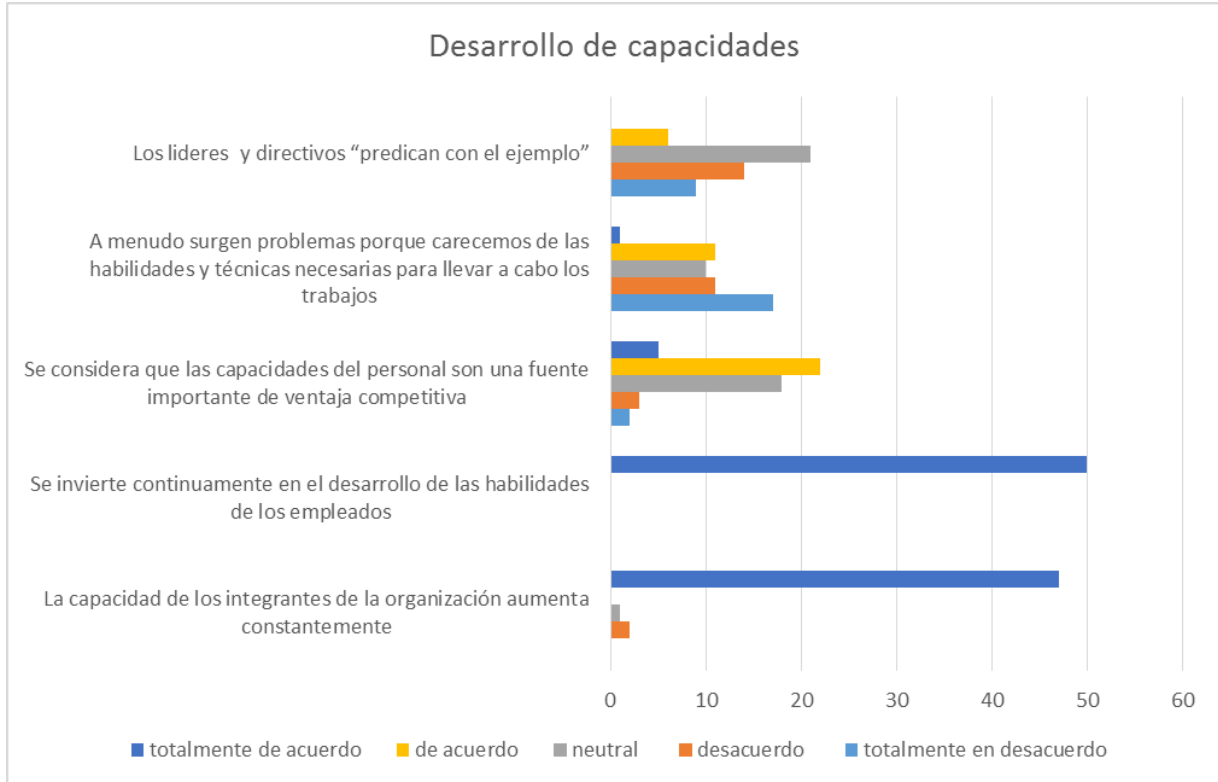


TABLA 5 DESARROLLO DE CAPACIDADES, ELABORACIÓN PROPIA

Desarrollo de capacidades, es el último índice de la característica Involucramiento, en este rubro se obtuvo la única respuesta de todo el cuestionario con los 50 puntos, siendo esta, Se invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de los empleados, en donde todos los colaboradores contestaron con el puntaje más alto, según la escala de Likert que se utilizó, que fue 5, totalmente de acuerdo. Lo que comprueba que el ITSCC, mantiene a sus colaboradores, bajo capacitación constante. A menudo surgen problemas porque se carece de las habilidades y técnicas necesarias para llevar a cabo los trabajos, donde la respuesta fue que están en desacuerdo que existan estas barreras.

