



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

La incidencia de las Representaciones Sociales de Compromiso Laboral
en la Cultura Organizacional de la Universidad del Claustro de Sor Juana
en el Colegio de Comunicación.

TESIS

Que para obtener el título de: Licenciada en Ciencias de la Comunicación
(Especialidad en Comunicación Organizacional)

PRESENTA:

Jennifer Granados Avendaño

ASESOR:

Mtro. Seymour Espinoza Camacho



Ciudad Universitaria, México 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por darme la oportunidad de realizarme en ellas de manera profesional. Gracias a los profesores por su invaluable labor al transmitir conocimiento y apoyo a los estudiantes.

Infinitamente agradezco a mi familia por ser una parte sustancial en mi vida, por brindarme su apoyo en todo momento y hacerme saber que los retos siempre son superables. A mis padres Raúl Granados Rico y Ana Ma. Avandaño Sanvicente, mil gracias por darme todo su amor, confianza y ayuda, soy muy afortunada al contar con ustedes. A mi hermana Ana Violeta Granados Avendaño, que me ha acompañado en todos los momentos importantes haciendome saber que está conmigo.

A Jesús Antonio Padilla González por su enorme cariño, por ser parte de mi vida al crecer juntos y acompañarme, por motivarme siempre y compartir los mejores momentos. Gracias por ser quien eres y porque te encontré.

Especialmente a mi asesor Mtro. Seymour Espinoza Camacho quien siempre estuvo presente en la elaboración de este proyecto, al guiarme con su enseñanza y constante atención así como al mostrarme el grandioso mundo de la investigación. Gracias a la Dra. Margarita Yépez Hernández por la oportunidad de conocer sus lecciones sobre la forma de interpretar nuestro mundo, en todo momento.

A mis amigas pues contribuyeron de manera importante en la culminación de este proyecto recepcional, gracias por su apoyo en todos los episodios de nuestro camino por la Facultad, así como en las nuevas etapas, saben que cuentan conmigo.

Sirvan estas líneas para agradecer los proyectos PAPIIT que la Facultad promueve entre los estudiantes pues con ellos se genera, mejora y cultiva conocimiento en la Máxima Casa de Estudios.



¡Gracias! UNAM
Por mi Raza Hablará el Espíritu

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: HACIA LA CULTURA ORGANIZACIONAL	10
1.1 Definición de cultura organizacional	12
1.2 Elementos y tipos de cultura organizacional	14
1.3 Para qué sirve la cultura organizacional	25
1.3.1 Socialización un elemento fundamental	26
1.4 Desarrollo de la cultura organizacional	29
CAPÍTULO 2: UN ACERCAMIENTO A LAS REPRESENTACIONES SOCIALES	34
2.1 El origen social de las representaciones sociales	35
2.2 Conceptualización de las representaciones sociales	41
2.3 El papel de la comunicación en las representaciones sociales	45
2.4 Funciones y aplicaciones de las representaciones sociales	52
CAPÍTULO 3: EL COMPROMISO LABORAL	59
3.1 Definiendo el compromiso	59
3.2 Concepto e historia del compromiso laboral	63
3.3 ¿En qué consiste el compromiso laboral?	69
3.3.1 El compromiso como una actitud: tipos y funciones	71
3.3.2 Resultados del compromiso	74
3.4 Satisfacción laboral	75
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DE COMPROMISO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DEL CLAUSTRO DE SOR JUANA	84
4.1 Historia de la educación privada en México	84
4.1.2 Educación en la época liberal	86
4.1.3 La revolución y los cambios educativos	92
4.1.4 Asentamientos de la educación privada	96
4.1.5 La educación superior privada una, nueva generación	100
4.2 Estudio de caso la <i>Universidad del Claustro de Sor Juana</i>	103
4.3 Historia de la <i>Universidad del Claustro de Sor Juana</i>	103

4.4 Corazón ideológico o filosofía institucional	106
4.5 Estructura organizacional	109
4.6 Diagnóstico y evaluación de las representaciones sociales de compromiso laboral y cultura organizacional en la <i>Universidad del Claustro de Sor Juana</i>	112
4.6.1 Metodología del estudio de campo	112
4.7 Análisis de personal Docente-Administrativo y Alumnado	115
4.8 Análisis correlacional de cultura organizacional y representaciones sociales de compromiso laboral cuerpo Docente y Administrativo en el Colegio de Comunicación <i>Universidad del Claustro de Sor Juana</i>	131
4.9 Análisis Alumnado <i>Universidad del Claustro de Sor Juana</i>	166
4.10 Análisis FODA de conclusiones personal Docente-Administrativo y Alumnado	191
4.11 Análisis de representación social de compromiso laboral en la <i>Universidad del Claustro de Sor Juana</i>	193
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN UNIVERSIDAD DEL CLAUSTRO DE SOR JUANA	213
5.1 Consideraciones generales para la planeación estratégica	213
5.2 Sintomatología de públicos internos por focos de impacto	215
5.3 Análisis FODA grupo poblacional Docentes-Administrativos y Alumnado	216
5.4 Estrategias Cuerpo Docente-Administrativo	217
5.4.1 Estrategia 1: Manual de Inducción	217
5.4.2 Estrategia 2: Internalización del Manual de Inducción	221
5.5 Estrategias Alumnado	223
5.5.1 Estrategia 1: Manual de Identidad Institucional	224
5.5.2 Estrategia 2: Campaña de Promoción	227
CONCLUSIONES GENERALES	231
FUENTES	237
ANEXO 1	240
ANEXO 2	243
ANEXO 3	248



