



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO.**

TESIS QUE PRESENTA:

ARQ. OSCAR OMAR RÍOS JIMÉNEZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS**

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JOSÉ GERARDO IGNACIO GÓMEZ ROMERO

DURANGO, DGO. DICIEMBRE DE 2022



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Tesis presentado por el C. **OSCAR OMAR RÍOS JIMÉNEZ**, para la obtención de grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**, titulado **"DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ITD"**.

DIRECTOR DE TESIS: Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

JURADO

PRESIDENTE: Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

VOCAL: Dr. Francisco Martín Villarreal Solís

SECRETARIO: Dr. Mario Alberto García Meza

SUPLENTE: Dra. Julieta Evangelina Sánchez Cano

SUPLENTE: Dra. María Brenda González Herrera

Victoria de Durango, Dgo., a 13 de diciembre de 2022

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Agradezco y dedico esta tesis a:

A **Dios**, mi guía en todo momento, por concederme concluir esta etapa de mi vida.

A **mis padres Pepe y Gloria**, mis maestros de vida, que con su infinito amor han apoyado cada paso que doy y me han impulsado para hacer frente a cada reto que se me presenta.

A **mis hermanos Nubia y Didier**, por sus enseñanzas y por su apoyo incondicional.

A **mi esposa Tere e hijos Santiago, Lía Victoria y Alba Sofía**, motor de mi vida, por su amor y paciencia.

A **mi director de tesis el Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero**, por sus enseñanzas, su paciencia y el tiempo dedicado para poder culminar este trabajo.

A **mis revisores Dr. Francisco Martín Villarreal Solís, Dr. Mario Alberto García Meza, Dra. Julieta Evangelina Sánchez Cano y Dra. María Brenda González Herrera**, por el tiempo brindado para la revisión de este trabajo, por sus observaciones y sugerencias que fueron de gran ayuda.

A **todos mis maestros** por sus enseñanzas y consejos que han sumado en mi preparación profesional y personal.

A todos ustedes Gracias, Gracias, Gracias.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iii
RESUMEN	v
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Objetivo.....	1
1.3. Preguntas de investigación.....	3
1.4. Hipótesis.....	4
1.5. Justificación.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Las organizaciones.....	7
2.1.1. Qué son las organizaciones.....	7
2.1.2. Cómo se forman	9
2.1.3.Cuál es la parte más importante.....	11
2.1.4. Tipos de organizaciones.....	12
2.1.4.1. Públicas.....	12
2.1.4.2. Privadas (negocios).....	12
2.1.5. Cómo la administración ayuda a que se obtengan sus objetivos.....	16
2.2. La administración y su papel en la organización.....	17
2.2.1. Cómo ayuda y cómo está formada	17
2.2.2. Diferentes enfoques a lo largo de la historia.....	17
2.2.3. Las organizaciones y la cultura organizacional.....	20
2.3. La cultura organizacional.....	26
2.3.1. Qué busca y que es la cultura organizacional.....	26
2.3.2. Posturas iniciales de la cultura organizacional.....	26
2.3.3. Hofstede y sus aportes.....	29
2.3.4. Cómo se puede estudiar o medir la cultura organizacional.....	29
2.3.5. Qué se logra si se identifica la cultura organizacional.....	29

2.3.6. Cameron y Quinn y el OCAI.....	30
2.3.6.1. En qué consiste y cuál es su tipología.....	31
CAPÍTULO III. MARCO SOCIOHISTÓRICO.....	34
3.1. Importancia de la educación profesional.....	34
3.2. Evolución de la educación en el Instituto Tecnológico de Durango.....	35
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....	49
4.1. Tipo de estudio.....	49
4.2. Tipo de método.....	49
4.3. Instrumento de medición.....	49
4.4. Universo muestral y muestra poblacional.....	50
4.5. Derivación de variables.....	50
CAPITULO V. RESULTADOS.....	52
5.1. La normalidad de la población.....	52
5.2. Alfa de Cronbach.....	52
5.3. Varianza ANOVA.....	53
5.4. Frecuencias e intensidades para las dimensiones de la cultura organizacional.	54
5.5. Frecuencias e intensidades para las dimensiones de la cultura organizacional en el personal administrativo.	55
5.6. Frecuencias e intensidades para las dimensiones de la cultura organizacional en el personal docente.	56
5.7. Frecuencias e intensidades para las dimensiones de la cultura organizacional en el personal directivo.	56
CAPITULO VI. CONCLUSIONES.....	58
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de valores en competencia (Tipos de Cultura).....	31
Figura 2. Unidad de Vinculación del Tecnológico de Durango.....	38
Figura 3. Organigrama del ITD en 1960.....	44
Figura 4. Organigrama del ITD en 1970.....	44
Figura 5. Organigrama del ITD en 1977.....	45
Figura 6. Unidad de Posgrado, Investigación y Desarrollo Tecnológico.....	47
Figura 7. Frontispicio del edificio emblemático del Instituto Tecnológico de Durango.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta de profesiones según las necesidades del estado.....	40
Tabla 2. Presupuesto del ITD en 1948.....	41
Tabla 3. Dimensiones de la cultura organizacional. Cameron y Quinn (1999).....	51
Tabla 4. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnof.....	52
Tabla 5. Confiabilidad del Instrumento de medición.....	53
Tabla 6. Varianza ANOVA de las dimensiones de la cultura organizacional.....	53
Tabla 7. Frecuencias e intensidades para las dimensiones de la Cultura Organizacional.....	54
Tabla 8. Frecuencia de las Dimensiones de la Cultura Organizacional en el personal administrativo.....	55
Tabla 9. Frecuencia de las Dimensiones de la Cultura Organizacional en el personal docente.....	56
Tabla 10. Frecuencia de las Dimensiones de la Cultura Organizacional en el personal directivo.....	56

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación reside en hacer un análisis que determine cual es la dimensión predominante de la Cultura Organizacional en el Instituto Tecnológico de Durango (ITD), encontrando que es la dimensión de Características Dominantes la que más se presenta en la institución bajo estudio.

Para lograr este resultado se construyó un marco teórico en el que se fundamentan los conceptos utilizados dentro de la investigación y su importancia; se menciona además, la relación que existe entre cada una de ellos y la influencia que tienen para las organizaciones.

Se hace referencia al concepto de organización, su funcionamiento, y el impacto que generan los valores, creencias, comportamientos y la manera de aprender de los individuos para el óptimo rendimiento colectivo.

En el marco socio histórico conocemos la evolución del ITD desde su creación hasta nuestros días.

En el capítulo de metodología se describe el procedimiento utilizado para desarrollar y analizar éste estudio, los instrumentos de medición que se utilizaron para obtener los resultados para determinar la dimensión predominante en el ITD, seguido de la dimensión de Amalgama organizacional en donde según Cameron y Quinn (1999) se promueve la Lealtad, el compromiso organizacional, la confianza mutua, la innovación y desarrollo.

Para finalizar se presentan las conclusiones como parte esencial de este estudio, que plantean la problemática general con relación a los resultados obtenidos y algunas de las sugerencias que podrían tomarse como posibles soluciones.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

La problemática principal actual que ha sido detectada en diversas organizaciones es entre otros la dificultad para adaptarse al cambio, así como la incompatibilidad de los individuos con la cultura empresarial, esto aparentemente a consecuencia de una serie de conflictos como mala comunicación, roles confusos o la falta de líderes y colaboradores que tengan una perspectiva amplia de los constantes cambios, así como de la razón de ser, la finalidad y objetivos de la empresa de la que forman parte.

Según Ivancevich y Konopaske (2006) las organizaciones más exitosas en la economía global serán aquellas que puedan anticiparse, adaptarse y manejar el cambio. El mundo cambia continuamente, por lo tanto, poseer la capacidad de manejar el comportamiento, la estructura y los procesos en un ambiente que cambia con rapidez se ha vuelto indispensable.

Temas como la administración del personal, su comportamiento en las organizaciones y las estrategias enfocadas al éxito se han convertido en tareas desafiantes para los estudiosos y para el personal preocupado por fomentar la competitividad y la mejora continua de las organizaciones.

Según Senge (1992) el dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual; sin embargo, en este sentido pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes, lo que genera en

muchas ocasiones pérdida de recursos e incluso sentimientos negativos en el personal que de manera entusiasta ingresa a la organizaciones con la expectativa de aportar, con el deseo de introducir cambios positivos y poco a poco esa llama se va extinguiendo.

Por otra parte cuesta trabajo concebir una empresa exitosa que no haya tenido la capacidad de fomentar entre sus integrantes la capacidad de aprender o que haya alcanzado su grandeza sin metas y valores compartidos. Senge (1992) comenta que con frecuencia la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que generen un compromiso genuino.

De acuerdo con Daft (2015) la experiencia en los negocios y la intensidad para desarrollar las actividades propias de la organización deben ir ligadas a un profundo sentimiento de servir para ejercer influencia significativa en los gerentes y empleados clave, generando con ello una cultura organizacional funcional.

Por lo que podemos percibir que el liderazgo, el crecimiento personal, los objetivos y la visión del futuro compartida, así como el sentimiento de servir y aportar se consideran factores fundamentales en la solidez de la cultura organizacional y que en la actualidad pueden usarse como herramientas en la solución de problemas relacionados con la incapacidad de adaptación a los continuos cambios globales.

Objetivo

El objetivo de la presente investigación consiste en analizar las dimensiones de la cultura organizacional que presenta el ITD de acuerdo al modelo Organizational Culture Assessment (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn, para con ello determinar su dimensión predominante.

Preguntas de investigación

En la presente investigación de acuerdo con la observación cotidiana del personal del ITD respecto a su manera de laborar y comportarse; así como el análisis del marco teórico y la evolución del ITD a lo largo de su historia que desde su origen se ha visto como la extensión de una familia se han considerando sus valores, procesos académicos y administrativos, se lleva a cabo una relación con las dimensiones planteadas por Cameron y Quinn y surge los principales cuestionamientos: ¿Cuál es la dimensión de la cultura organizacional que se presenta con mayor frecuencia en el ITD?, de acuerdo con Cameron y Quinn ¿Cómo se presentan las distintas dimensiones de la cultura organizacional en el ITD?, esto debido a la incertidumbre de trabajadores respecto al rumbo de la institución en términos generales como institución, relacionada con los cambios generacionales que se dan de manera paulatina y que a su vez el personal que se va integrando desconoce procesos y objetivos planteados en el origen de la institución, parecería que solo se integra por la necesidades personales sin considerar las necesidades institucionales diversificando la cultura organizacional y provocando la pérdida de identidad organizacional, los objetivos y por lo tanto el rumbo antes mencionado.

Hipótesis

Como consecuencia de los cambios paulatinos de personal que se integran por necesidades personales dejando de lado los objetivos institucionales, se percibe que la adaptación entre el personal solo se da por afinidad personal perdiendo de vista los objetivos, las metas y lo más importante, la relación entre los objetivos personales y los institucionales. Es decir, trabajar para las metas y objetivos institucionales, partiendo de saber los beneficios personales que se obtienen de ello y que satisfacen las necesidades individuales. La hipótesis que se plantea es que las Características Dominantes es la dimensión de la cultura organizacional que se presenta preponderantemente en el ITD, dado que se percibe como una gran familia pero solo en la adaptación interna sin considerar el contexto y los cambios globales que afectan el funcionamiento organizacional.

Con la presente investigación se pretende aportar evidencia empírica que permita tomar decisiones y rutas de acción para mejorar la calidad de los servicios que ofrece partiendo de una mejora continua en sus procesos académicos y administrativos.

Justificación

Diversas investigaciones de Cameron y Quinn (1999) han dejado de manifiesto la importancia de estudiar la cultura organizacional como principal agente de cambio y razón de ser de las organizaciones. Sin embargo, los diferentes tipos de culturas o características presentadas por estos autores, muestran diversos resultados. Según Fekete y Bokskei (2011) algunos estudios establecen que las culturas orientadas a la preocupación por el empleado y de carácter familiar generan mejores resultados, esto relacionado con temas de

crecimiento personal propuesto por Senge (1992), mientras que para Ogbonna y Harris (2000) otros estudios identifican que la orientación al resultado y la innovación contribuyen a tener un mejor rendimiento, en este sentido se da énfasis a la importancia de la relación entre los procesos internos y los cambios globales. Por otra parte, según Zhang y Zhu (2012) existen investigaciones que demuestran que tener una cultura caracterizada por la normalización y jerarquización no da cuenta de un buen rendimiento financiero, sino que por el contrario genera uno negativo; ante esto, podemos interpretar que sin la capacidad de adaptación a los cambios y la constante revisión de normas, reglamentos y dinámicas internas se presentan problemas de vicios y conformidad cuando aparentemente los procesos han dado ciertos resultados beneficios para la organización.

Para dar respuesta a la hipótesis de trabajo y al objetivo de investigación, en el Capítulo II nombrado Marco Teórico, se inicia hablando de las organizaciones y de la importancia que estas tienen en la vida del ser humano, además se aborda el tema de la cultura organizacional donde destaca su significado y las distintas posturas de algunos estudiosos del tema, sus aportes y el modelo de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn, se hace referencia a la utilización del instrumento de medición de valores encontrados OCAI que nos permite identificar el tipo de cultura organizacional predominante en el Instituto Tecnológico de Durango.

En el Capítulo III Marco Socio Histórico, se inicia hablando de la importancia de la educación en México y en Durango, para terminar abordando la educación profesional, así como la creación del ITD, su evolución, su justificación, los

servicios que brinda y su importancia a nivel nacional respecto a la formación de profesionistas comprometidos con el desarrollo del país.

El Capítulo IV hace referencia a la metodología empleada para realizar este estudio. Se especifica el tipo de estudio, el diseño de investigación, el universo muestral, la muestra poblacional, la descripción del instrumento para la recopilación de datos y la derivación de variables que muestra las dimensiones de la Cultura Organizacional propuesta por Cameron y Quinn.

En el Capítulo V se presentan los resultados de la investigación y su análisis. Se muestra la prueba de normalidad, la prueba de confiabilidad, el análisis de la varianza ANOVA y posteriormente las frecuencias con que se presentan las dimensiones de la Cultura Organizacional en el ITD de manera general y específicamente del personal administrativo, docente y directivo.

En el Capítulo VI se presentan las conclusiones en las que se hace referencia a la relación entre la teoría, la hipótesis planteada y los resultados obtenidos; así como, las recomendaciones que derivan del análisis de la investigación y los planteamientos de algunos estudiosos referentes en el tema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Las Organizaciones

Es difícil creer que el individuo pueda vivir de manera aislada, a lo largo de la historia ha buscado la forma de convivir en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Es necesario que los individuos se alíen unos con otros, para de alguna manera solventar sus restricciones personales, y al constituir grupos, estos les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Actualmente en el mundo los países no son otra cosa que una sociedad constituida por muchas organizaciones, y cada una de ellas está conformada por individuos con distintos objetivos. En la gran mayoría de las personas que las constituyen existe el deseo latente de iniciar algo por lo que anhelan, algo en lo que creen por alguna situación extrema que les ha tocado vivir o porque han sentido una fuerte pasión y un gran amor por ayudar a otros.