4.2 Resultados de consistencia

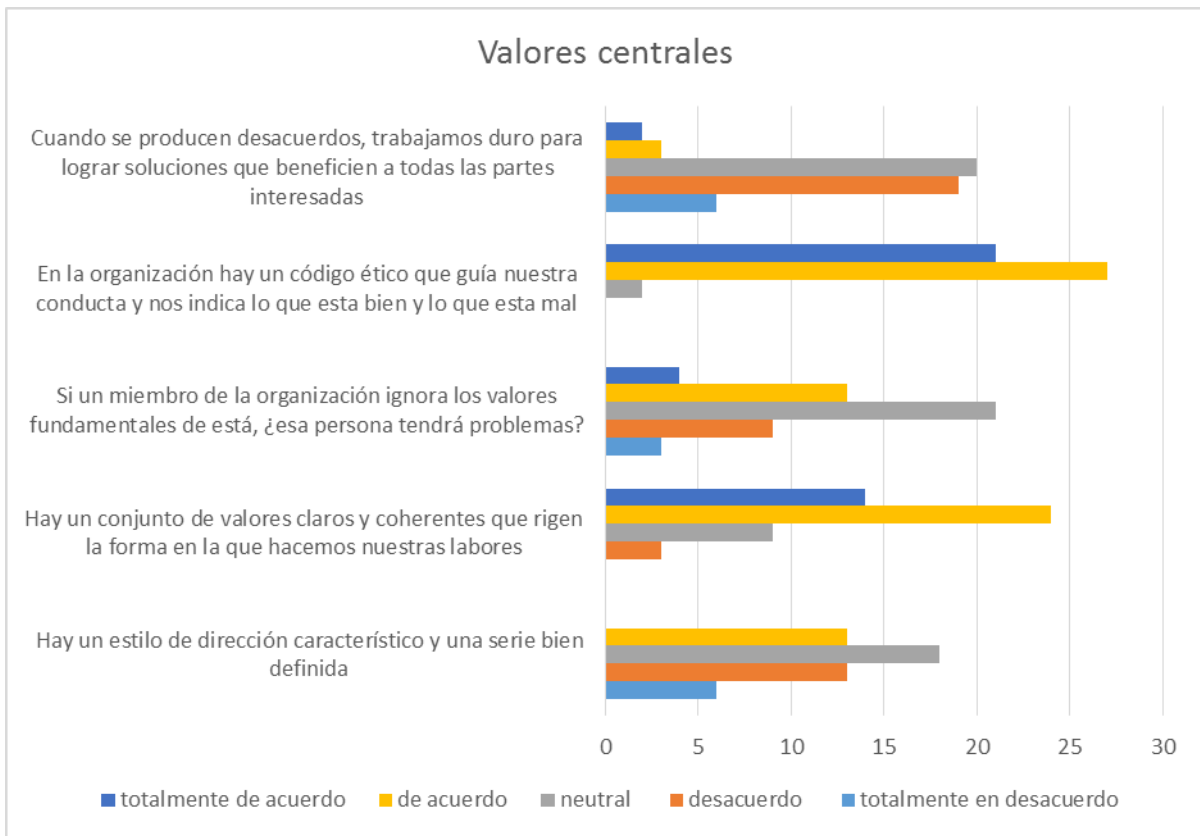


TABLA 6 VALORES CENTRALES, ELABORACIÓN PROPIA

El 38% de los colaboradores, esta consiente que si se ignoran los valores fundamentales del ITSCC se generaran consecuencias, 47 % afirma que existe un conjunto de valores claros y coherentes que rigen la forma en la que realizan sus labores. Sin embargo el 45 % manifiesta que cuando se producen desacuerdos, no se trabaja tan duro para lograr soluciones que beneficien a todas las partes interesadas, debido a que el personal al ser disperso en esta dirección, los valores centrales se comparten con distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos. El grado de coordinación e integración se vincula al grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

El segundo rubro es el acuerdo, un 45% respondió que mantiene una cultura corporativa sólida, un 42% dice que no cuesta alcanzar un acuerdo sobre asuntos clave, debido a que 36% de los integrantes, comparten un punto de vista en común de las diferentes partes de la organización. En la pregunta, trabajar con alguien de otra parte de la organización es como trabajar con alguien de un organización diferente, un 45 % dice que están en desacuerdo o neutral.

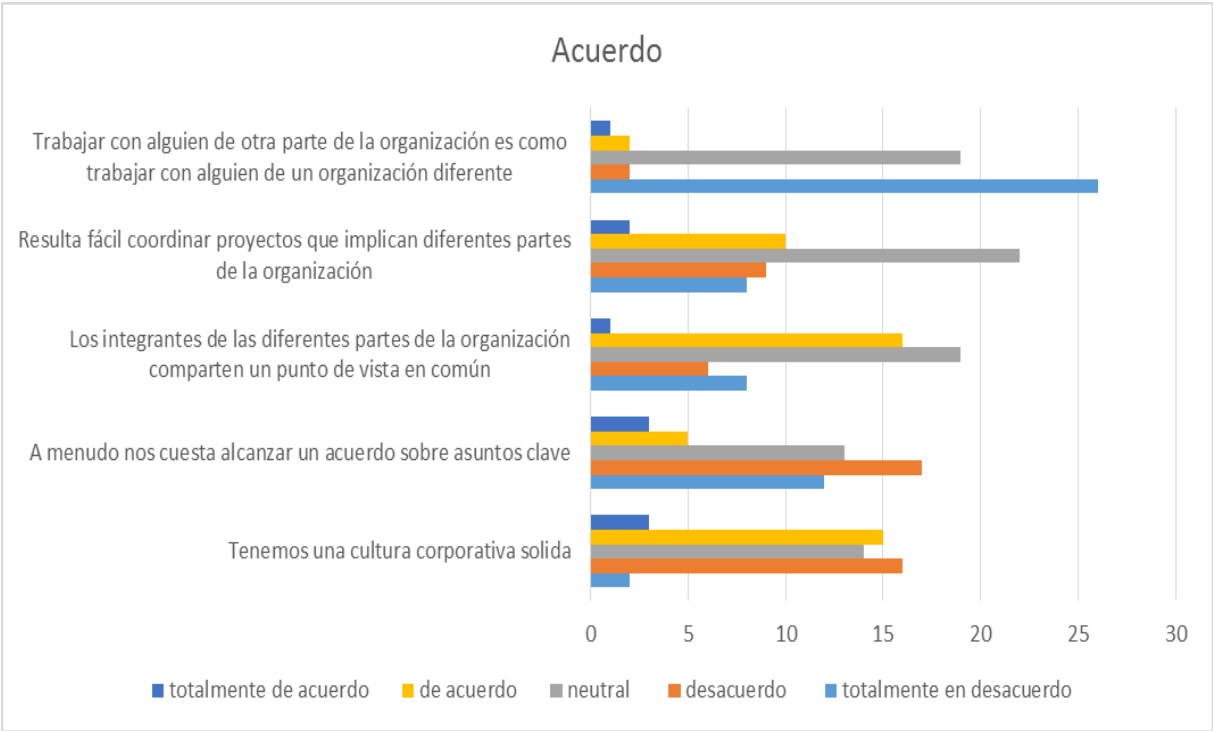


TABLA 7 ACUERDO, ELABORACIÓN PROPIA

El último rubro de Consistencia es coordinación e integración, donde se obtuvieron los siguientes resultados, el 43% afirma que adoptan continuamente formas nuevas y mejoradas de hacer el trabajo, debido a el entorno tan competitivo, y por la igualdad de productos, de acorde a la oferta académica en el estado de Baja California Sur, así como los estudiantes que deciden ir a buscar conocimiento en otra parte del país, es importante y necesario que la empresa tenga una imagen propia, es decir que sea diferente a todas las demás un que su mercado sea el mismo, pero que dicha imagen

le sirva para destacar totalmente de todas las universidades, el 44% de los colaboradores respondieron que las diferentes partes de la organización cooperan para implementar cambios en está.

Denison en su modelo afirma que la cultura es esencial en la unidad de la organización y parte central del proceso de cambio, permite conceptualizar procesos, comprender la naturaleza de las actuaciones y entornos sociales, generando una mayor adaptabilidad así como un vínculo entre el comportamiento individual y de la organización.