INTRODUCCIÓN

El ser humano por su naturaleza gregaria ha tenido la necesidad de formar grupos como un mecanismo de trabajo, socialización y comunicación, por lo que ha integrado entidades como una forma de organización social y que persiguen diversos fines en común. En la actualidad estos grupos se ven expresos en todos los rubros y en diferentes actividades entre ellas actividades laborales, sociales, emocionales y más. Bajo esta situación cabe estudiar los elementos que las hacen funcionar por lo que en este caso dicho estudio se centró en un grupo en especial, en las organizaciones laborales.

Debido a que en las actividades laborales es donde los seres humanos hoy en día pasan la mayor parte de su tiempo además de que representan una de las unidades básicas de subsistencia y convivencia, en ellas el individuo se puede desarrollar de manera académica, profesional, emocional y laboral; formando un elemento tan fuerte que se pueden crear vínculos en las organizaciones, como culturas laborales de pertenencia, apego y compromiso.

Es así que la organización al subsistir y se mantiene del factor humano al cual debe la generación de procesos y dinámicas propias de cada una y por las cuales mantendrán un clima, ambiente y cultura propios distintos a los demás, que será creado por la misma entidad para la adaptación de su personal a políticas, lineamientos y normas pero que también se verá influido por los trabajadores. Dichos elementos servirán de marco referencial para el desenvolvimiento de las labores y por las cuales la organización se mantendrá día a día generando para sí misma y para sus colaboradores procesos de cambio.

Dentro de esta dinámica la entidad se vuelve un lugar donde en algunas ocasiones el trabajador pasará más tiempo de su día hábil, en el desempeño de sus funciones, por lo que se generarán estilos de vida, rutinas, mitos, ritos, costumbres y creencias que otorgarán a la organización una cultura creada por sus integrantes. La formación de estos elementos resulta indispensable para el desarrollo de la empresa y para sus miembros, quienes aprenderán a vivir y



convivir dentro de la misma dando origen a procesos de socialización que permitan la convivencia y por ende un oportuno funcionamiento.

Un caso de estudio fue la *Universidad del Claustro de Sor Juana*, la cual es una institución carácter privado que cuenta con 33 años de vida. Se encuentra localizada en la ciudad de México, en donde se imparten 8 carreras, maestrías y diplomados, sigue una línea enseñanza crítica, autónoma y libre por lo que su lema es “Saber para valorar, valorar para elegir”. La planta docente y administrativa es de alrededor de 150 trabajadores, quienes realizan diversas labores dentro de dicha institución, como cargos de direcciones por área, personal de labores administrativas, profesorado y personal intendente.

Al albergar la universidad a trabajadores que desempeñan funciones de diversa índole resulta evidente que éstos manifestarán formas particulares de pensar dentro de la organización; no obstante, también la institución marca una normativa que los miembros de la misma deben de seguir.

En algunas ocasiones dicha forma de pensar o de actuar dentro de un ámbito, en este caso laboral, se verá reflejada por representaciones sociales que se manifiestan como una forma en la que el sujeto asimila e interpreta su realidad y el contexto en el que vive . En el caso del personal de la universidad el compromiso respecto a su trabajo se verá reflejado en una representación del mismo.

Así, la primera interrogante dentro de esta investigación recayó en la representación social de compromiso laboral que tienen los empleados de la *Universidad del Claustro de Sor Juana del Colegio de Comunicación*, con el fin de conocer **cuál es el significado para ellos del compromiso con la institución y con su trabajo así como al desempeño que tienen.**

Sin embargo, es importante mencionar que en la institución como se había planteado anteriormente también se poseen políticas y normativas que son impuestas por los funcionarios de la misma para el desempeño, pero son complementadas por los trabajadores con mitos, ritos, costumbres y creencias que modelan una cultura y una dinámica de trabajo.