En forma individual, el hombre hace lo posible para obtener logros personales y satisfacer sus necesidades; sin embargo, a razón de sus limitaciones y por su naturaleza, el ser humano busca la manera de optimizar recursos uniendo fuerzas con otros individuos que tengan la voluntad, el tiempo y los mismos intereses, es decir se constituyen como un grupo, sin olvidar que cada sujeto tiene sus propios deseos y se espera que la participación de cada integrante coadyuve a conseguirlos, siendo así más productivo, así es como emerge una organización.

Derivado de lo anterior podemos concluir que las organizaciones son tan comunes para el ser humano como su naturaleza social, pues el ser humano

nace, se desarrolla y muere dentro de las organizaciones, transita en ellas a cada momento y en cada espacio de su vida.

Para entender con más claridad la naturaleza y finalidad de las organizaciones, es necesario realizar un análisis de las distintas concepciones acerca de la organización. En principio Weber (1922) define al grupo corporativo como una relación social que o bien está cerrada o bien limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas. Mientras que Barnard (1938) propone una definición en la que la organización se conceptualiza como un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas.

Por su parte Etzioni (1964), concibe a la organización como una unidad social que pretende alcanzar un fin, además las caracteriza la división del trabajo, los sistemas de comunicación y las competencias del poder. Otra perspectiva sobre la organización es la de Scott (1964) quien la concibe como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua. Las características de las organizaciones para este autor rebasan sus objetivos concretos, estas características son: la existencia de unos límites que se construyen en la organización respecto a su entorno exterior, una autoridad jerárquica, un sistema de comunicación y un sistema de retribuciones.

Para Mayntz (1972), toda organización posee tres notas comunes. En primer lugar constituyen formaciones sociales como un preciso número de miembros y en la que va a haber una diferenciación interna de las funciones. En segundo lugar están dirigidas hacia una finalidad específica. Y en tercer lugar poseen una configuración racional con el objeto de alcanzar dichas metas

específicas. La organización son vínculos y controles que hacen que un equipo social de trabajo realice funciones encaminadas a la obtención de propósitos. Las organizaciones son el entorno en el que la gente desarrolla sus actividades modelando así sus funciones. “Si las expectativas son de que el individuo sea altamente productivo, su comportamiento tiende a ajustarse a estas expectativas” (Hall, 1996, p 7).

La organización la pueden conformar dos o más personas que, aunque distintos en esencia, buscarán en conjunto obtener sus propósitos, puesto que la organización hace que los individuos funcionen como unidad. Para lo anterior, el diseño de la organización es primordial, decretándose las reglas que los implicados deben respetar con plena consciencia de que estas disposiciones, así como los recursos empleados están orientados a conseguir los fines deseados.

Estos fines o metas son imprescindibles en una organización, de no existir, este concepto no tendría razón de ser, ya sea para generar bienes o no. Este cúmulo de elementos que usa una organización como medio para alcanzar sus objetivos, se llama estructura de organización. Su existencia es indispensable para que la organización sea más productiva y económica. En ésta se establecen la disposición y correlación de las actividades, jerarquía y funciones requeridas para alcanzar los objetivos.

Según Hall (1996) una estructura organizacional está relacionada con la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente. Menciona que otras definiciones destacan en el sentido de que las interacciones humanas son fundamentales en la formación de estructuras, ya que las estructuras configuran

las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura.

Lo anterior no significa que la estructura garantice aprobación absoluta, sin embargo, evita prácticas arriesgadas o inciertas. Por ello, la sistematización, elemento importante de la organización decreta la armonización de las labores y los recursos de la empresa; es decir, se trata de simplificar el trabajo y promover la eficiencia. La agrupación y asignación de tareas; así como, de responsabilidades gestiona la especialización jerárquica necesaria para establecer autoridad y compromisos en la empresa.

Weinert (1985) pretende reunir todos los puntos de vista interpretando la organización como conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos.

Hall (1996, p.33), presenta como definición de organización:

“...es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.”

Se precisa entonces que las organizaciones son entes sociales integrados por personas para conseguir metas y objetivos teniendo como fundamento las normas, procedimientos y métodos que las rige.

Es importante mencionar la posición de la teoría de las relaciones humanas en la organización ya que son precisamente los seres humanos la esencia de las organizaciones. Esta teoría nos plantea que los socios de la organización deciden qué funciones realizar y cómo llevarlas a cabo.

Se fomenta el modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización entendida como la tendencia innata a desarrollar al máximo los propios talentos y potenciales que contribuyen a obtener un sentimiento de satisfacción hacia uno mismo por parte del individuo, esto debido a que cuanto más satisfecho se encuentra con su organización, más dispuesto está a trabajar por ella.

Según Hall (1996) si las organizaciones tienen resultados importantes para los individuos y las comunidades, es obvio que también tienen resultados para la sociedad o para el entorno más amplio en que están insertadas. “Las organizaciones sirven a los intereses de individuos o grupos. Estos intereses controladores dan sentido a la dirección que toman las organizaciones, y esto a su vez tiene un impacto sobre la sociedad más amplia” (Hall 1996, p. 10).

Para Daft (1998, p.11) “las organizaciones son 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo”.

Dada la importancia de la organización es debido atender también otros elementos que inciden en la organización como el entorno, ya que en las

organizaciones actuales una de sus características principales es su gran interdependencia respecto al entorno exterior; la misión de la organización, como son sus productos y que tipo de dirección sigue; sus propósitos, que será la consecución de beneficios tanto económicos como sociales favoreciendo su supervivencia; además la estrategia de la organización, esto es, que camino se debe seguir para la obtención de sus objetivos propuestos, sin olvidar el entorno en el que se encuentran competidores, proveedores y consumidores y el vínculo con los empleados.

Por otra parte, deben ser respetados elementos imprescindibles como lo son la gestión y la dirección, considerando que el cometido fundamental de la organización es satisfacer sus necesidades y estimular a los empleados a trabajar en equipo y a comprometerse con el proyecto.

Tipos de Organizaciones

Es claramente perceptible que las organizaciones poseen características semejantes que atraen a su estudio; sin embargo, la importancia de estas características no debe distraer la atención de sus diferencias. Estas diferencias dan origen a distintas clasificaciones por diversos autores, que por lo general parten de dos tipos, las lucrativas y las no lucrativas, entendiendo como desigualdad principal el interés por sacar provecho de las actividades realizadas en el caso de las primeras.

Otra forma de clasificar las organizaciones según Hall (1996) es por su sector social, educativo, agrícola, salud, etcétera. Por otro lado, por la distinción lucrativa - no lucrativa, tales clasificaciones oscurecen más que aclaran, ya que tales tipologías tienen dimensiones que se superponen en formas impredecibles.

Un modelo representativo de los esquemas simples es el de Parsons (1960) que se basa en el tipo de actividades a las que se dedica la organización. En su análisis considera las relaciones existentes entre la organización y la sociedad y precisa cuatro tipos de organizaciones.

Como primer tipo Parsons se refiere a la organización de producción, que se encarga de elaborar cualquier objeto que la sociedad consume. El segundo tipo está orientado a metas políticas; asegura que la sociedad alcance las metas que considera valiosas, genera y distribuye poder dentro de la sociedad, es decir, considera la importancia del logro de los objetivos independientemente de su naturaleza sea ésta material o no. El tercer tipo es la organización integrativa, cuyos propósitos son la solución de conflictos, la dirección de las motivaciones hacia el logro de las expectativas institucionalizadas, y asegurarse de que las partes de la sociedad trabajen juntas, ponderando el trabajo en equipo por sobre cualquier capacidad individual que aparentemente pudiese solucionar cualquier contrariedad. La última forma es la organización de mantenimiento de patrones, que busca proporcionar continuidad social mediante actividades educativas, culturales y expresivas, es decir, estableciendo identidad a la sociedad de acuerdo a sus propósitos.

Sin embargo, aunque queda clara cada una de las actividades que plantea Parsons, este esquema en realidad es ambiguo según Hall (1996), ya que algunas organizaciones pueden ser consideradas dentro de dos o más tipos expuestos.

Otro planteamiento para el desarrollo de tipologías que es importante valorar es el de Etzioni (1961), quien utiliza la subordinación como base para su sistema, según este autor, la subordinación es la manera en que cada integrante

de nivel inferior responde al sistema de autoridad de la organización. La subordinación es expresada por medio de la naturaleza del compromiso de los participantes del nivel inferior en la organización.

Además, plantea tres bases de autoridad, siendo estas la coercitiva, remuneradora y normativa. Existen también tres bases de subordinación, enajenante, instrumental o calculadora y moral y del modelo resultante se originan nueve posibles tipos de organización, con la mayoría quedando dentro de tipos congruentes. Estos incluyen los tipos coercitivo – enajenante, remunerador – calculador y normativo – moral.

La perspectiva del Etzioni (1961) ha sido analizada a profundidad presentándose distintas apreciaciones. Una de estas evaluaciones es que según Hall, Hass y Johnson (1967), es complicado ubicar determinadas organizaciones dentro del modelo de Etzioni. Por ejemplo, las escuelas públicas pueden crear una subordinación enajenante, calculadora y moral en parte de estudiantes diversos.

Por otra parte existe un enfoque que cuenta con diversas vertientes, éste es el de Mintzberg (1979). Su trabajo está basado esencialmente en las distintas maneras en que las organizaciones se constituyen para enfrentar cualquier contingencia que se presente. El primer tipo es la estructura simple, donde la supervisión es directa, las organizaciones son pequeñas, existen en ambientes dinámicos y además sus tecnologías no son complicadas.

El segundo tipo es la burocracia mecánica, en donde las organizaciones se caracterizan por su trabajo estandarizado, gran tamaño, ambientes estables y bajo la inspección por parte de algún cuerpo externo.

El tercer tipo es la burocracia profesional, en el que el trabajo se estandariza mediante capacitación profesional o artesanal. Este ambiente se mantiene inalterable sin depender de controles externos de la organización. Se destaca como esencia de la organización las habilidades y el conocimiento de los operarios, siendo estos los profesionales o artesanos altamente calificados.

El cuarto tipo es la forma divisional. Cada división tiene su propia estructura, que toma una de las formas ya enlistadas en esta tipología. El último tipo es la adhocracia, su ambiente es dinámico y desconocido, su estructura cambia con rapidez a medida que la realidad les demanda un ajuste.

Aunque el esquema propuesto por Mintzberg es complejo, debe ser destacable el aporte de ideas que pueden ser tomadas como base para otros modelos de clasificación.

Para Chiavenato (2006), la Teoría clásica se caracterizó en parte por redundar en demasía acerca de la estructura. Argumenta que los autores clásicos se limitaron a los aspectos formales de la organización, como división de trabajo, especialización, jerarquía, autoridad, responsabilidad, coordinación, etc. Abordaron los aspectos formales en términos normativos, en función de los intereses de la organización y para alcanzar la máxima eficiencia.

En este sentido Chiavenato (2006), dice que la organización formal está compuesta por capas jerárquicas o niveles funcionales establecidos por el organigrama y de acuerdo a las tareas y funciones. Dichos niveles precisan el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes, instrucciones y recompensas salariales. La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, es decir

todos los aspectos que reflejan como deben ser las relaciones entre los órganos y ocupantes de la organización con el objetivo de que sus metas sean alcanzadas y perdure un equilibrio interno.

La organización formal tiene como principio básico el racionalismo, en el que sus miembros se comportarán de acuerdo con las normas lógicas de conducta prescritas para cada uno de ellos.

Para Daft (1998), esta dinámica en la que se encuentran las organizaciones tanto de gestión pública, gestión privada, la diferencia de productividad entre unas y otras, además el origen de conflictos dentro de ellas trae como consecuencia un análisis de racionalización debido a que se consideraba que eran controlables solamente a través de la legislación (laboral, económica, etc.). Y es precisamente de este análisis que aparece la interrogante: el tema de las organizaciones, ¿es acaso equivalente al ya más legitimado de la administración? Según Daft (1998) estos términos se han utilizado de manera ambigua e imprecisa, lo cual usualmente conduce a la equivocación de tratarlos como si significaran lo mismo.

En el entorno de las organizaciones públicas o en las privadas ha existido la inquietud por mejorar las prácticas gerenciales y administrativas, mereciendo atención especial en sus áreas convencionales: administración financiera, de mercados, de producción, de personal. Ninguna de estas tiene como objeto prioritario de estudio ni de aplicación las organizaciones. Si es indudable la importancia de las organizaciones en el desarrollo económico y social, bien vale la pena su estudio, buscar su mejoramiento utilizando todos los conocimientos y las herramientas que han sido desarrolladas para estos propósitos. Es por lo anterior que se enfatiza el valor de la administración en la organización.

La Administración y su papel en la Organización

La Administración es inherente a cualquier grupo social, se vive en una civilización donde las organizaciones tienen ventaja importante por sobre el individualismo y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad.

La Administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etcétera. Las diversas actividades administrativas realizadas por varios administradores, orientadas hacia áreas y problemas específicos, deben realizarse y coordinarse de manera integrada y unificada en cada organización y empresa. (Chiavenato, 2006, p. 12)

En relación a lo anterior, según Münch y García (2006) con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, puesto que además simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.

Aunque es complejo el estudio de la administración desde su origen exacto, algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes de la antigua Mesopotamia y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin

embargo, muchas empresas pre-industriales, no se sentían con la obligación de aplicar sistemáticamente la Administración.

Según Ríos Szalay y Paniagua Aduna (1977), a raíz de los acontecimientos ocurridos aproximadamente entre los años 1760 a 1830 en Inglaterra, en primer término, y posteriormente en Alemania, Francia, Estados Unidos y otros países de Europa Occidental, en donde se marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de la máquina, las repercusiones no fueron solo de carácter industrial, sino que también las hubo de manera social, económica, intelectual – técnica y política. En este sentido Ashton, T.S. (1959) señala que el término “Revolución Industrial” no es del todo acertado, ya que “Revolución” implica un cambio repentino, que no caracteriza a este fenómeno, y el aspecto “Industrial”, fue absolutamente desbordado.

A través de sus principios la Administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre (Münch y García, 2006)

Para Kast y Rosenzweig (1988) la Administración es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional. La Administración efectiva del esfuerzo humano es, en realidad, uno de nuestros logros más importantes y constituye un continuo desafío. La evolución de las organizaciones ha impulsado el surgimiento de un nuevo tipo de profesional: el administrador. Este tipo de profesionales cubren una amplia variedad de puestos en las organizaciones de todo tipo en donde la Administración es fundamental.