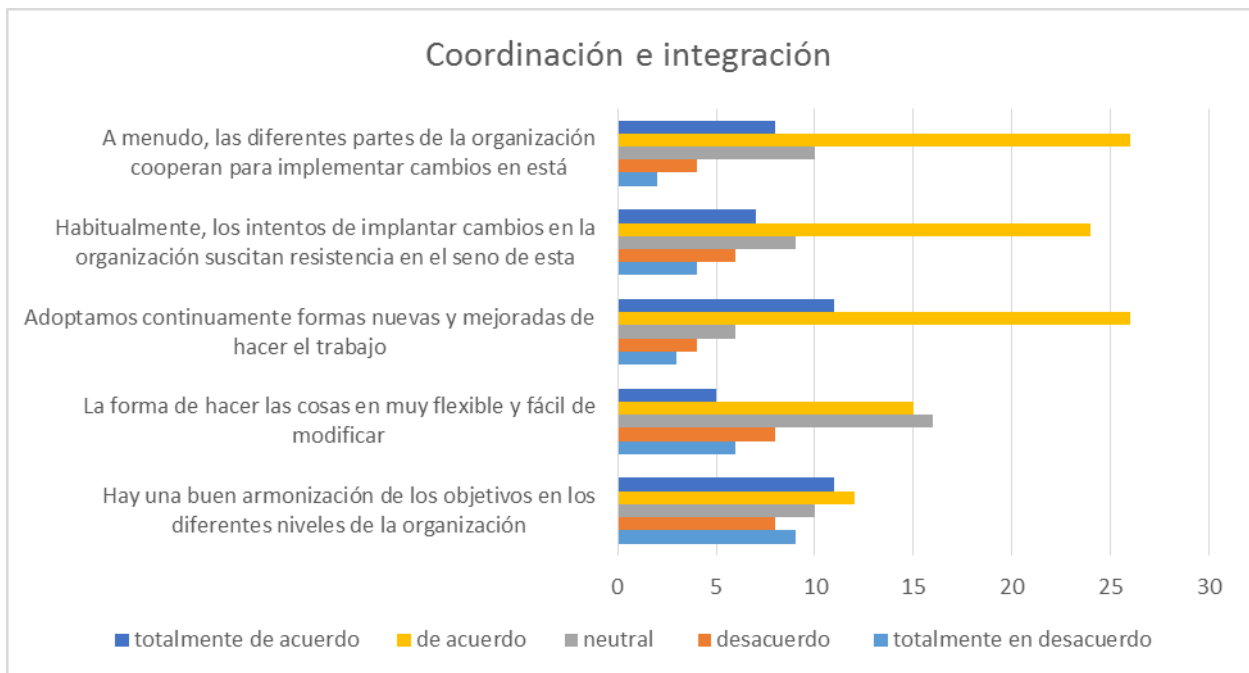


TABLA 8 COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN, ELABORACIÓN PROPIA

4.3 Resultados de adaptabilidad

El primer índice es la creación del cambio, el cual se refiere al grado en el cual las organizaciones pueden enfrentar en forma proactiva y exitosa los cambios externos. La adaptabilidad se integra por el grado de orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo.

La orientación al cambio se vincula al grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos y actúa en forma proactiva. En este apartado 43% de colaboradores del ITSCC afirman que los comentarios que les hacen los estudiantes generan cambios en su institución, debido a que de ellos son sus clientes, con los cuales deben buscar están en contacto permanente y satisfacer sus necesidades, así como sobrepasar sus expectativas. Un 46% tiene una comprensión profunda de lo que desean y necesitan saber los estudiantes. El 48% afirma mantener un contacto directo con los estudiantes.

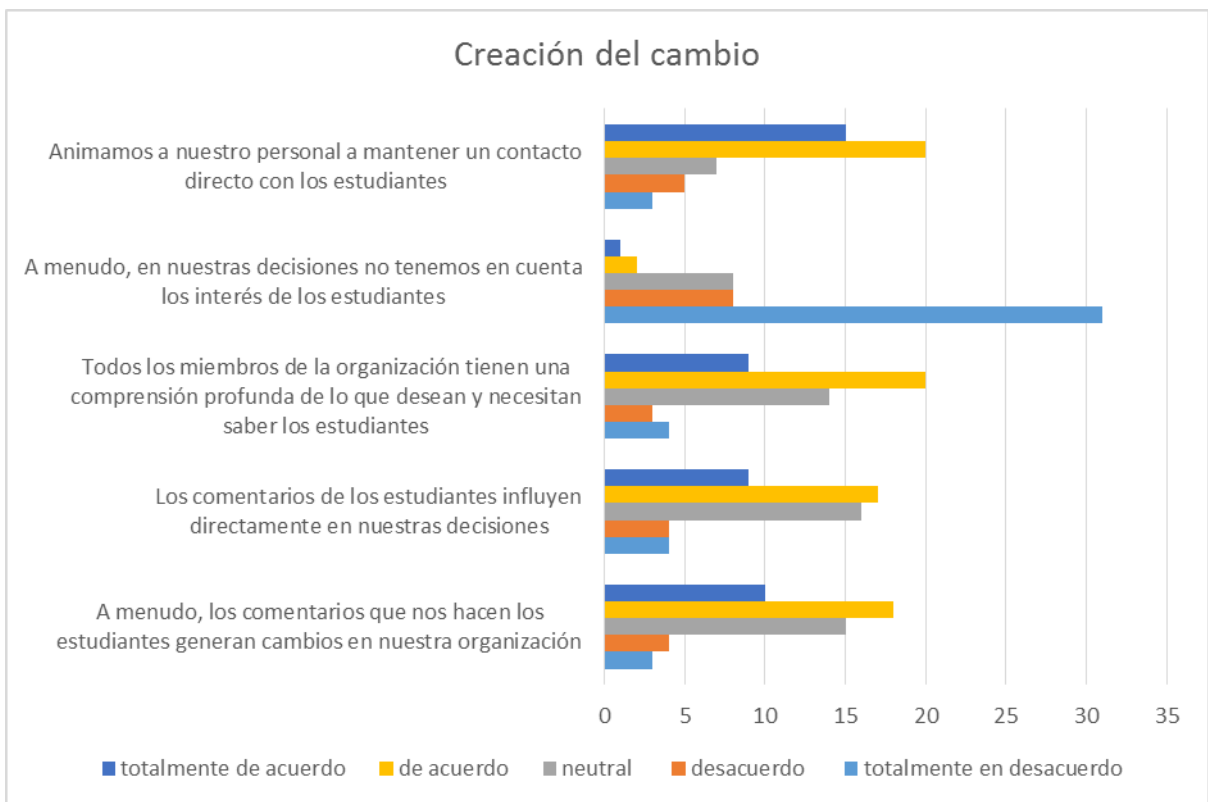


TABLA 9 CREACIÓN DEL CAMBIO, ELABORACIÓN PROPIA

El segundo rubro de Adaptabilidad, es el enfoque al cliente, en donde ya se constató en las 5 preguntas anteriores, de creación del cambio, la importancia del estudiante para el personal del ITSCC, un 45% considerarlas áreas de oportunidad como de aprendizaje y mejora, el 48% creen el aprendizaje, un objetivo importante en su día a día.

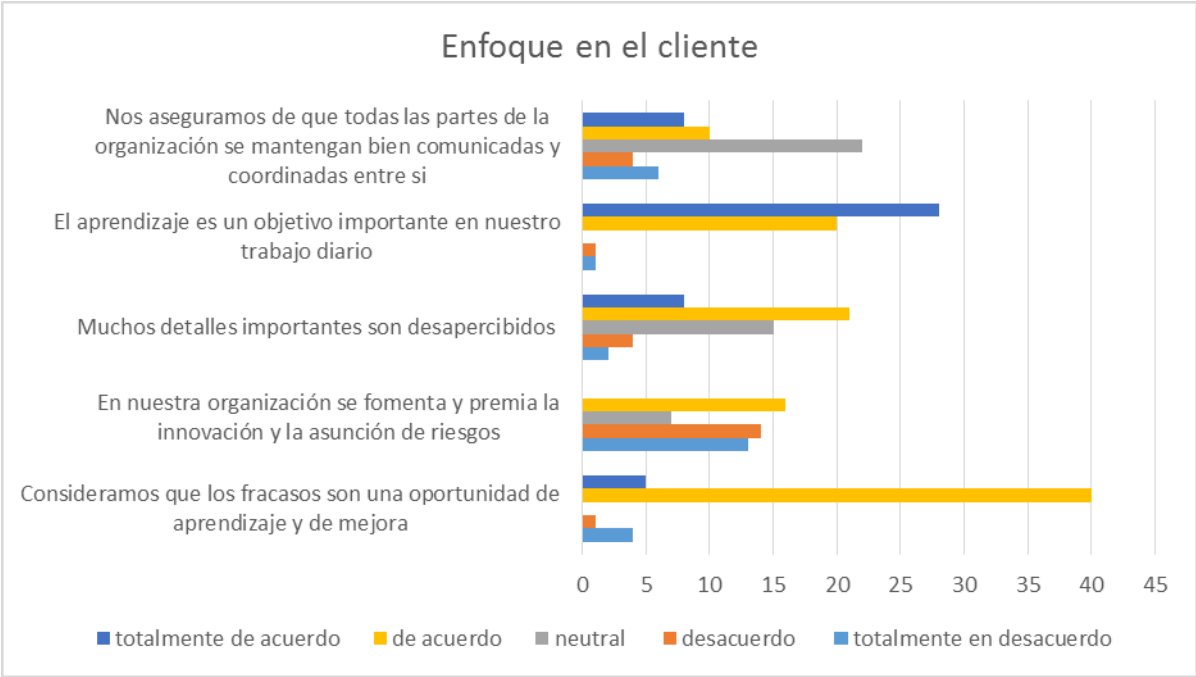


TABLA 10 ENFOQUE DEL CLIENTE, ELABORACIÓN PROPIA

El último rubro de Adaptabilidad es el aprendizaje emocional, vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

El 45% de los colaboradores, afirma que existe un amplio acuerdo sobre las metas de la institución, el 44% dice que tiene presente una estrategia clara de cara al futuro, así como tener en cuenta los próstilos institucionales y enfoques a largo plazo, acordes a la misión, la cual da significados a sus actividades y trabajo.

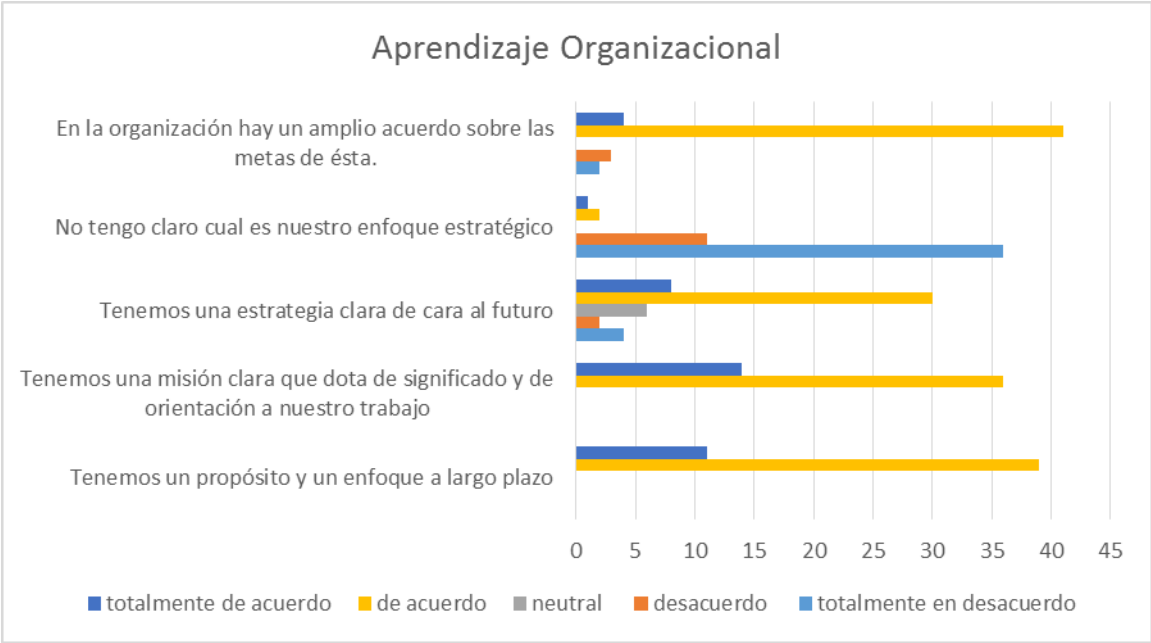


TABLA 11 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, ELABORACIÓN PROPIA

4.4 Resultados de misión

La Misión integra, dirección e integración estratégica, objetivos y metas, por último la visión.