Según Frederick Winslow Taylor (1878), citado por Münch y García (2006), la administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. Desde la época primitiva, así como en la actualidad la Administración se aplica a cualquier actividad organizada, buscando siempre el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

Comúnmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros”; sin embargo, existe un sinnúmero de definiciones que aportan un concepto más formal de la misma. Henry Sisk y Mario Sverdlik (1976), citados por Münch y García (2006), la consideran como la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Para Harold Koontz y Cyril O'Donnell (1970) es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes; mientras que para José A. Fernández Arena (1969) citado por Münch y García (2006) es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Los conceptos anteriores de Administración muestran afinidad entre elementos fundamentales como son el objetivo, es decir, la Administración está siempre enfocada a lograr fines o resultados; la eficacia, que consiste en alcanzar metas satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo; eficiencia, que se refiere a conseguir los objetivos garantizando

los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad; la productividad, que es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia; coordinación de recursos, puesto que para administrar se requiere de combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común; y por último el grupo social, considerando que para que la Administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social (Münch y García, 2006).

Podemos percibir que el componente humano es fundamental en los grupos sociales, por lo que se hace imprescindible comprenderlo y considerarlo para ponerlo en función del éxito de la organización. Al trabajar como grupo, suele ser esencial la identificación de capacidades y aptitudes del individuo para poder asignarle funciones acordes a ello, optimizando los procesos encaminados al logro de objetivos grupales.

En algunas definiciones de organización se hace mención a la palabra sistema, en el desarrollo de su estudio, la teoría de sistemas se centra en la estructura y relaciones o interdependencia entre las partes de la organización (Hodge, Anthony, Gales, 1998). La coordinación de los elementos o miembros de la organización puede llevar a tener buen manejo de las cargas de trabajo, mantenimiento adecuado de la maquinaria, productos de calidad, clientes contentos y obtención de utilidades. En este sentido, aparece la sinergia, que hace referencia al efecto interactivo de las partes del sistema, la suma de la interacción de las partes componentes de la organización es mayor que el efecto de las partes por separado.

Una vez que el individuo se ha percatado de la importancia del trabajo en equipo, puede desarrollar nuevas formas de lograr objetivos en la organización, una de estas formas está basada en la conciencia de lo que se hace y como se lleva a cabo cada proceso, dicho de otro modo, del conocimiento de la empresa y de sus procesos, las formas de aprender y como con el paso del tiempo quedan arraigadas formando tradiciones e incluso formas de vida.

Antecedentes de la cultura

La cultura ha sido tema de estudio tanto de sociólogos como de antropólogos, ambos grupos de especialistas coinciden en que se trata de un concepto complejo por la gran cantidad de significados relacionados entre sí, puesto que según la Real Academia de la Lengua Española (RAE) se relaciona con todos los rubros de la evolución humana, definiéndola como el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico, o bien como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social etc. De esto podemos interpretar que dichos conocimientos permean a través del tiempo desde el origen de la humanidad hasta la actualidad, y podría relacionarse con el término civilización, entendiéndolo como la manera en que el ser humano aprende, se organiza y evoluciona. En este sentido González-Jacome (2004) comenta que después de 1930, ilustres antropólogos y científicos sociales han polemizado acerca de la relación entre naturaleza y cultura, hace referencia a algunos estudiosos opinan que el ser humano imprime su sello a través de la naturaleza.

Desde el punto de vista de la sociología, Perkins (1911) comenta que por una parte la naturaleza no fue creada por el hombre, mientras que la cultura se ha

convertido en el mundo creado por el, por lo que se entiende que ha tratado de aprovechar lo que la naturaleza le provee y en consecuencia mejorar continuamente lo conseguido en su proceso evolutivo. El estudio de esta relación surge a partir de los cuestionamientos del ser humano para entender el mundo que lo rodea, según Berger y Luckmann (1966) el individuo no nace miembro de una sociedad: nace con una predisposición hacia la socialidad, y luego llega a ser miembro de una sociedad para compartir una misma cultura.

De esta manera también se ha analizado la relación que la cultura tiene con el medio ambiente, los debates tratan sobre si es el medio ambiente el que genera la cultura o viceversa, o la cultura que produce cierta clase de *habitat*, o bien las diferencias culturales generadas por las formas de pensar o de temperamento innatas, según White (1982) la interacción social es un proceso universal; conflicto, cooperación, acomodación, los cuatro deseos, etc., son mundiales, servirán para explicar uniformidades culturales pero no diferencias. Comenta que en tiempos relativamente recientes las nuevas ciencias de la sociología y psicología social elaboran principios generales de una ciencia de la conducta social, pero se propuso que tales principios eran comunes a toda la humanidad y no se prestaban para explicar las diferencias culturales entre tribus y naciones.

Desde el punto de vista de la Antropología, Taylor (1871) dice que la cultura debe estudiarse y analizarse como tal, independientemente del ser humano, sin considerar las fuerzas subsecuentes que dan base a ciencias como la psicología y la psiquiatría para el estudio precisamente del hombre y sus padecimientos, en cambio debe ser como fenómeno delineando los alcances de la ciencia de la cultura.

Esta manera de interpretar la cultura fue seguida por varios antropólogos, entre ellos, Kroeber (1963) que plantea que, dada su naturaleza con límites inciertos, la cultura debe ser estudiada por los antropólogos, particularmente por culturólogos, en este sentido White (1982, pág. XXIII) hace la siguiente reflexión:

El culturólogo sabe con toda certeza quién -o qué- se esmalta las uñas, toma aspirinas o come con palillos, sea pueblo o cultura. Por supuesto que son seres humanos quienes hacen esas cosas. Pero...ese no es el punto. ¿Por qué toma una persona aspirinas en lugar de llevar un amuleto de la buena suerte? Por qué come un pueblo con palillos en lugar de cuchillo y tenedor? ¿Cuáles son las determinantes de esa conducta? La respuesta es, por supuesto elemental: la conducta de los pueblos está determinada por sus respectivas tradiciones culturales.

Comenta White (1982) que Kroeber (1963) encontró que en muchos de los casos al menos, una manifiesta variación cultural se halla asociada con una uniformidad de tipo físico humano; sin embargo, entre ciertas tribus norteamericanas con rasgos uniformes se presentaba una gran variedad de tipos culturales. Una constante biológica no podía explicar una variable cultural. Es decir, la cultura puede estar condicionada por cierto tipo de habitat mas no determinada.

Ante lo anterior, se puede percibir que los límites para la definición de cultura pueden ser inciertos, se ha usado para hacer notar la elevada formación intelectual de las personas o bien para referirse a los conocimientos y comportamientos de una sociedad por lo que, según Aime (2015) en el primer caso lo opuesto de cultura sería "ignorancia"; en el segundo, en cambio, generalmente se alude a la "naturaleza".

Aime (2015) hace referencia a las interpretaciones del Génesis acerca de la creación del hombre, cuando el Padre, Dios arquitecto de "esta mansión mundana

que vemos” deseando que hubiera alguien que comprendiera la razón de tan grande obra se encuentra con el problema de que ya no quedaba un modelo sobre la cual formar a esa criatura capaz de admirar la belleza del mundo: todos los roles y todos los destinos habían sido asignados a las demás; fue así que el creador decidió que a su última criatura no le asignaría un rol específico, como había hecho con las otras, sino que la dejaría con una naturaleza indefinida de tal modo que creara su propio destino.

Aunado a lo anterior la enseñanza que deja es que el ser humano es un ser incompleto, las crías de cualquier animal desde su nacimiento están dotadas de lo necesario para sobrevivir y al poco tiempo de nacer se pueden valer por si mismas de manera independiente, a diferencia del ser humano que depende de sus progenitores para dar sus primeros pasos y aprender lo necesario para vivir formando parte de una sociedad, incluso no siempre se aprende todo. Por lo que aparentemente el ser humano es un ser incompleto en la búsqueda de lo que le explique el mundo al que pertenece.

Según Pico della Mirandola (2019) la falta de predestinación del ser humano lo llevó a ser adaptable a cualquier tipo de habitat y sociedad. Mientras que las especies animales según antecedentes científicos no sobrevivirían en cualquier sitio dadas las condiciones ambientales, el ser humano ha logrado sobrevivir en entornos distintos de casi cualquier parte del planeta. En este sentido Aime (2015) hace referencia a que el proceso de hominización a través de sus fases evolutivas, ha llevado a los seres humanos a sustituir los instintos con acciones y estrategias que han formado comportamientos y que hoy en día conocemos como *culturas*, reflejadas en la diversidad de lenguas y formas de pensar. Clyde Kluckhohn citado

por Aime (2015, pág. 15) dice que “la cultura es algo que el hombre debe vestir para poder vivir el mundo”.

Uno de los problemas que intentan resolver los estudiosos es precisamente el origen de la cultura desde varias lecturas del mundo, por ello distintas escuelas del pensamiento han planteado diversas definiciones. Kroeber y Clyde Kluckhohn, citados por Aime (2015) hacen referencia a que el término cultura tiene un origen muy antiguo cuando lo relacionaban con el cultivo del alma, como una metáfora agrícola para referirse al desarrollo del alma filosófica y haciendo énfasis a todas las maneras en las que el ser humano supera todas sus aparentes limitaciones cuando aún no se ha dado cuenta de sus capacidades. Plasman algunas definiciones de cultura agrupadas por su similitud en siete tipologías.

Descriptivas: relacionadas con la estructura social, la religión, el modelo económico, etc.

Históricas: se enfocan en las tradiciones y en el legado social transmitido de generación en generación.

Normativas: observan los ideales, valores, normas o estándares de vida, y el comportamiento humano adquirido.

Psicológicas: consideran el modo en que las personas resuelven sus problemas y se adaptan al ambiente.

Estructurales: definen la importancia de la formación y de la organización de la cultura.

Genéticas: la importancia de la cultura como generadora de obras y productos.

Incompletas: definen solo algunos aspectos de la cultura.

Bajo este esquema de definiciones por grupos entendemos que el concepto del cultura es percibido, analizado e interpretado desde distintas escuelas del pensamiento, pero también que, en algún momento ese pensamiento inició desde una persona en particular y es a medida que se da la interacción entre individuos que comienzan a identificarse ciertos patrones de pensamiento y conducta, comienzan a materializarse los pensamientos, se toma acción en función de las necesidades a partir de la manera de concebir el mundo y de los deseos de mejorarlo. A partir de estas reflexiones y dinámica de aprendizaje, es que los individuos han formado sociedades y organizaciones que les permiten alcanzar sus objetivos.

Cultura organizacional

Así como el individuo gestiona su comportamiento en función de sus objetivos en la vida, al crearse una organización la historia indica que las metas y objetivos de la misma son logrados a partir de una estratégica manera de definir roles, actividades y perfiles de quienes la conforman, configurando un todo con sentido a partir de muchas particularidades.

Según Griffin y Moorhead (2010) el papel de la cultura organizacional como influencia del comportamiento de los trabajadores parece que hoy día es cada vez más importante en el lugar de trabajo. En la medida que las organizaciones van ampliando más su extensión de control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados; el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos los de la organización caminen en una misma dirección.

Para Hodge, Anthony y Gales (1998) la cultura organizativa presenta factores comunes identificados por un lado como indicadores observables en la organización como la arquitectura, decoración, formas de vestir, lenguaje, mitos, conducta, reglas formales, ceremonias y apariencia; por otro lado están los indicadores inobservables como las creencias, presunciones, ideología, valores y percepciones compartidas.

Por tanto, la cultura es una fuerza que orienta el comportamiento de los miembros de la organización, de forma que crea consistencia y predictibilidad en la organización.

Así mismo, para Kast y Rosenzweig (1988) la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo, de hecho las organizaciones pueden considerarse fenómenos productores de la cultura debido a las actividades que en ella se desarrollan.

Investigaciones de Lucas Marín (1997) acerca de la evaluación de la cultura organizacional dieron como resultado cuatro elementos esenciales de la cultura: 1. Las técnicas: el uso de los instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el *know how*; 2. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje; 3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar; 4. El mundo normativo: Conjunto de creencias, valores normas y sanciones. Si bien, ninguno de estos rasgos de manera aislada define la cultura, sí pueden ser factores de

cambio y formación, en este sentido lo que marca la pauta son los beneficios generados por los líderes

Según Chiavenato (2006) la característica más importante de la organización formal es el racionalismo. La forma en la que se piensan y se llevan a cabo los procesos y comportamientos. En ese sentido dice Yeung et al (1999), todo lo que se ha aprendido se graba en la memoria de la organización mediante nuevas rutinas, políticas, procedimientos, mapas de conceptos, normas de comportamiento y cultura de la organización, así como por medio de documentos escritos y datos de computadora.

Para Schein (1983), citado por Hodge, Anthony y Gales (1998) la primera etapa de desarrollo cultural gira alrededor de cuestiones de dependencia y autoridad, siendo el punto central la decisión de quién será el líder del grupo u organización. La cuestión fundamental que se presenta a lo largo de estos estadios de desarrollo es si la organización puede crear la cultura necesaria para sobrevivir.

Para Blau y Scott (1962) citados por Chiavenato (2006), existen cuatro categorías de participantes que se benefician de una organización formal: los propios miembros de la organización; los propietarios, dirigentes y accionistas de la organización; los clientes de la organización y el público en general. Según Hodge, Anthony y Gales (1998) las fases del desarrollo cultural representan cambios de metas, valores y enfoques de la organización.

Según E. Kast y Rosenzweig (1988) la cultura organizacional puede incluir lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al: transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de

la organización; facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo; reforzar la estabilidad del sistema social; ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

En este sentido Hofstede (1991) con el objetivo de justificar que existen agrupamientos culturales que influyen en el comportamiento de las organizaciones y que además trascienden, identificó las siguientes dimensiones:

Distancia Jerarquica. Se refiere a la manera en que una sociedad acepta y se adapta a los distintos niveles de autoridad y como se distribuye el poder en las organizaciones.

Individualismo. Se refiere al grado en que una persona es independiente o puede valerse por si misma, cuidar de ellos mismos y de sus familias. Se contrasta con el colectivismo en el que alternativamente la persona puede actuar como miembro de un grupo u organización.

Masculinidad. Representa la orientación por el ego, los logros, el dinero, las cosas materiales. Según Hofstede el hombre debe ser assertivo y duro y estar centrado en el éxito material. En contraste con el término feminidad que está orientado hacia la relación, calidad de vida y la importancia de las personas.

Control de la incertidumbre. Se refiere a la tolerancia de la sociedad hacia lo incierto, lo ambiguo o los riesgos. Este índice refleja el grado en el que una sociedad es emprendedora y le gusta tomar riesgos o por el contrario busca la estabilidad y no se siente cómoda tomando riesgos.