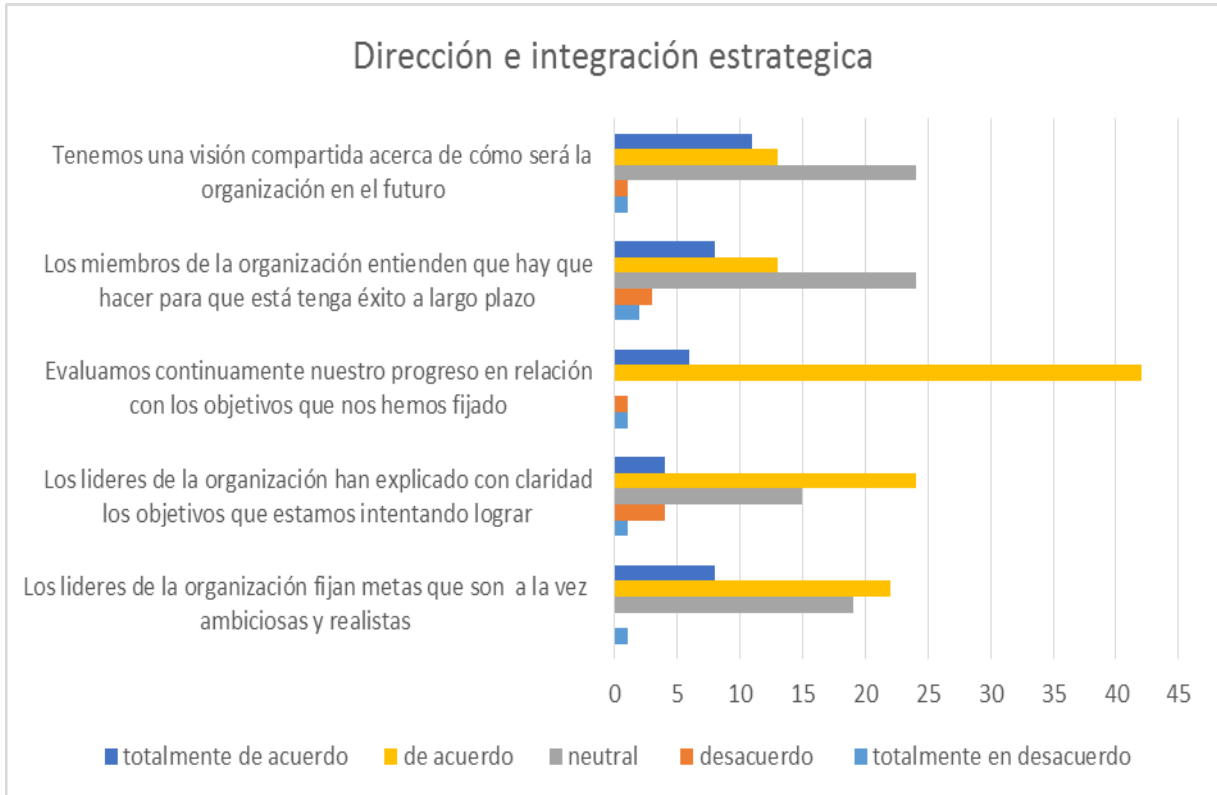


TABLA 12 DIRECCIÓN E INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA, ELABORACIÓN PROPIA

La dirección y propósitos estratégicos se vinculan a la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta.

El 48 % de los colaboradores, afirman que continuamente se evalúa su progreso, en relación con los objetivos que fueron fijados.

Los líderes de la institución fijan metas ambiciosas pero realistas y alcanzables según el 49%, casi la totalidad de los encuestados.

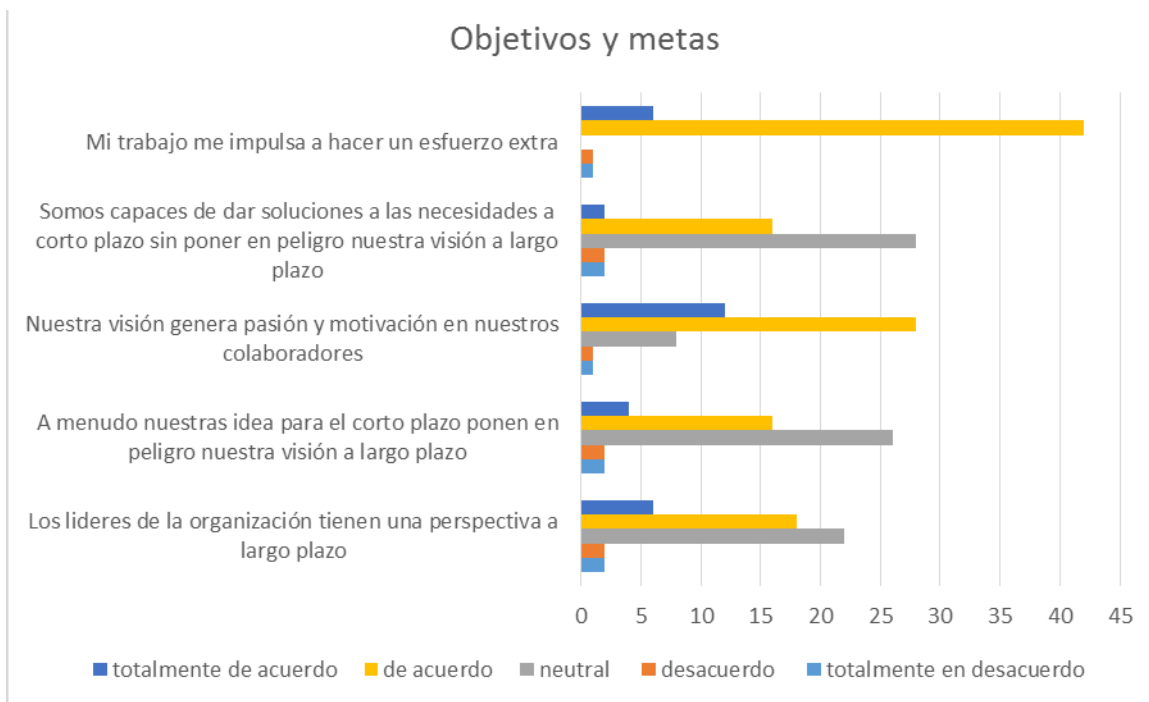


TABLA 13 OBJETIVOS Y METAS, ELABORACIÓN PROPIA

El 48% de los encuestados dijo que su trabajo lo impulsa a realizar actividades extras, así como reconocen que la visión genera motivación entre el personal.

En este rubro, se conjunta la visión, que es donde destacan opiniones personales acerca de cómo se sienten en la institución.

El 49% dijo sentirse entusiasta y orgulloso de trabajar para la organización, mientras que un 41% se apasiona acerca del trabajo que realiza, el 46% afirmó que su trabajo en la institución, le proporciona energía, el 40% del personal dice que la comunicación es abierta y honesta, 33% dice que recibe regularmente retroalimentación de mi jefe inmediato, un 39% confirma que la comunicación con su equipo cercano de trabajo (división de carrera).

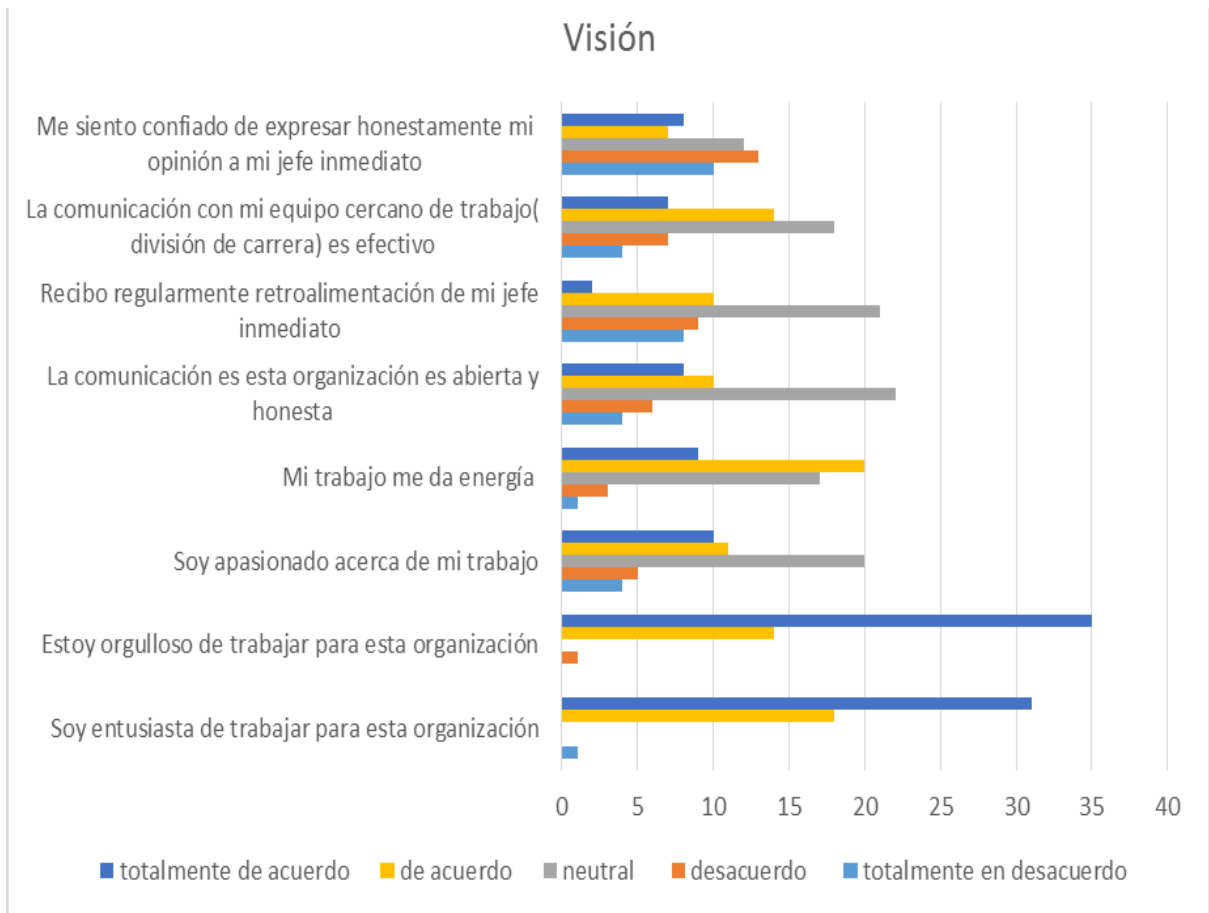


TABLA 14 VISIÓN, ELABORACIÓN PROPIA

5 CONCLUSIONES

La aplicación del Modelo Denison, en el ITSCC, mostró una institución en la cual, si bien sus miembros se perciben capaces para el desarrollo de las tareas y con capacidades para asumir responsabilidades, así como hacer frente a las adaptaciones necesarias, para el entorno innovador en el cual están inmersas las instituciones educativas.

EL ITSCC, debe seguir coordinando esfuerzos con su plantilla, para poder conjuntar los objetivos personales con los institucionales, el personal se encuentra orgullo de laborar para la máxima casa de estudios del municipio de Comondú, sin embargo, consideran que los líderes de la institución, deben retroalimentar con mayor frecuencia, los objetivos, así como los resultados, productos, de esfuerzos compartidos.

Investigadores como (Lagunés, L, Solano, F y Herrera M, 2014) afirman que, las universidades siendo uno de los actores sociales que tienen mayor impacto en el desarrollo de competencias de profesionistas, en una de las etapas en donde se encuentran más sensibles y vulnerables a las necesidades sociales, pueden y deben vincularse con entidades gubernamentales y empresas del sector privado para crear programas interdisciplinarios que contribuyan al desarrollo de competencias en los estudiantes, las cuales a su vez, impacten de manera favorable en el entorno económico y social.