Orientación a largo plazo. Se enfoca en las recompensas a lograr en el futuro. Estar dispuestos a retrasar el éxito social, la gratificación emocional a corto

plazo para prepararse para el futuro. Se le da importancia a la perseverancia, la persistencia, el ahorro y la capacidad de adaptación.

Indiulgentia contra contención. Contrasta la complacencia contra la disciplina y el control de los impulsos bajo las estrictas normas sociales.

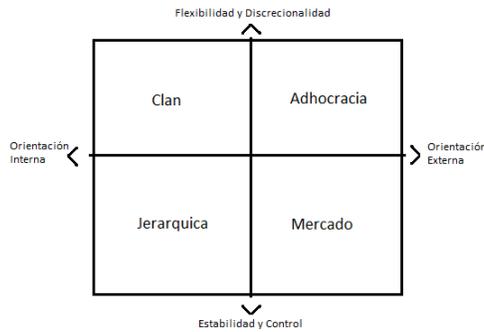
Con relación a lo anterior desde otra perspectiva nos damos cuenta que las decisiones tomadas dan forma a la organización, para bien o para mal. Son tomadas con base a lo que se conoce, normalmente se piensa que de acuerdo con la experiencia obtenida el resultado de las modificaciones en la organización pueden controlarse, pero no solo se trata de saber acerca de algo, sino para que puede servir y esto puede ser capacidad de adaptación. Según Choo (1999) muchas de las organizaciones que sobreviven, han demostrado tener la capacidad para adaptarse con rapidez a las cambiantes condiciones del medio, para innovar continuamente y para emprender acciones decisivas que les permitan avanzar hacia sus objetivos, esto permea generación tras generación estandarizando algunas ideas y tradiciones que identifican a las organizaciones.

En este sentido para Cameron y Quinn (2006) la cultura organizacional y su criterio para llevar a cabo la medición de la cultura empresarial está basado en el “Modelo de Calores de competencia” que propone Quinn (1988) a partir del supuesto de que la cultura de la organización es variable. En este modelo se plantean cuatro tipos de cultura en la organización, a partir de dos dimensiones.

En la primera dimensión se analiza la importancia del orden y el control a la que se le denomina “estabilidad” o por otro lado al dinamismo y la discrecionalidad a la que se le cataloga como “flexibilidad”. En la segunda dimensión se realiza el análisis de dos valores contrapuestos: por una parte que la empresa tenga una

orientación interna o bien una orientación externa. Una vez definidas estas dos dimensiones a los que también puede llamarse valores de competencia, surge el planteamiento al relacionarlos de cuatro tipos de cultura como podemos observar en la Figura 1.

Fig. 1. Modelo de valores en competencia (Tipos de Cultura).



Fuente: Cameron y Quinn (1999).

Según este modelo los cuatro tipos de cultura son: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

1.- Cultura Clan: Se considera con una orientación interna. Se percibe como una gran familia y se le da especial importancia a la tradición, el trabajo en equipo, la lealtad, el compromiso personal. Los miembros más viejos del clan sirven de mentores para los nuevos.

2.- Cultura Adhocrática: Se considera con orientación externa. Su principal característica y suposición es que la innovación y las iniciativas pioneras conducen las organizaciones al éxito; su principal objetivo es desarrollar nuevos productos y servicios y estar preparados para los retos que se presenten, por lo tanto, los altos mandos se enfocan en generar emprendimiento y creatividad.

3.- Cultura Jerárquica: Tiene orientación interna y busca la estabilidad y el control. Se valora la formalidad, normas, reglas y procedimientos de operación.

4.- Cultura de Mercado: Busca la estabilidad y el control con orientación externa. Programa objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado.

Estos tipos de cultura se pueden definir en función de seis dimensiones que pueden ser utilizadas como señales con el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización, estas son:

1. Las características dominantes de la organización.
2. El estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización.
3. La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados.
4. El vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida.
5. El énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización.
6. El criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización.

Para identificar las dimensiones Cameron y Quinn diseñaron un cuestionario de valores encontrados y lo denominaron OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument), este mide la situación cultural de la organización sobre los cuatro tipos de la cultura mencionados. De tal manera que conceptos como el liderazgo, la gestión y la percepción del éxito y su relación con los factores internos de la organización como interés, responsabilidad, motivación, ambiente laboral y/o trabajo en equipo de sus empleados, así como los factores

externos como la competencia, el mercado y/o la economía global pueden ayudar a planear y ordenar procesos e incluso a medir la productividad.

CAPÍTULO III

MARCO SOCIO HISTÓRICO

La necesidad del hombre por conocer y saber cada vez más lo ha llevado a buscar estrategias sociales; una de ellas ha sido el compartir el conocimiento con los demás. Desde las primeras civilizaciones hasta nuestros tiempos el ser humano se ha encargado de crear redes y relaciones entre el conocimiento y la capacidad humana, de tal manera que ha logrado estandarizar niveles que le permitan mejor comprensión del mundo.

Uno de estos niveles es la educación profesional, una vez que físicamente e intelectualmente el ser humano es considerado por la sociedad apto para ejercer actividades profesionales con responsabilidad puede incorporarse a las instituciones que le brindan la preparación necesaria para su futuro en el campo laboral. Las líneas en este nivel educativo son diversas, humanística, científica o tecnológica solo por mencionar algunas.

Estas líneas, así como sus metodologías han sido en gran parte definidas por la cultura en cada lugar del mundo, desde Grecia y Roma como base de la educación, o las escuelas bizantinas y árabes hasta escuelas en occidente el factor común ha sido el resurgimiento intelectual. Con el paso del tiempo pareciera que la educación se especializa cada vez más, en México no es la excepción. Así como cada lugar en el mundo ha sido influido por su cultura, una de las inquietudes específicas del país fue la de la optimización de los recursos.

En México uno de los cambios importantes en la educación universitaria se dio desde la llegada de los colegios jesuitas puesto que uno de sus principales objetivos fue la cambiar el enfoque de algunas ordenes religiosas de las

universidades medievales por la de enseñar a los estudiantes las humanidades, las artes, la filosofía y la teología .

Según Robles (1977) la importancia de la nueva ideología educativa radicaba en el hecho de resolver los problemas nacionales y el establecimiento de servicios masivos, “el estado sería responsable de la labor educativa nacional conforme a los principios ideológicos que motivaron a algunos líderes nacionales: libertad a través de la educación y el trabajo”.

La educación en el Instituto Tecnológico de Durango, incorporado al Tecnológico Nacional de México, antes Dirección general de Institutos Tecnológicos, comenzó su gestación para 1931, siendo director de la Dirección de Enseñanza Técnica, Industrial y Comercial, Luis Enrique Erro cuando se piensa en la necesidad de estructurar oficialmente la educación tecnológica.

Es en 1932 cuando se plasman en un documento generado por el C. Narciso Bassols Secretario de Educación Pública, importantes conceptos sobre el carácter de la enseñanza técnica, en el cual se afirma que ésta tiene por objeto adiestrar al hombre en el manejo inteligente de las recursos técnicos y materiales que la humanidad ha acumulado, y que el estado es quien debe controlar dicha educación; esta afirmación esboza un sistema de organización de lo que se denominó “Institución Politécnica” o “Escuela Politécnica”.

Durante el periodo presidencial de Lázaro Cárdenas, se reforma el artículo 3° constitucional estableciéndose, como ideología oficial de la educación nacional, el socialismo. La escuela debe ser emancipadora, única, obligatoria, gratuita, científica o racionalista, técnica, de trabajo, socialmente útil, des-fanatizadora e integral y consagrada especialmente a la niñez proletaria.

Conforme a un plan sexenal, la educación secundaria se imparte en base a programas y métodos de preparación manual para la producción. Se impulsa la educación comercial y la enseñanza técnico-industrial, orientándolas profesionalmente. Se incrementa la enseñanza técnica superior mediante programas de materias agrícolas, biológicas, económicas y ciencias físico-matemáticas aplicadas.

El 21 de octubre de 1935, Cárdenas envía al Congreso de la Unión el proyecto de Ley Constitutiva del Consejo Nacional de la Educación Superior y la Investigación Científica y emprende de manera formal la creación del Instituto Politécnico Nacional. Éste se inaugura en Enero de 1937 con el propósito de formar técnicos de diferente nivel que requiere el país. El Instituto Politécnico Nacional estructura la enseñanza técnica en tres ciclos:

Básico.- Integrado por las Escuelas Pre-vocacionales, a las que colateralmente se añaden las escuelas de enseñanzas especiales, las nocturnas para trabajadores y las escuelas para hijos del ejército.

Medio.- Constituido por las Escuelas Vocacionales en las ramas de ciencias físico-matemáticas, ciencias biológicas y ciencias sociales.

Superior.- Agrupa a las escuelas profesionales, denominadas superiores, que se conocían como escuelas de altos estudios técnicos.

Hay una rápida consolidación del Politécnico como institución educativa nacional gracias a que las escuelas industriales de los estados y del distrito federal pasan a su dependencia, como pre-vocacionales y vocacionales. Paralelamente, desde 1934 se advierte la necesidad de evitar la concentración de estudiantes de

provincia en la capital y de fomentar la creación y sostenimiento de instituciones de educación superior en los estados.

Por el Ing. José Gutiérrez Osornio (Director Fundador ITD):

En 1935 el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial inicia con las autoridades del Gobierno del Estado de Durango los preparativos para establecer una Escuela Pre-vocacional en la Ciudad de Durango. En este mismo año la Secretaria de Educación Pública designó al Ing. Carlos Guadalajara director de la Escuela Pre-vocacional Industrial y Comercial de Durango, quien procedió a acondicionar la casa numero 111 Poniente de la calle 5 de Febrero, esquina con calle Progreso, para que en ella se estableciera el plantel citado. El 2 de Septiembre de 1936 se inicio el primer año escolar de la Escuela Pre-vocacional Industrial y Comercial de Durango.

La Secretaría de Educación Pública, a través del Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial, con fecha 1° de Septiembre de 1938 nombró al C. Ing. José Gutiérrez Osornio Director de la Escuela Pre-vocacional Industrial y Comercial de Durango, quien tomo posesión hasta el 17 de Septiembre del mismo año. El plantel continuaba ubicado en la dirección antes mencionada. Era una escuela pequeña, el local estaba acondicionado en la medida de las posibilidades, ya que los talleres, el de carpintería estaba en la cochera de la casa utilizada como escuela y el de modelado en el patio de la misma al aire libre; otros talleres y algunos salones de clase estaban en piezas de 4 por 5 metros. Para darnos una idea de lo pequeño que era el plantel, basta con mencionar que el inventario del mismo se contabilizaba con alrededor de \$50,000.00 MN de aquella época.

Los ciclos de estudio que se impartían eran los siguientes:

Pre-vocacional en 2 años.

Un curso comercial.

Cursos libres de corte y confección.

Cursos libres nocturnos de mecánica y electricidad.

El director del plantel hizo gestiones para tener un local más conveniente y con el apoyo de las autoridades del Departamento de Enseñanza Técnica, Industrial y Comercial y de la Secretaría de Educación Pública, el Ing. Osornio logró que la Secretaría de Hacienda pusiera a disposición del plantel un edificio que estaba en condición semi-ruinosa, localizado en la esquina que forman las calles 20 de Noviembre y la Calle Zaragoza de la Ciudad de Durango, así como el dinero para hacerle las reparaciones más indispensables.

Figura 2.Unidad de Vinculación del Tecnológico de Durango.



Fuente: Departamento de Comunicación y Difusión del ITD

En Enero de 1939 la Escuela Pre-vocacional Industrial y Comercial de Durango se traslada a su nuevo edificio, en el cual funcionó durante 10 años, llegando a impartir los siguientes ciclos de estudio:

- Pre-vocacional o Secundaria unificada en 3 años.
- Tenedor de libros y ayudante de contabilidad en 3 años.
- Taquígrafo o secretario en 3 años.
- Cursos libres de corte y confección.

Al crearse el IPN, todos los planteles dependientes del Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial pasaron a formar parte de esta institución, en esta forma la Escuela Pre-vocacional Industrial y Comercial de Durango fue una dependencia del IPN, hasta que el Lic. Octavio Vejar Vázquez siendo Secretario de Educación Pública en la administración del Gral. Manuel Ávila Camacho, se determinó que todas las escuelas Pre-vocacionales dejaran de pertenecer al IPN, creándose entonces el Departamento de Escuelas Pre-vocacionales dependientes de la Dirección General de Segunda Enseñanza. Posteriormente se creó el Departamento de Segunda Enseñanza, dependiente de la dirección de segunda enseñanza, y de esta forma la Escuela Pre-vocacional Industrial y Comercial de Durango se convirtió en la Escuela de Enseñanzas Especiales número 24.

La entonces nombrada, Escuela de Enseñanzas Especiales N° 24, funcionó 12 años desde 1936, antes de convertirse en Instituto Tecnológico.

Desde principios de 1948 el Director de la Escuela de Enseñanzas Especiales N° 24 de la Ciudad de Durango, Ing. José Gutiérrez Osornio, hizo gestiones ante la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Politécnico Nacional por ser en ese entonces el rector de la educación técnica, para transformarla en un Instituto Tecnológico.

Así mismo se dio a conocer el Estudio que presentó el Ing. Osornio para justificar la creación del Instituto Tecnológico de Durango (Anexo 1), en el que se muestra además de la justificación la propuesta de carreras a ofrecer de acuerdo con las necesidades de la región y relacionadas con el ámbito productivo del país, (Tabla 1).

Tabla 1. Propuesta de profesiones según las necesidades del estado.

Profesionistas	
• Ingeniero Mecánico.	• Ingeniero Sanitario.
• Ingeniero Eléctrico.	• Químico Biólogo.
• Ingeniero Minero.	• Químico Simólogo.
• Ingeniero Metalurgista.	• Químico Bacteriólogo
• Ingeniero Forestal.	• Químico Farmacéutico.
• Ingeniero Químico.	• Médico Cirujano Rural.
• Ingeniero Constructor.	• Médico Veterinario.
• Ingeniero Agrónomo,	• Contador y Auditor Industrial.

Sub-profesionales
• Técnico Mecánico.
• Técnico Electricista.
• Técnico en Químico Industrial.
• Técnico Constructor.
• Técnico Topógrafo.
• Técnico Farmacéutico.
• Enfermera.

Carreras Cortas	
· Maestro Mecánico.	· Maestro Zapatero.
· Maestro Electricista.	· Maestro Impresor.
· Maestro Radio-Experto.	· Maestro Tornero.
· Maestro Constructor.	· Maestro Fundidor.
· Maestro en Tejidos.	· Maestro Cepillero.
· Maestro Ebanista.	· Maestro Soldador.
· Maestro Carpintero.	· Maestro Plomero.
· Maestro Peletero.	· Maestro Pintor.

Fuente: Ruvalcaba (1993).

De acuerdo con los deseos de la Secretaría de Educación Pública, las labores del Instituto Tecnológico de Durango se iniciarían de acuerdo al plan proyectado el mes de Septiembre de 1948, con los cursos existentes, complementándolos con los cursos vocacionales, las carreras cortas técnicas (Mecánico, Tornero, Electricista Instalador, Embobinador, y Radio Experto) y los cursos de capacitación para obreros.

El ITD quedaría integrado e inicialmente funcionaría durante cuatro meses, de septiembre a diciembre de 1948, con las cinco escuelas y con un presupuesto global que a continuación, en la tabla 2, se detalla:

Tabla 2.- Presupuesto del ITD en 1948.

Anexo	Concepto	Cantidad
3	Personal docente (adicional 4 meses)	\$10,878.00
4	Laboratorio de Electricidad (ampliación).	\$23,319.00
5	Taller de Electricidad (ampliación).	\$15,848.00
6	Taller Mecánico (ampliación).	\$68,670.00
7	Taller de Radio (nueva creación).	\$19,812.15
8	Mobiliario (adicional)	\$10,784.00
9	Equipo de Enseñanza Audiovisual.	\$5,200.00
Material de talleres, laboratorios y escolares.		\$5,000.00
Adaptación del Edificio		\$40,000.00
Suma Total		\$199,811.65

Fuente: Ruvalcaba (1993).

El C. Lic. Manuel Gual Vidal Secretario de Educación Pública dio a conocer el acuerdo N° 11678 por el cual se crea el Instituto Tecnológico de Durango, al C. Ing. Aarón Merino Fernández Sub-Secretario de Educación Pública (Anexo 2). Así mismo al autorizarse la fundación del Instituto se dio el nombramiento para ocupar la dirección (Anexo 3).

Para llevar a cabo la realización del Instituto Tecnológico, se formó un patronato, integrado por 3 patronos y 3 representantes; siendo patronos: el C. Lic. Manuel Gual Vidal, Secretario de Educación Pública; el C. José Ramón Valdez, Gobernador Constitucional Sustituto del Estado de Durango y el C. Ing. Esteban Hoyo Jr. Director General del Comité Administrador Federal de Construcción de Escuelas.

Como representantes: por el Instituto Politécnico Nacional el C. Ing. Alejandro Guillot, director del mismo; el C. Ing. Carlos M. Tello, jefe del Departamento de Capacitación Técnica para Obreros, en representación del

Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas y el C. Ing. José Gutiérrez Osornio Representante de la Secretaria de Educación Pública.

Respecto a lo anterior se emitió el Decreto de la Creación del Tecnológico Nacional de México (Anexo 4), en el que se manifiesta la importancia de la Educación de Calidad mediante el apoyo a la investigación científica y tecnológica, alentando el fortalecimiento y la difusión de la cultura nacional y universal que se encamine a garantizar un desarrollo integral de todos los mexicanos, dejando claros los objetivos de un país basados en los valores fundamentales para el desarrollo de los individuos y de las organizaciones.

En el ciclo de vocacional se atendían las especialidades de ingenierías mecánica y eléctrica, civil y arquitectura, química y ciencias médico-biológicas. En el ciclo de carreras cortas técnicas se atendían las especialidades de mecánico tornero, electricista instalador y embobinador, y mecánico automotriz.

Se pensó en establecer una carrera sub-profesional que estuviera de acuerdo con las necesidades de la región, después de una serie de reuniones y discusiones se creó la Carrera Sub-Profesional de Técnico Maderero Industrial, la cual comenzó a funcionar el 2 de Septiembre de 1958.

En 1959 durante la Asamblea Anual del Consejo Nacional de Directores de Institutos Tecnológicos se planteo la necesidad de establecer una carrera profesional en los Institutos Tecnológicos Regionales, para la preparación de profesionistas que fueran capaces de atender las necesidades de la industria nacional, hablándose por primera vez de la Carrera de Ingeniería Industrial.

Esta se inicio en la segunda quincena del mes de septiembre del año de 1960, con 24 alumnos, y toca ser al Instituto Tecnológico de Durango, la distinción de ser el primero en establecerla. Es hasta el 6 de octubre de 1960 cuando se registra legalmente la Carrera de Ingeniería Industrial con sus especialidades características según oficio numero 20989 de la Dirección General de Profesiones.

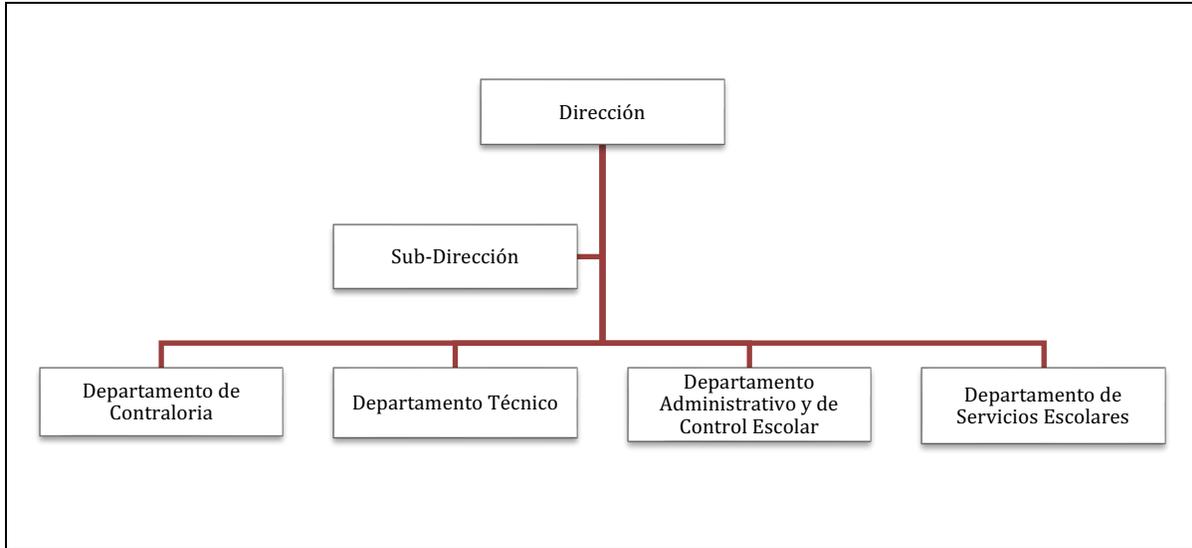
Con la idea de formar los técnicos que la región reclamaba, el día 2 de septiembre de 1962, se implanto la carrea de Técnico Agropecuario. Las carreras cortas técnicas que funcionaban en el instituto en el año de 1956, se cambiaron por las de Preparación Técnica Elemental, con plan de estudios de 2 años y 21 horas de clase a la semana.

El mes de septiembre de 1967 se inicio la liquidación de los ciclos de secundaria técnica y de preparación técnica elemental, mismos con los que comenzó a operar la Escuela Técnica Industrial y Comercial N° 101, simultáneamente en el mismo año el Instituto Tecnológico se incorporo a la Reforma al Sistema Nacional de Enseñanza Técnica, habiendo incrementado el número de grupos de preparatoria técnica e iniciado nuevas carreras técnicas industriales en: Combustión Interna, Maquinas Herramientas, Electrónica. También inicio la carrera de Técnico Laboratorista Químico, que dan un total de 6 especialidades, además de la carrera de agropecuario que actualmente tiene dos ramas, Entomólogo y Zootecnista.

El crecimiento y desarrollo del Instituto han hecho necesario la adecuación de su estructura organizacional para cumplir con las metas trazadas en los planes de trabajo que se han establecido en diferentes momentos.

Esta estructura permaneció así, como se muestra en la figura 3, hasta el año de 1960:

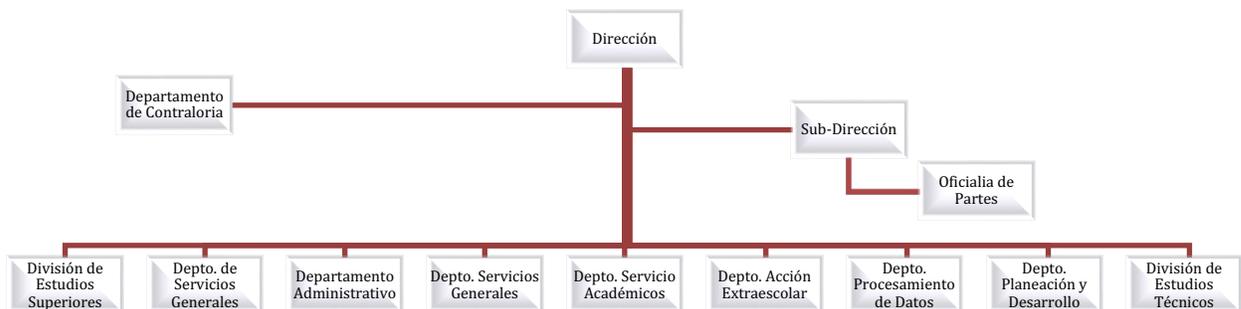
Figura 3. Organigrama del ITD en 1960.



Fuente: Departamento de Planeación de ITD

En 1970 se modifica la estructura orgánica, quedando como lo muestra la figura 4.

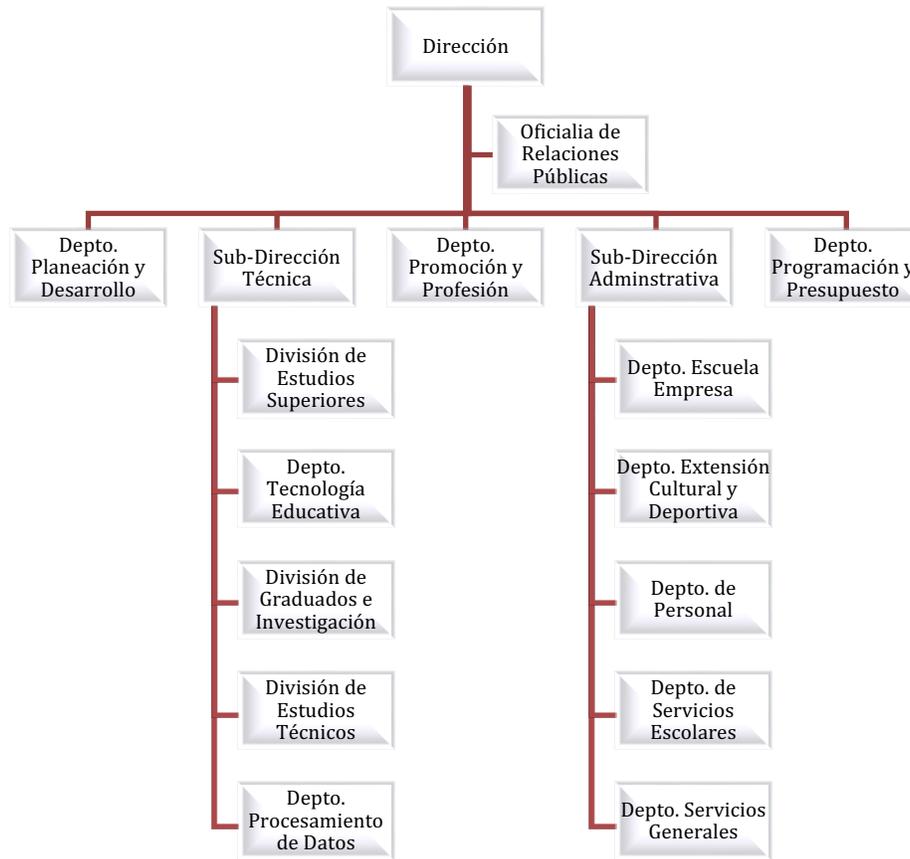
Figura 4. Organigrama del ITD en 1970.



Fuente: Departamento de Planeación de ITD

En 1977 se establece el organigrama siguiente, como se muestra en la figura 5:

Figura 5. Organigrama del ITD en 1977.



Fuente: Departamento de Planeación de ITD

De acuerdo con información del Departamento de Planeación del ITD la misión del ITD se constituyó como la de: formar profesionistas ciudadanos del mundo, de nivel licenciatura y posgrado, con amplio sentido social y humano, que promuevan la cultura, los valores humanos y el conocimiento científico, preparados con excelencia académica, con mística de trabajo, productividad y creatividad, comprometidos con los retos que demanda el desarrollo estatal, regional, nacional y los retos de la globalización, para ser una institución de clase mundial.

Mientras que la Visión es la de: ser una institución líder en educación superior, en un entorno en permanente transformación, altamente competitiva y reconocida a nivel nacional e internacional, que forme de manera integral a las personas, inspirada en los más altos valores que proporcionen bienestar y progreso a la comunidad.

Es una institución que atiende la formación profesional con el enfoque por competencias profesionales, tanto de manera presencial como a distancia; ofrece 15 carreras de licenciatura, 4 maestrías y un Doctorado. Ha sido sede en 5 ocasiones de los Juegos Deportivos Inter-tecnológicos, y es la institución que más campeonatos por delegaciones tiene en este evento deportivo, que es el más importante a nivel nacional, tanto por la participación de los estudiantes del sistema, como por su continuidad, ya que desde 1957, año en que fue realizado por primera vez este evento siendo sede el Instituto Tecnológico de Durango, se ha llevado a cabo en forma ininterrumpida.

Tras las gestiones realizadas, tanto con el Gobierno Federal como el Estatal, el Instituto Tecnológico de Durango cuenta hoy para sus instalaciones principales en la ciudad de Durango, con 24.22 hectáreas en donde se encuentran ubicados 35 edificios, en donde se tienen 95 aulas, 18 laboratorios, 2 talleres, instalaciones deportivas, un centro de cómputo, un centro de idiomas, la Unidad de Educación a Distancia, edificios administrativos, unidades culturales, áreas verdes, estacionamientos, centro de información.

A finales del año 2009 se entregó la Unidad Académico Departamental de Ing. Industrial, en donde quedó instalado el Laboratorio de Mecatrónica; asimismo, a finales del primer semestre de 2010 se entregó la Unidad de Posgrado, Investigación y Desarrollo Tecnológico (UPIDET).

Figura 6. Unidad de Posgrado, Investigación y Desarrollo Tecnológico.



Fuente: Departamento de Comunicación y Difusión del ITD

Actualmente la fachada principal del Tecnológico se sigue considerando como un emblema en todo el país.

Figura 7. Frontispicio del edificio emblemático del Instituto Tecnológico de Durango.