Los colaboradores del ITSCC perciben las jerarquías como visionarios estratégicos, pero con carencias en la forma de transmitir los resultados; si bien, dicha institución, manifiesta un alto grado de adaptabilidad y consistencia entre su personal, identificando que como cultura, la interacción diaria con los valores, actitudes y conductas compartidas con los compañeros de trabajo, generan el compromiso de responsabilidad en los grupos interdisciplinarios.

Generalmente la expresión de un individuo fundamentada en principios es de actitud optimista, entusiasta, no son ingenuos; son conscientes de que esa debilidad existe. El líder no puede permanecer aislado.

Afirma que el líder deberá rodearse de consejeros y de gente que le brinde numerosos puntos de vista. Asimismo son intelectualmente activos dentro de las limitaciones de la edad y de la salud, son físicamente activos y muy divertidos (FORBES, 2016)

En resumen, los líderes, como en toda institución, fungen como pilares fundamentales en las gestiones necesarias para apoyar a los colaboradores para realizar actividades de capacitación, en pro de tornarse más competitivos personalmente hablando, así como generar estrategias para la institución.

Tener calidad como personas e institución, es algo que el personal del ITSCC, tiene claro, basados y guiados por la misión de dicho tecnológico, destacando la importancia de mantener actualizada la imagen institucional, y la calidez humana, encaminada a generar cambios estratégicos, planear alternativas estratégicas a la gestión de recursos humanos a fin de lograr líderes con alto sentido de compromiso para la cultura de cambio.

La cultura organizacional, es tal vez uno de los factores de mayor impacto al tomar decisiones de naturaleza educativa, administrativa y fiscal. Según (Tierney , 1988), la cultura organizacional puede ser analizada a partir del ambiente institucional, de su misión, del proceso de socialización que fomenta, del tipo de información que produce, de las estrategias que utiliza y del estilo de liderato que ejercen sus cuerpos rectores.

Los colaboradores, buscan constantemente, hacer frente a los puntos débiles sobre la imagen de la institución, dando asistencia a capacitaciones, que el ITSCC les provee.

Como la cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores y actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización. Por ejemplo, influye en los miembros para que sean ciudadanos buenos y cooperativos. Así, si la calidad del servicio a los estudiantes del ITSCC, es importante en la cultura, entonces se espera que los colaboradores adopten este comportamiento, por otro lado, la norma es adherirse a un conjunto de procedimientos específicos al tratar con los estudiantes, entonces se espera, reconocer y recompensar este tipo de comportamiento.

6 RECOMENDACIONES

La cultura es el pegamento social que mantiene fuerte al ITSCC, mediante la expresión de valores que los colaboradores de dicha institución ejercen día a día.

La cultura organizacional del ITSCC debe hacer más énfasis en lineamientos como, transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, así como robustecer la estabilidad del régimen de todo e tecnológico.

Finalmente, se manifiesta que el liderazgo centrado en principios, incorpora procesos aplicables, que dan pauta a una profunda perfeccionamiento, respecto a la forma de pensar y el carácter.

Para que el ITSCC pueda producir cambios culturales profundos y duraderos como el compromiso con la calidad total es necesario que los colaboradores cambien su forma de pensar, de adentro hacia afuera, conjuntando los objetivos personales, con los de la institución.

Algunas propuestas son, ofertar reconocimiento a los colaboradores, cuando se generen logros personales en la institución, así como premiar la participación en los equipos interdisciplinarios del ITSCC, y aceptadas para la toma de decisiones.

El diseño y el estilo de administración, del ITSCC, debe transmitir valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas del tecnológico.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

En las últimas décadas, las instituciones de nivel superior, al igual que la mayoría de las organizaciones, han entrado en un proceso de trabajo arduo en busca de la calidad (Cervantes, 1998), con el fin de cumplir con los propósitos establecidos en el plan de estudios vigente y satisfacer la demanda social educativa de manera equitativa, eficaz y eficiente.

Es por esto que se considera de suma importancia el analizar la influencia que la gestión escolar tiene en las escuelas primarias de la localidad, pues a través de ella es posible encontrar rutas de acción que posibiliten el cumplimiento de las metas educativas en mejores condiciones (Martínez, 2006).

Siendo licenciada en Administración, me interesa seguir investigando, la relación existente entre las características de la gestión que se lleva a cabo la dirección del ITSCC, respecto a la calidad percibida por sus estudiantes y el personal escolar y su calidad, pues considero que es una alternativa a través de la cual es posible asegurar el logro de los propósitos de la educación en los mexicanos, y así, su calidad de vida.

“El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas.

La Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se puede observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que exista en la organización.

Se recomienda que entorno a él involucramiento de los colaboradores, se promuevan oportunidades de capacitaciones e iniciativas, en el trabajo propio de cada uno de ellos, dando sentido a generar pertenencia y responsabilidad de sus actividades diarias.

El personal del ITSCC podrá generar valor, cuando se conjunten en equipo, los cuales tengan orientación, a una forma cooperativa, alineando los objetivos personales con los del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución.

Dichos colaboradores afirman que el ITSCC continuamente invierte en el desarrollo de habilidades ellos, con el fin de ser competitivo en la rama educativa, para poder despuntar como institución superior a nivel nacional, y cumplir con las necesidades de los estudiantes y en entorno.

Los miembros del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Constitución comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de las expectativas. Tanto internas como de los estudiantes, el personal del ITSCC es capaz de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales o situaciones críticas. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo y la habilidad de conciliación en eventos adversos,, diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para así lograr objetivos comunes.

Los límites del ITSCC no deben interferir en la elaboración de un buen trabajo.

Esta característica señala que el tecnológico, debe hacer mayor énfasis en generar estrategias para convertir las demandas del entorno educativo, en acciones efectivas de respuesta, impulsados por generar más estudiantes así como egresados.