Fuente: Departamento de Comunicación y Difusión del ITD

Es palpable la importancia de la educación superior, cuando los individuos terminan sus estudios de nivel profesional, obteniendo conocimientos y herramientas que les permiten trabajar en equipo, criterio para el diseño de empresas, así como su administración y el logro de objetivos grupales e individuales encaminados a un propósito personal e institucional. En este sentido, otro de los aspectos relevantes de la educación superior es el de la formación integral, que aunado a la preparación académica, las actividades deportivas y culturales que de inicio pueden complementarla, en el proceso del estudio de la carrera permiten que el alumno amplie sus opciones de profesión de acuerdo a sus aptitudes, esto en conjunto produce seres humanos de amplio criterio para la toma de decisiones en el sector productivo.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

Los estudios de cultura organizacional han mostrado su influencia y los efectos que tiene sobre el rendimiento de las organizaciones. El presente estudio es descriptivo porque considera el fenómeno de estudio que en este caso es el tipo de cultura de la organización y es el segundo acercamiento que se realiza al caso de estudio de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), también es transversal, porque la toma de información se limitó a una sola ocasión y es no experimental, porque se obtiene y analiza la información sin modificar ninguna de las condiciones existentes.

Precisando este estudio, es parte de una investigación más amplia y completa que se realiza en la institución bajo estudio, el enfoque es cuantitativo porque se aplicó el método de encuesta, que permite a través de la aplicación de un cuestionario estructurado medir las variables involucradas y determinar de qué magnitud son las que integran cada uno de los tipos de cultura organizacional de la institución. El objetivo es conocer la manera en que se comportan las dimensiones de la cultura organizacional de acuerdo al modelo de OCAI propuesto por Cameron y Quinn en el Instituto Tecnológico de Durango.

Instrumento de Medición.

El instrumento que se aplicó en la presente investigación consta de 41 reactivos en una escala Likert de cinco opciones, gradualmente ascendiendo de la siguiente forma: “muy poco, poco, medianamente, mucho y muchísimo”, es un cuestionario de valores encontrados y fue diseñado por Cameron y Quinn, lo

denominaron OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument), este mide la situación cultural de la organización sobre cuatro dimensiones de cultura.

Universo Muestral y Muestra poblacional

El objeto del presente estudio es el Instituto Tecnológico de Durango, ahora conocido como Instituto Tecnológico Nacional Unidad Durango, para determinar la muestra poblacional se tomó en cuenta el número total de empleados de la institución en cuestión, de manera tal se considera a todos los docentes, todos los trabajadores administrativos y directivos, dando un total de 639. Para calcular la muestra poblacional se tomó el listado del personal y de un orden aleatorio se tomaron el 1, 3, 5, 7 y así sucesivamente hasta llegar al número necesario utilizando la calculadora electrónica QuestionPro, con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, dando una muestra de 297 trabajadores a los que se encuestó.

Se trabajó con una prueba piloto de 20 encuestas y se les aplicó el cuestionario, se obtuvo realimentación para ver si no había algún tipo de dificultad para entender los conceptos del cuestionario, esto permitió hacer algunos ajustes en la redacción de las preguntas, luego procedimos a la recolección de la información.

Derivación de variables

La derivación de variables consta de las dimensiones de la cultura organizacional según Cameron y Quinn (1999) así como sus definiciones correspondientes y el número de reactivos (tabla 3), respecto al instrumento de medición usado para el presente estudio (Anexo 5).

Tabla 3. Dimensiones de la cultura organizacional. Cameron y Quinn (1999).

La Cultura Organizacional: La cultura organizacional comprende las creencias, los valores, ideologías, hábitos y costumbres de los integrantes de la organización. Cameron y Quinn identificaron 6 dimensiones de acuerdo a la forma de pensar y de procesar la información.		
Dimensiones	Definición	Items
Características dominantes	La organización como extensión de la familia, dinamismo, se asumen riesgos, competitividad	1-4
Administración de empleados	Trabajo en equipo, consenso y participación, promueve la libertad, estabilidad y seguridad	1-4
Amalgama organizacional	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua, innovación y desarrollo	1-4
Liderazgo organizacional	Promueve la organización, la coordinación y la eficiencia, enfoque en los resultados	1-4
Enfasis estratégico	Desarrollo humano, confianza, mentalidad abierta	1-4
Criterios de éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso de empleados, interés por las personas	1-4

Fuente: Cameron, K. y Quinn, R. 1999.

La encuesta se aplicó de manera aleatoria entre los trabajadores del Instituto, teniendo solo la precaución de considerar que fueran de todas los departamentos y los distintos tipos de nombramiento para el enriquecimiento de de información en los resultados esperados. De esta consideración se desprendió el análisis de los factores que posteriormente pueden dar forma a diversas investigaciones específicas, tales como por escolaridad, por antigüedad laboral, o por antigüedad en el puesto, complementando así la información con un análisis desde distintas perspectivas para la mejor toma de decisiones dirigidas a la mejora en cada una de las dimensiones que consideran Cameron y Quinn particularmente.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados que dan respuesta al objetivo de investigación que se ha planteado para este estudio: cual es la dimensión de la cultura organizacional que se presenta con mayor frecuencia en el Instituto Tecnológico de Durango, ahora Tecnológico Nacional de México Unidad Durango. Una vez recopilados todos los cuestionarios, se procedió a construir una base de datos en el programa estadístico Spss 22.0, para calcular la normalidad de la muestra estadística, para el caso que nos ocupa se calculó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnof dando una significación del 0.001 que de acuerdo con Barraza Macías (2007) citado por Gómez (2018) muestra la normalidad de la muestra estadística, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnof.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura max	.073	297	.001	.976	297	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Acto seguido se procedió a calcular la confiabilidad del instrumento de medición por medio de la prueba Alfa de Cronbach, de acuerdo con Barraza Macías (2007) citado por Gómez (2018) es necesario comprobar la confiabilidad del instrumento de medición y cuyo resultado se pueden apreciar en la tabla 2. El valor del Alfa de Cronbach se clasifica de acuerdo a lo siguiente: por debajo de .60 es mediocre, de .60 a .65 es indeseable, de .65 a .70 es aceptable, de .70 a .80 es respetable y de .80 a .90 es muy buena para explicar las variables utilizadas en el cuestionario, de acuerdo con Barraza-Macías (2008), citado por Gómez (2008).

Tabla 5. Confiabilidad del Instrumento de medición.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.966	6

Fuente: Elaboración propia.

También se calculó el análisis de la varianza, de acuerdo con Barraza Macías (2007) citado por Gómez (2018). La siguiente tabla presenta el análisis de la varianza ANOVA de un factor en la que se observa una diferenciación estadísticamente significativa.

Tabla 6. Varianza ANOVA de las dimensiones de la cultura organizacional.

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Características dominantes	Entre grupos	169.621	39	4.349	23.327	0.000
	Dentro de grupos	47.917	257	0.186		
	Total	217.538	296			
Administración de empleados	Entre grupos	230.117	39	5.9	44.187	0.000
	Dentro de grupos	34.318	257	0.134		
	Total	264.435	296			
Amalgama organizacional	Entre grupos	277.188	39	7.107	63.208	0.000
	Dentro de grupos	28.898	257	0.112		
	Total	306.086	296			
Liderazgo organizacional	Entre grupos	320.309	39	8.213	64.668	0.000
	Dentro de grupos	32.64	257	0.127		
	Total	352.949	296			
Énfasis estratégico	Entre grupos	309.513	39	7.936	71.623	0.000
	Dentro de grupos	28.477	257	0.111		
	Total	337.99	296			
Criterios de éxito	Entre grupos	294.664	39	7.555	62.89	0.000
	Dentro de grupos	30.876	257	0.12		
	Total	325.54	296			

Fuente: Elaboración propia.

En complemento y para saber cuál de las dimensiones de la cultura Organizacional se presenta con mayor preponderancia en la institución estudiada, la Tabla 7 muestra como la dimensión; Características Dominantes es la que se presenta con mayor frecuencia, seguida de amalgama organizacional. La tabla muestra en la primer columna las distintas dimensiones de la cultura organizacional propuestas por Cameron y Quinn, en la segunda columna las frecuencias representadas por el número de trabajadores identificados en cada dimensión y por último en la tercer columna se muestra la media obtenida de las respuestas que arroja el instrumento de medición en las que para ello se consideró la escala Likert del 1 al 5 .

Tabla 7. Frecuencias e intensidades para las dimensiones de la Cultura Organizacional.

Dimensiones de la Cultura Organizacional	Frecuencia	Intensidad
Características dominantes	104	3.4
Administración de empleados	61	3.5
Amalgama organizacional	71	3.6
Liderazgo organizacional	21	3.4
Enfasis estratégico	16	3.4
Criterios de éxito	24	3.4

Fuente: Elaboración propia

Las Características dominantes muestran como el ITD es visto como una extensión de la familia, con dinamismo y promoviendo la competitividad tal como se planteaba la hipótesis, también se muestra que la dimensión Amalgama organizacional está en segundo lugar dejando de manifiesto que los valores como el compromiso, la lealtad y la confianza mutua son parte de la cultura de esta Institución.

Por otra parte, se identificó con relación al tipo de nombramiento en el caso específico del personal administrativo como se muestra en la Tabla 6, la dimensión de Características Dominantes sigue prevaleciendo como la mas preponderante, seguida de la dimensión de Amalgama organizacional, mientras que el Liderazgo organizacional es la dimensión que menos domina.

Tabla 8. Frecuencia de las Dimensiones de la Cultura Organizacional en el personal administrativo.

Administrativos		
Dimension	Frecuencia	Intensidad
Características dominantes	28	3.4
Administración de empleados	12	3.5
Amalgama organizacional	13	3.6
Liderazgo organizacional	4	3.4
Enfasis estratégico	7	3.4
Criterios de éxito	8	3.4

Fuente: Elaboración propia

De igual manera se procedió con el análisis de las dimensiones dominantes en el personal docente, obteniendo el mismo resultado que para el personal administrativo, las Características dominantes como la más predominante, seguida de Amalgama organizacional; sin embargo en este caso la dimensión menos dominante es Énfasis estratégico.

Tabla 9. Frecuencia de las Dimensiones de la Cultura Organizacional en el personal docente.

Docentes		
Dimension	Frecuencia	Intensidad
Características dominantes	76	3.4
Administración de empleados	49	3.5
Amalgama organizacional	58	3.6
Liderazgo organizacional	15	3.4
Enfasis estratégico	7	3.4
Criterios de éxito	16	3.4

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se obtuvieron los resultados de la dimensión más predominante entre los directivos siendo estas el Liderazgo organizacional y el Enfasis estratégico, irónicamente puesto que son las menos preponderantes entre docentes y administrativos.

Tabla 10. Frecuencia de las Dimensiones de la Cultura Organizacional en el personal directivo.

Directivos		
Dimension	Frecuencia	Intensidad
Características dominantes	0	3.4
Administración de empleados	0	3.5
Amalgama organizacional	0	3.6
Liderazgo organizacional	2	3.4
Enfasis estratégico	2	3.4
Criterios de éxito	0	3.4

Fuente: Elaboración propia

Al percibir que las dimensiones predominantes entre directivos y el resto del personal son distintas, puede interpretarse una discordancia en las dinámicas organizacionales y una nueva hipótesis sería que los objetivos de cada trabajador son distintos tanto de manera personal como institucional; sin embargo, es evidente la gran diferencia de la cantidad de trabajadores del personal directivo en relación a la del resto, por lo que sería conveniente analizar específicamente los factores que influyen para la que la visión institucional y el desempeño de cada trabajador varien.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Después de analizar las posturas de los estudiosos de la cultura organizacional se perciben factores como la **eficiencia organizacional** relacionada con la empatía, el compromiso y la comprensión de los procesos propios de la institución encaminados al rumbo organizacional y por otra parte **el liderazgo** relacionado con el rumbo organizacional, la vinculación con el entorno propio del giro de la institución y la consideración de los factores externos que influyen en la adaptación de procesos internos. También se analizó la evolución del Instituto Tecnológico de Durango desde su origen hasta nuestros días, interpretando con ello los objetivos institucionales que ayudan a esta investigación, así como los datos obtenidos desde los distintos rubros por tipo de nombramiento y mediante el instrumento de medición planteado por Cameron y Quinn se cumple el objetivo de identificar el tipo de cultura que predomina en la institución, concluyendo que las Características dominantes es la dimensión que a lo largo del tiempo ha construido el personal con base en su formación individual, su estilo de vida, valores y creencias permeando de manera colectiva en esta organización dejando evidencia que el tipo de cultura es de tipo Clan.

Entonces, se puede decir que el Instituto es percibido como una gran familia, compartiendo mucho de sí mismas, asumiendo retos y corriendo riesgos orientados al logro de objetivos, pero que de alguna manera se han ido distorsionando con el paso del tiempo perdiendo de vista en enfoque global y los cambios que se dan y a los que debe adaptarse la institución para continuar siendo eficiente, puesto que al perder de vista estos factores también se pierde la

identidad y se puede desvirtuar la cultura organizacional por la falta de liderazgo. Aunado a ello percibimos que la dimensión que menos prevalece es el Énfasis estratégico que nos muestra que no es de gran importancia el desarrollo humano y la confianza, hay poca apertura y participación persistente, además de conceder poca importancia a la adquisición de nuevos recursos, a enfrentar nuevos retos. Así como poca intención en la búsqueda de nuevas oportunidades para la competitividad en un contexto global.

El estudio refleja la importancia que tiene desarrollar una sensibilidad social interna que genere compromiso hacia la implementación de nuevas dinámicas en la organización que se vinculen con los factores globales que den rumbo organizacional.

De acuerdo con Cameron y Quinn (1999) la organización es un ente que debería funcionar como un individuo que procesa la información, analiza, aprende y toma decisiones para mejorar continuamente orientada hacia objetivos de eficiencia y optimización de recursos tanto individuales como organizacionales.

Así mismo, según los resultados mostrados en la tabla 6 en la que se analizan las dimensiones considerando al personal administrativo, podemos apreciar que coincide con el resultado de todo el personal, la dimensión preponderante es Características dominantes, seguida de Amalgama organizacional caracterizada por la lealtad, la confianza mutua, el compromiso hacia la innovación y desarrollo con énfasis en ser punta de lanza. Mientras que la menos predominante es Liderazgo organizacional que nos muestra la falta de tutores o guías que sean ejemplo de coordinación, organización y eficiencia.

De igual manera la tabla 7 nos muestra las dimensiones preponderantes respecto al personal docente y nos damos cuenta de que coinciden Características dominantes, respecto al personal administrativo y desde el análisis de todo el personal; sin embargo, a diferencia del personal administrativo la dimensión menos predominante es Énfasis estratégico, en este caso coincide con el análisis general.

Por otra parte en la tabla 8 se muestra las dimensiones preponderantes entre 4 miembros del personal directivo y son Liderazgo organización y Énfasis estratégico irónicamente las menos preponderantes entre el personal docente y administrativo evidenciando una inconsistencia que da la pauta para continuar indagando el origen de esta diferencia de perspectivas.

Aspectos de como la globalización generan en el individuo diversidad de maneras de pensar y comportamiento que afectan la cultura organizacional de forma positiva o negativa y mientras tanto la organización en cuestión fije de manera parcial o peor aún no tenga claros sus objetivos nunca se sabrá sin se han cumplido o cuando menos si se va en camino de hacerlo.

Según Kast y Rosenzweig (1988) el renovado interés en la calidad se basa en la cooperación de una fuerza de trabajo comprometida y capaz destacando la ideología y los incentivos como parte fundamental del capitalismo y el humanismo, hacen referencia a la importancia de la influencia de personal externo a la organización con características como creativa y poco convencional; competentes y flexibles; joven, competente y con experiencia en ambitos cosmopolitas, modernos cambiantes y urbanizados. Individuos con estas características influirían de manera positiva en la organización en cuestión como en el caso del Instituto

Tecnológico de Durango; sin embargo, esta hipótesis podría ser tema de una siguiente investigación.

De acuerdo con Hodge, Anthony y Gales (1998) las organizaciones de éxito han encontrado formas de superar la burocracia y el conformismo mediante un espíritu empresarial creando condiciones apropiadas para que los individuos tengan el poder para experimentar, desarrollar e innovar. En los resultados de esta investigación se denota una diferencia en la forma de pensar entre dirigentes y operativos; es decir, entre el personal que conduce la organización y el personal que espera que los dirigentes gestionen la mejores condiciones de infraestructura y procesos administrativos.

Los resultados de esta investigación muestran una tendencia a hacia la cultura de tipo Clan y menos preponderancia hacia la cultura de Mercado; es decir, orientada hacia la flexibilidad y orientación interna en la que el personal le da más importancia a los procesos internos que a las dinámicas externas como la globalización, así que requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad, en la infraestructura, tanto de aulas, equipo, mobiliario como de los perfiles profesionales de acuerdo con las necesidades de del Estado, que impacten en los sectores social, público y privado que sean parte angular del desarrollo de la comunidad formando profesionales preparados para los retos mundiales.

En entrevistas con docentes de la Institución se ha mostrado la inquietud por la falta de vinculación con el sector productivo lo cual corrobora los resultados obtenidos en la investigación en la que la preocupación principal es la manera en

que el profesionalista se inserta en el ámbito laboral dadas las condiciones de carencia de infraestructura antes mencionadas.

Otra de las cosas que se identificaron es que los docentes al darse cuenta de el lento crecimiento en infraestructura con relación a la demanda estudiantil y a la inoperante vinculación con el sector empresarial prefieren hacer su trabajo de manera individual manifestando no recibir las condiciones adecuadas para realizar su trabajo, lo que afecta para lograr cohesión entre los integrantes de academias de cada departamento; así como, la indiferencia por el mantenimiento de la Institución por parte del personal administrativo, puesto que la visión que pudo existir en algún momento por mejorar fue desapareciendo al no encontrar eco en las autoridades para cubrir las necesidades que se presentan.

Según Kast y Rosenzweig (1988) el concepto de cambio planeado presupone que los administradores están interesados en el mantenimiento de la organización. Sin tomar en cuenta las condiciones corrientes, se supone que siempre hay una oportunidad de mejorar. Los administradores, en este caso el personal directivo, continuamente formulan la pregunta “¿Como puede ser más efectiva esta organización, más eficiente y un lugar más satisfactorio para trabajar?”, para ello plantean identificar 3 dimensiones del cambio planeado con areas de problemas ilustrativas, varios foco potenciales de atención y algunas estrategias de mejoramiento.

De acuerdo con este planteamiento el Instituto debería para mantenerse creativa, innovadora y con metas claras hacia una renovación, comprometerse con la identificación de los problemas, así como la identificación del foco de atención, si se trata de factores personales, interpersonales de grupo o de la organización

en general para plantear la posible solución a partir de capacitaciones, rediseño de puestos, administración por objetivos o resultados, modificación de la conducta de la organización entre otras.

Todo lo anterior enfocado en esfuerzos a largo plazo, puesto que los autores plantean que los esfuerzos por resolver problemas a corto plazo no permiten una visión amplia de la problemática global, generando incertidumbre al no tener un plan de acción con metas y objetivos medibles o un rumbo general de la organización.

En este sentido Senge (1992) sugiere que se deben buscar las formas con las que la organización se convierta en organización inteligente formando personas comprometidas mediante la comprensión global del sistema y que desarrollen su propio dominio personal, para el Tecnológico sería de gran relevancia las capacitaciones no solo para la solución de la problemática interna sino de de la perspectiva global del sistema y que aprendan a revelar y reestructurar modelos mentales en colaboración.

De acuerdo con Senge (1992) dada la influencia de las organizaciones en el mundo actual, quizá esta constituya una de las medidas más contundentes para ayudar a las organizaciones a “reescribir el código”, alterando no solo lo que pensamos sino nuestro *modo de pensar*.

De tal manera que las organizaciones inteligentes pueden ser un modelo a seguir y a su vez una herramienta para la evolución del Instituto Tecnológico de Durango.

REFERENCIAS

Aime, M. (2015). *Cultura*. Adriana Hidalgo editora.

https://www.elboomeran.com/upload/ficheros/obras/cultura_fragmento.pdf

Argyris, C. y Schön, S. (1978). *Organizational learning: a theory in action perspective*. Reading, M. A.: Addison-Wesley.

Berger, P. y Luckmann, T. (1986). *La construcción social de la realidad*.

[https://web.politecnico metro.edu.co/wp-](https://web.politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Construccion-social-de-la-realidad-Berger-Luckman.pdf)

[content/uploads/2021/08/Construccion-social-de-la-realidad-Berger-](https://web.politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Construccion-social-de-la-realidad-Berger-Luckman.pdf)

[Luckman.pdf](https://web.politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Construccion-social-de-la-realidad-Berger-Luckman.pdf)

Boyett J., Boyett J. (1999). *Hablan los gurús*. Editorial Norma.

Cameron, K. (2004). *A Process for Changing Organizational Culture. The Handbook of Organizational Development*. Editorial Michael Driver.

[https://www.studocu.com/fr-ca/document/ecole-polytechnique-de-](https://www.studocu.com/fr-ca/document/ecole-polytechnique-de-montreal/calcul-integral/a-process-for-changing-organizational-culture/10541961)

[montreal/calcul-integral/a-process-for-changing-organizational-](https://www.studocu.com/fr-ca/document/ecole-polytechnique-de-montreal/calcul-integral/a-process-for-changing-organizational-culture/10541961)

[culture/10541961](https://www.studocu.com/fr-ca/document/ecole-polytechnique-de-montreal/calcul-integral/a-process-for-changing-organizational-culture/10541961)

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational*. Joseey-Bass.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*.

McGraw-Hill.

Conde Cardona, Y. A.; Correa Correa, Z. y Delgado Hurtado, C. (2010).

Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225017586002.pdf>

- Daft, R. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. Thomson.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- E. Kast Freemont y E. Rosenzweig James. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. McGraw Hill.
- Gómez Osorio, M. y Gómez, J. G. I. (2018). *Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las MYPIMES en Bogotá, Colombia y Durango, Méx.*
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21257589008>
- Giménez, G. (2005). *Teoría y análisis de la cultura*. México. Conaculta
- Griffin R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning.
- González – Jácome, A. (2004). *Ambiente y cultura en la agricultura tradicional de México: casos y perspectivas*. Universidad Autónoma del Estado de México.
<https://www.redalyc.org/pdf/104/10411204.pdf>
<http://dx.doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820120401.1135>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones; estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.
- Hodge, B. J., Anthony, W., y Gales, L. (1998). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Prentice Hall.
- Ivancevich G. y Konopaske D. *Organizaciones; comportamiento, estructura, procesos*. (2006). Mc Graw Hill.
- Kroeber, A. y Kluckhohn, C.(1963) *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. Harvard University. Nueva York. [Archivo PDF]
https://kupdf.net/download/kroeber-y-kluckhohn-1952-culture-a-critical-%20review-of-concepts-and-definitions_58fbf913dc0d601f28959e97_pdf

Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Editorial Boch.

Münch, L. y García, J. 2006. *Fundamentos de administración*. Trillas.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford.

Perkins, C. (1911). *Polytechnic Institute of Brooklyn The Man-Made World. The Engineering Concepts Curriculum Project (ECCP)*. MCGRAW HILL-BOOK COMPANY.

<https://linguabooster.com/es/en/book/man-made-world>

Pico della Mirandola, G. (2010). *Discurso sobre la dignidad del hombre*.

Universidad Nacional Autónoma de México.

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4970/13.pdf>

Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española. *Diccionario de la lengua española (23.^a edición)*. <https://www.rae.es>

Ríos Szalay, A. y Paniagua Aduna, A. (1977). *Orígenes y perspectivas de la administración*. Trillas.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educacion

Robles, M. 1977. *Educación y sociedad en la historia de México*. Siglo XXI Editores.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega Grupo Editor S. A. Tercera Edición.

- Ruvalcaba, J. (1993). *“45 años del Instituto Tecnológico de Durango su misión y sus obras”, Recopilación y actualización del libro “Apuntes para la historia del I.T.D. Edición conmemorativa MCMLXXXVII.*
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Granica.
- Silva Santisteban, F. (2006). *Conceptos tradicionales y nuevos enfoques: La Cultura.*
- Taylor, E. B. (1871). *Cultura Primitiva.* Madrid. Editorial Ayuso. [Archivo PDF]
<http://anchecata.colmich.edu.mx/janium/Tablas/tabla2612.pdf>
<https://naturalezaculturaypoder.files.wordpress.com/2014/01/tylor-1993.pdf>
- White, L. (1982). *La ciencia de la cultura, un estudio sobre el hombre y la civilización.* Paidós.
https://books.google.com.mx/books/about/La_ciencia_de_la_cultura.html?id=I2exGV2t0AEC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason S. y Glinow, A. (1999). *Las capacidades de aprendizaje en la organización.* Oxford.
- Zhang, Z. y Zhu, X (2012). *Empirical analysis of the relationship between organizational culture and organizational performance.* National Conference on Information Technology and Computer Science, (2012), pp. 763-766.
<https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-resumen-efecto-cultura-organizacional-el-rendimiento-S2215910X17300356>

ANEXOS

Anexo 1. Estudio que presentó el Ing. Osornio para justificar la creación del Instituto Tecnológico de Durango.

Estudio que presentó el Ing. Osornio para justificar la creación del Instituto Tecnológico de Durango:

Secretaría de Educación Pública.

Instituto Politécnico Nacional.

Departamento de Capacitación Técnica para Trabajadores.

Estudio del Instituto Tecnológico de Durango.

El Estado de Durango es una región que por su localización geográfica goza de gran variedad de climas, productos forestales, mineros, agrícolas y ganaderos, con una población de 600,000 habitantes distribuidos en una extensión aproximada de 123,520 km², el aprovechamiento de recursos naturales es reducido con relación a la importancia de sus recursos potenciales.

Vías de comunicación:

Ferrocarriles.- Su capital está comunicada con el resto de las poblaciones más importantes, en él están mediando 5 vías de ferrocarril que son:

Durango-Torreón, Coahuila.

- Durango-Cañitas, Zacatecas.
- Durango-Tepehuanes, Durango.
- Durango-Aserraderos, Durango.

Además, está en proyecto el nuevo ferrocarril Durango-Mazatlán que, de acuerdo con los deseos del señor Presidente de la República sea una realidad durante su periodo gubernamental.

De lo anterior se desprende que Durango con esta obra incrementara grandemente sus vías de comunicación y se convertirá en uno de los principales centros ferrocarriles del país.

Carreteras.- En este aspecto Durango se está desarrollando a grandes pasos, pues hasta hace pocos años no contaba por decirlo así con carreteras de importancia. En la actualidad se está terminando de petrolizar en su totalidad la carretera Durango-Torreón.

Respecto a la carretera de Cd. Juárez; pasando por Durango, los tramos por asfaltar comparados con la longitud total, constituyen un porcentaje bajo y así mismo para fines del presente año se tiene proyectado terminar de petrolizar el tramo Durango-México y para 1949 el tramo Durango-Cd. Juárez.

Se está construyendo también la carretera Durango-Mazatlán, la cual al quedar terminada unirá al Océano Pacífico con el Golfo de México, púes al presente ya se encuentra construida la carretera Durango- Matamoros.

Factores que deben superarse para lograr la industrialización del Estado de Durango:

El aspecto industrial requiere para su logro la satisfacción de una serie de factores y circunstancias, que debidamente coordinadas, permitan realizar plenamente y sobre bases firmes asegurar un verdadero beneficio para la sociedad.

Creemos que, en general, es necesario satisfacer en lo fundamental los factores que a continuación se especifican:

- Capacitación de material humano en calidad y cantidad suficiente de acuerdo con las características específicas de la

región.

- Instalación de plantas generadoras que suministren la suficiente energía eléctrica para proporcionar a las industrias la potencia que requieren para su completo desarrollo.

El primero de estos factores que lógicamente es el que mas interesa en nuestro carácter de integrantes de una institución educativa, es decisivamente preponderante en la realización de la industrialización integral del Estado de Durango, ya que la preparación adecuada y eficiente de los técnicos que participaran en ella, solo pueden obtenerse a través de un organismo educacional científicamente estructurado, perfectamente equipado y que reúna las características técnicas y educacionales adaptables a la región.

a) Técnicos que la región requiere.- Expuestas la necesidades y posibilidades del estado en materia de industrialización, amén de su riquezas naturales que se han mencionado y las fuentes de trabajo actualmente en explotación, se consideran necesarios los siguientes tipos:

Mencionados los aspectos primordiales que intervienen en los planos futuros del Estado de Durango, concluimos que para iniciar esto y obtener los resultados benéficos que se esperan, se hace necesaria la creación de una institución de características netamente técnicas que por decirlo así, es el punto de partida, es el punto de partida en esta obra que patrióticamente emprenden nuestros gobernantes y fuerzas vivas del país.

Creemos que esto puede obtenerse con el establecimiento del Instituto Tecnológico de Durango, el cual queda plenamente justificado al analizar en primer término las posibilidades y recursos con que cuenta el estado y la

preparación y capacitación del material humano, para hacer factible que las materias primas brindadas por la naturaleza con la intervención de los técnicos, logre convertirse y transformarse en elementos decisivamente encaminados en el progreso humano.