BIBLIOGRAFÍA

- Agüero, M. F. (2009). (U. N. Distancia, Editor, & D. d. Lingüísticas, Productor)
Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Filologia-Mfernandez/Documento.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogota. (2010). *jbb-repositorio.metabiblioteca*. Obtenido de <http://jbb-repositorio.metabiblioteca.org/bitstream/001/1183/5/MODULO%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Amorós E. (2001). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/120.htm>
- Asesoría en Administración de PYMES. (2005). Obtenido de <http://administracion.realmexico.info/2014/02/cultura-organizacional-y-equipos-de.html>
- Carlos Mendoza Davis. (2015). *Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 Baja California Sur*. La Paz, B.C.S.: Gobierno del estado de Baja California Sur.
- Charón Durive, L. (2007). *IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- CNN EXPANSION. (2013). Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/print/expansion/2011/09/14/cmo-construir-la-cultura-organizacional>
- CONDUSEF. (07 de 2013). Obtenido de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/543-ipor-que-es-tan-importante-el-empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-financieros>
- Daniel Denison . (2004). Denison Organizational Culture.
- Dizdarevic D. (2015). *Autora y Líder de Transformación Internacional*. Obtenido de <http://www.dr-diana.com/#!articles/vstc5=article-3>

EcuRed . (s.f.). Obtenido de
http://www.ecured.cu/index.php/Cultura_Organizacional#Elementos_que_componen_la_Cultura_Organizacional

EcuRed. (2014). Obtenido de
http://www.ecured.cu/index.php/Cultura_Organizacional#Elementos_que_componen_la_Cultura_Organizacional

EcuRed. (2014). Obtenido de
http://www.ecured.cu/index.php/Cultura_Organizacional#Elementos_que_componen_la_Cultura_Organizacional

Edgar Schein. (2004). Cultura organizacional y liderazgo. En *Organizational Culture and Leadership* (Vol. Third Edition, pág. 458). United States of America.

EMILIO CHUAYFFET CHEMOR. (2013). *SECRETARIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA*.

Emprende Pyme . (2016). Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-fidelizacion.html>

emprende pyme. (20 de 05 de 2015). Obtenido de
<http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

Forbes. (3 de marzo de 2016). Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/8-pasos-para-emprender-desde-cero/>

FORBES. (01 de 2016). Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/como-sera-el-liderazgo-en-el-futuro/>

García S. (2009). Obtenido de <http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/SUSANA-EULALIA-GARCIA-ROMERO.pdf>

Gómez Camacho O. (22 de agosto de 2012). Obtenido de
<http://blogs.portafolio.co/marketing-360/fidelidad-de-los-clientes-cuestion-de-emociones/>

Hernandez L. (2011). *“LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE ÉXITO*. Obtenido de UNIVERSIDAD VERACRUZANA:
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31630/1/hernandezfelipelorena.pdf>

Idalberto Chiavenato. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill de México.

José Gpe. Vargas Hernández. (2008). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/INFLUENCIA%20DE%20LA%20CULTURA%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.htm>

Lagunés, L, Solano, F y Herrera M. (2014).). *Innovación y emprendimiento a la luz del contexto Latinoamericano. Guía de mejores prácticas para el impulso de la actividad emprendedora basada en la innovación*. . Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA.

Ley general de educación. (1993). Obtenido de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf

Ley general de educación. (2015). Obtenido de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf

Marcone R. . (2014). Obtenido de <http://www.psicothema.com/english/psicothema.asp?id=1060>

Philip Kotler. (2013). *Marketing 3.0*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/el-marketing-3-0-segun-philip-kotler-y-sus-10-mandamientos/>

Pierre Bourdieu. (2011). *Concepto de la cultura*. Obtenido de <http://conceptualdelacultura.blogspot.mx/2011/04/la-cultura-en-pierre-bourdieu.html>

Plan Nacional de Desarrollo . (2013-2018). *Gobierno de la Republica* . Obtenido de <http://pnd.gob.mx/>

Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018. (2015). Obtenido de <http://www.gob.mx/sep/en/acciones-y-programas/mexico-con-educacion-de-calidad-para-todos-13887>

Programa Sectorial de Educación (PSE). (2015). Obtenido de <http://www.spep.sep.gob.mx/index.php/component/content/article/221#newcomment>

Real Academia Española . (2016). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Ju4WKQL>

Real Academia Española. (2016). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=HI1X80V>

Robbins, S. (2016). Obtenido de <https://entorno-empresarial.com/componentes-de-una-cultura-organizacional-exitosa/>

RRHH. (2008). Obtenido de http://www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html

RRPPNET. (2005). Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

RRPPNET. (2015). Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Rubén Aroila . (2003). *Calidad de vida: una definición integradora*. (R. L. Psicología, Editor) Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80535203.pdf>

Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Schein E. (2005). Obtenido de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>

Schein, E. (s.f.). Organizational culture and leadership. En *The Jossey-Bass business & management series* (3rd ed.).

Schein, Edgar H. (2007). Obtenido de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>

Secretaría de educación pública. (2014). Obtenido de http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa_sectorial_de_educacion_13_18#.Vx8VjvnhDIU

Senado de la Republica . (s.f.). Obtenido de
http://transparencia.senado.gob.mx/index.php?Itemid=148&id=41&option=com_content&view=article

Senado de la Republica. (2016). Obtenido de
http://transparencia.senado.gob.mx/index.php?Itemid=148&id=41&option=com_content&view=article

SEP del estado de Baja California Sur . (2015). Obtenido de
http://www.sepbcs.gob.mx/Estadisticas/Matricula_Alumnos.pdf

SUMMA Psicológica UST. (2010). *Tomás Bonavía, Vicente J. Prado*, Vol. 7. (A. García-Hernández, Editor)

Tecnológico Nacional de México . (2014). Obtenido de
<http://www.tecnm.mx/informacion/sistema-nacional-de-educacion-superior-tecnologica>

Teconológico Nacional de México. (2014). Obtenido de
<http://www.tecnm.mx/informacion/politica-de-calidad>

The Organization Development Institute International. (2009). Obtenido de
<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>

Tierney . (1988). .

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (2010). Obtenido de
http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/PolilibroFC/Unidad_VI/Unidad%20VI_1.htm

Upiicsa. (2007). Obtenido de
http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/PolilibroFC/Unidad_VI/Unidad%20VI_1.htm

Valdivieso. (2006). (E. d. Granada, Editor) Obtenido de

[http://www.ugr.es/~erivera/PaginaDocencia/Posgrado/Documentos/Valdivieso
Pablo.pdf](http://www.ugr.es/~erivera/PaginaDocencia/Posgrado/Documentos/ValdiviesoPablo.pdf)