Dado que por el momento y basados en factores económicos y en el estado actual de la industria en Durango, no es posible, ni lógico, crear de manera inmediata un plantel educativo con la amplitud y capacidad que puede hacerse en un futuro basados en las posibilidades y recursos de la región, es por esto que se ha tomado en cuenta en el estudio y proyecto del Instituto Tecnológico de Durango formar un plantel que en principio llene las necesidades inmediatas de la región previendo para mas adelante su amplio desarrollo.

b) Localización del Instituto Tecnológico de Durango.- Siendo la ciudad de Durango Capital del Estado y su Ciudad Principal, sede del Gobierno Estatal y además el centro de las actividades de variado aspecto que hacia ella convergen, se determina de manera decisiva la conveniencia e importancia de instalar en ella el Instituto Tecnológico de Durango. En el informe rendido por el Sub-Director del IPN a raíz de su visita preliminar a la Ciudad de Durango los días 12 al 18 de Mayo de 1948, se hace notar que en dicha ciudad existen entre otros, dos planteles educativos que fueron los que se tomaron en consideración para decidir el local en que quedara instalado el Instituto Tecnológico de Durango.

Los planteles mencionados son:

El “Internado de Segunda Enseñanza”, al que indebidamente se le ha dado el nombre de Instituto Tecnológico y que es un internado para 200 alumnos y sus

actividades corresponden únicamente a la segunda enseñanza careciendo de talleres suficientes para llenar debidamente las funciones que requieren capacitación técnica, por otra parte está ubicada en las afueras de la ciudad (en las actuales instalaciones de ITD), careciendo de vías de comunicación.

Analizado lo anterior se desprende que el plantel más adecuado, para instalar en él al Instituto Tecnológico de Durango es en la “Escuela de Enseñanzas Especiales N°24”.

Para hacer esta selección nos hemos basado en las siguientes ventajas:

- Su ubicación en el centro de la Ciudad facilita y garantiza una asistencia constante y numerosa de los alumnos, tanto para los cursos diurnos como para los vespertino-nocturnos, y para los obreros que asistirán y a quienes habrá de proporcionar las mayores facilidades para su asistencia.
- El local de la Escuela de Enseñanzas Especiales N° 24, cuenta con un edificio apropiado para el objeto del cual se trata, bien iluminado y con posibilidades para ampliarse mediante una erogación corta a fin de satisfacer sus necesidades y dar mayor cupo a un mayor número de alumnos.
- Los talleres de este plantel llenan precisamente las funciones primordiales de un Instituto Tecnológico, cuyos talleres con un pequeño costo para su ampliación y mejoramiento realizaran su misión.

Descripción detallada de dicho plantel:

- Ubicación.- Esta situado en la esquina de las calles de 20 de Noviembre y Zaragoza a dos cuadras de la plaza principal.
- El local a que nos referimos ocupa una superficie total de 2, 320 m² , en él están instaladas nueve aulas y 7 talleres a los que con anterioridad se mencionaron, así como oficinas para Dirección, Secretaría, Jefatura de Talleres, Almacén y un patio amplio para deportes.
- El edificio está construido de adobe, tabique y cantera con cimientos y muros con la resistencia suficiente.
- Las actividades educativas que se desarrollan comprenden cursos pre-vocacionales y carreras cortas comerciales.

c) Funcionamiento inicial del Instituto Tecnológico de Durango.- El Instituto Tecnológico de Durango comprenderá en su periodo inicial solamente las actividades que a continuación se citan, sin perder de vista la tendencia a incrementar su campo de acción futuro

Conclusiones

- Debe aprovecharse el local, personal y talleres de la Escuela de Enseñanzas Especiales N°24 para establecer e iniciar las labores del Instituto Tecnológico de Durango.
- El futuro campo de industrialización del estado es muy amplio, justificándose con las posibilidades y recursos naturales con que cuenta, por lo que es necesaria la capacitación del material humano que intervenga en su desarrollo posterior.

- Por el momento, y en base a factores económicos, sociales entre otros y apegándose al noble propósito de las autoridades escolares de desarrollar por todo el país los conocimientos indispensables para la capacitación técnica de su capital humano, se determina que es urgente que el Instituto Tecnológico de Durango inicie sus funciones desde luego con las siguientes escuelas:

Pre-Vocacional.

Vocacional. (Ciencias Físico-Matemáticas y Biológicas).

Carreras Cortas Técnicas. (Mecánico Tornero, Electricista Instalador-embobinador y Radio Experto).

Capacitación Técnica para Obreros. (De acuerdo con las necesidades actuales de la región).

Carreras Cortas Comerciales. (Secretarios y Tenedor de Libros).

- El presupuesto que se ha formulado y cuyo monto asciende a la suma de \$199,811.65 MN. Se considera razonable y se justifica plenamente si se toman en cuenta los beneficios que la creación de este plantel significara en el desenvolvimiento y desarrollo del Estado de Durango, en lo particular, y de la Nación, en lo general.
- Túrnese para su resolución al Sr. Secretario de Educación Pública Lic. Manuel Gual Vidal.

México, D.F., a 30 de Julio de 1948

Rubricas del Jefe del Departamento de Capacitación Técnica Ing. Carlos M. Tello, Ing. Salvador Rivera Cortes, Ing. José Gutiérrez Osornio Director Fundador, y visto bueno del Ing. Alejandro Guillot S. Director General del IPN.

Anexo 2. Acuerdo No. 11678**Acuerdo N° 11678**

Secretaria de Educación Pública

Secretaria Particular

Asunto: Que la Escuela de Enseñanzas

Especiales N°24 de Durango pase a depender del IPN.

México, D.F., agosto 2 de 1948.

C. Aarón Merino Fernández

Sub-Secretario de Educación Pública

Presente.-

Por acuerdo celebrado el día de hoy, sírvase usted girar sus ordenes en el sentido de que la Escuela de Enseñanzas Especiales N° 24 de Durango, Durango deje de pertenecer a la Dirección de 2ª Enseñanza y pase a depender del Instituto Politécnico Nacional, con el carácter de "Instituto Tecnológico de Durango".

Gírese las órdenes correspondientes a fin de que los saldos de las partidas respectivas al funcionamiento de dicha escuela, su personal, mobiliario, equipo, maquinaria, enseres y demás pertenencias de la misma, pasen para este objeto al Instituto Politécnico Nacional.

Para los efectos conducentes la creación del Instituto Tecnológico de Durango, el día de hoy.

Atentamente

El Secretario de Educación Pública

Lic. Manuel Gual Vidal

**Anexo 3. Nombramiento para ocupar la dirección del Instituto
Tecnológico de Durango.**

Nombramiento para ocupar la dirección del Instituto Tecnológico de Durango.

Secretaria de Educación Pública

Asunto.- Se extiende el nombramiento
De representante para el Instituto
Tecnológico de Durango.

México, D.F., agosto 2 de 1948

C. Ing. José Gutiérrez Osornio

Director del Instituto Tecnológico de Durango

Durango, Durango.

Por acuerdo celebrado en esta fecha y según el acta levantada sobre el particular, de la cual acompaño a usted una copia, me permito comunicarle que ha sido designado representante de esta Secretaria, para que en unión de los patronos, forme el Patronato del Instituto Tecnológico de Durango. El cargo conferido, honorífico consistirá en dar su orientación, controlar y vigilar la construcción de la ampliación al edificio que actualmente ocupa la Escuela de Enseñanzas Especiales N° 24 y en la cual se establecerá el Instituto Tecnológico de Durango.

Dicho Instituto deberá adaptarse a las normas, planes de estudio, programas educacionales y funcionamiento apegadas a las instrucciones y disposiciones de esta secretaria.

Ruego a usted se sirva aceptar el cargo de Representante que se le ha conferido, esperando de su actuación el más amplio éxito en beneficio del futuro funcionamiento de dicho instituto.

Secretario de Educación Pública

Lic. Manuel Gual Vidal.

Boletín del Gobierno del Estado para el Diario

“Diario de Durango”

Creación del Instituto Tecnológico de Durango

**Anexo 4. Decreto de Creación del Tecnológico Nacional de México
publicado, el día 23 de Julio del 2014, en el Diario Oficial de la Federación.**

Decreto de Creación del Tecnológico Nacional de México publicado, el día 23 de Julio del 2014, en el Diario Oficial de la Federación.

Considerando:

Que los artículos 3o., fracción V, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 9o. de la Ley General de Educación señalan que además de impartir la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior, el Estado promoverá y atenderá directamente, mediante sus organismos descentralizados, a través de apoyos financieros, o bien, por cualquier otro medio todos los tipos y modalidades educativos, incluida la educación inicial, especial y superior, necesarios para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y la difusión de la cultura nacional y universal.

Que el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 señala como una de sus metas nacionales el contar con un "México con Educación de Calidad" para garantizar un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano. Que la educación es un proceso determinante en el desarrollo humano; factor de movilidad social y de impulso de las transformaciones sociales; única vía para garantizar el logro de las aspiraciones nacionales y los objetivos del desarrollo integral del país.

Que la educación como centro de las políticas públicas, debe impulsar el desarrollo nacional con equidad e inclusión, así como propiciar una transformación real, medible y sustentable. Que para desarrollar un nuevo modelo de educación superior tecnológica sustentado en competencias específicas, que propicie una sólida preparación científica, tecnológica y humanística se requiere de una institución que diseñe e impulse planes y programas de estudio innovadores, asuma proyectos de investigación aplicada en ciencia y tecnología y divulgue los conocimientos y experiencias generados de las actividades que lleve a cabo.

Que la educación superior tecnológica debe ser impartida por una institución que establezca y mantenga una estrecha vinculación con el sector productivo de bienes y servicios y con los centros dedicados a la investigación científica y tecnológica, de manera tal que se favorezca un modelo de educación dual que fortalezca la formación, actualización y capacitación del capital humano que el desarrollo nacional y regional exige y se permita a los egresados, acceder a empleos dignos y trayectorias exitosas.

Anexo 5. Encuesta sobre la cultura organizacional y el engagement

La presente encuesta forma parte de una investigación que se realiza en el Instituto Tecnológico de Durango sobre la cultura y el engagement organizacional en nuestra institución. Solicitamos su ayuda al responder esta breve encuesta.

Departamento al que pertenece:

Escolaridad: _____ **Sexo:** () Masculino () Femenino

Antigüedad en la institución: _____ **Antigüedad en su puesto:**

Edad: () 20-30. () 31-40. () 41-50. () 51-60. () Mayores de 61 años

Tipo de Nombramiento: () Docente. () Administrativo. () Directivo.

Tipo de contratación: () Base. () Interinato. () Honorarios.

Horas de Nombramiento: () Tiempo Completo. () $\frac{3}{4}$ de tiempo. () Medio tiempo.

() Profesor de asignatura

INFORMACIÓN GENERAL

INSTRUCCIONES: Este cuestionario provee una descripción sobre la cultura organizacional del ITD. A continuación están escritas 41 afirmaciones, juzgue la frecuencia en que cada afirmación le aplica. Marca el número que mejor se aplica a cada afirmación.

I. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	Muy poco	Poco	Medianamente	Mucho	Muchísimo
	1	2	3	4	5
1. EL ITD es un lugar muy personal, es como la extensión de la familia, en ella las personas parecen compartir mucho de sí mismas.					
2. EL ITD es muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a asumir riesgos					
3. EL ITD está muy orientado a resultados. Su mayor interés es por el trabajo hecho, las personas son muy competitivas y orientadas al logro de los objetivos.					
4. EL ITD es un lugar con mucho control y estructura. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace					
II. ADMINISTRACIÓN DE EMPLEADOS	1	2	3	4	5
1. El estilo de la administración del ITD se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso, y participación.					
2. El estilo de la administración del ITD se caracteriza por promover la libertad, el individualismo, la innovación y el tomar riesgos individuales.					
3. El estilo de la administración del ITD se caracteriza por estar fuertemente orientado a la competitividad, alto desempeño y compromiso					
4. El estilo de la administración del ITD se caracteriza por ser predecible y estable, da seguridad de empleo.					
III. AMALGAMA (RELACIÓN) ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
1. Lo que mantiene al ITD unido es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso es importante					
2. Lo que mantiene unido al ITD es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser como punta de lanza					
3. Lo que mantiene unido al ITD es el énfasis en el desempeño y el cumplimiento de objetivos					
4. Lo que mantiene unido al ITD es la formalidad de las reglas formales y las políticas, con las que conserva y mantiene la eficiencia					
IV. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
1. El liderazgo en EL ITD es semejante a una tutoría que guía y facilita las cosas					
2. El liderazgo en EL ITD es generalmente considerado como un ejemplo para emprendedores innovadores y para quienes gustan tomar riesgos					
3. El liderazgo en EL ITD está enfocado a los resultados, es práctico y toma riesgos					
4. El liderazgo en EL ITD es generalmente considerado como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia					
V. ÉNFASIS ESTRATÉGICO	Muy poco	Poco	Medianamente	Mucho	Muchísimo
	1	2	3	4	5

1. EL ITD concede mucha importancia al desarrollo humano y a la confianza, hay apertura y participación persistente					
2. EL ITD concede mucha importancia a la adquisición de nuevos recursos, a enfrentar nuevos retos. Así como estar en busca de nuevas oportunidades					
3. EL ITD concede mucha importancia al desempeño y a ser competitivo. Lo más importante es el logro de objetivos y ganar un lugar en su ámbito de trabajo					
4. EL ITD concede mucha importancia a la permanencia y estabilidad. La eficiencia, y el control son importantes					
VI. CRITERIOS DE ÉXITO	1	2	3	4	5
1. EL ITD define el éxito con base en el desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, compromiso de empleados, e interés por las personas					
2. Para EL ITD el éxito consiste en tener los procesos más nuevos e innovadores. Es decir, ser los líderes a nivel nacional.					
3. Para EL ITD el éxito consiste en atender las necesidades de transparencia y rendición de cuentas de la ciudadanía en forma oportuna y completa					
4. EL ITD define el éxito con base en la eficiencia, el bajo costo de operaciones y la confiabilidad.					
VII. ENGAGEMENT ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando en el ITD .					
2. Cuando estoy trabajando en el ITD olvido todo lo que pasa alrededor de mí					
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo en el ITD					
4. Estoy siempre pensando en mi trabajo en el ITD					
5. Me "dejo llevar" por mi trabajo en el ITD					
6. Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo en el ITD					
7. Mi trabajo en el ITD está lleno de significado y propósito					
8. Estoy entusiasmado con mi trabajo en el ITD					
9. Mi trabajo en el ITD me inspira					
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago en el ITD					
11. Mi trabajo en el ITD es retador					
12. En mi trabajo en el ITD me siento lleno de energía					
13. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo en el ITD					
14. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar en el ITD					
15. Puedo continuar trabajando en el ITD durante largos periodos de tiempo					
16. Soy muy persistente en mi trabajo en el ITD					
17. Incluso cuando las cosas no van bien en el ITD , continúo trabajando					

¡Agradecemos la dedicación que le brindó a este cuestionario!