Es decir el trabajador poseerá una forma particular de pensar y realizar su trabajo con su representación social de compromiso laboral, pero también estará sujeto a una cultura organizacional formada por todos los integrantes que conforman la institución. Razón por la cual la segunda interrogante versó acerca de **cómo es la relación que existe entre la representación social de compromiso laboral de los trabajadores respecto a la cultura organizacional formalizada por la institución** para poder observar de qué manera influye en la formación de mitos, ritos y costumbres para a su vez crear una estrategia que optimice los procesos de comunicación al interior de la misma. Ya que para el adecuado funcionamiento de las organizaciones se requiere de estrategias en comunicación como una solución eficiente para la resolución de diversas problemáticas.

Es así que el desarrollo de la investigación se vio motivado por todos los factores antes mencionados ya que en la actualidad, para la optimización y funcionalidad como ente social, las organizaciones exigen que sus trabajadores y colaboradores reúnan determinadas características que permitan su inserción en su espectro laboral y de servicios, con el objetivo que su desempeño sea compatible con la filosofía de la propia institución.

De acuerdo con lo anterior, se busca que las personas se involucren, comprometan y asuman responsabilidades correspondientes a su entorno de trabajo. No obstante, dada la diversidad de pensamientos, perspectivas del mundo y objetivos individuales de los sujetos, en la organización convergen individuos, con ideologías, costumbres y ritos distintos que dificultan una cohesión sólida al interior de una organización.

En un momento histórico donde es indispensable el desempeño laboral para la subsistencia humana, las personas se integran a fuentes de empleo donde están obligadas a acatar la normativa que les exigen. Bajo esta lógica, las personas, aún cuando poseen distintas formas de ver el mundo, tienen que flexibilizar sus posturas y asumir las reglas del juego laboral.



La forma de integrarse a un espacio específico exige en los sujetos una capacidad de adaptación a nuevos entornos. Dicha capacidad de adaptación subyace en el conjunto de representaciones sociales que se consolidan a partir de las vivencias de las personas, los diferentes grupos y relaciones sociales que entablan a lo largo de su vida. Dado que las representaciones sociales conforman un conjunto de estructuras cognitivas que al construirse con base en valores, principios, normas, costumbres, mitos, entre otros, emanados de grupos primarios y secundarios, conforman un sistema de interpretación del mundo en cada individuo.

En este sentido, de acuerdo con la rigidez o flexibilidad que estén introyectados, posibilitará la adaptación a nuevas experiencias (amorosas, religiosas, deportivas, laborales) en el sujeto. Así, al integrarse en grupos con diferentes objetivos, podrá identificarse el nivel de compromiso e involucramiento del sujeto, a la práctica que orienta las acciones de dicho grupo. Se podrán determinar los comportamientos o prácticas individuales en la colectividad del grupo y su nivel de acción en situaciones determinadas.

De acuerdo con lo anterior, tanto comportamientos (apatía, empeño) como prácticas individuales (integración, apego, identificación) forman una serie de elementos que consolidan mitos, ritos, valores, costumbres, creencias, que al presentarse al interior de una institución o una organización, dan como resultado la cultura organizacional. Así pues, en sentido estricto, la cultura organizacional constituirá el marco de referencia donde los individuos de una organización comparten valores, simbología, procesos educativos y simbólicos generados por la socialización entre los miembros de la misma e incluso pueden trascender hasta su integración en un marco formal.

En esta dinámica, las representaciones sociales del individuo juegan un papel determinante para la conformación del grupo. No obstante, en las organizaciones es difícil encontrar una compatibilidad total entre las representaciones sociales de los trabajadores y la formalidad que exige una cultura organizacional. Por ejemplo, la *Universidad del Claustro de Sor Juana* institución de carácter privado cuya cultura organizacional se fundamenta en la enseñanza de carácter humanístico



con un método crítico, libre y autónomo, que cada miembro de su comunidad debe asumir y respetar, lo que puede llevar a la confrontación entre las representaciones sociales de cada individuo con la normativa institucional que incide directamente en su compromiso laboral.

Así pues, en el presente proyecto se pretendió **conocer cómo se configuran o reconfiguran las representaciones sociales del compromiso laboral en los trabajadores de la organización y su incidencia en la formalización de la cultura laboral en la institución.**

Debido que la teoría de representaciones sociales ha sido poco estudiada, por lo que se pretende darle utilidad en el campo de la comunicación organizacional para así poder contribuir a los estudios de la misma. Es así que ésta investigación indagó en elementos de análisis en cultura organizacional para los estudiosos de comunicación organizacional, especialistas en imagen corporativa y estrategias de comunicación al interior de las organizaciones. Se brindó un panorama más amplio de la importancia de las representaciones sociales en la vida de las organizaciones para el desempeño de sus actividades, misma que se verá reflejada en una estrategia propia de la institución.

Por todo lo anterior dicho proyecto tuvo como **hipótesis principal** el siguiente enunciado “Si la *Universidad del Claustro de Sor Juana* es una institución fundada con un método de enseñanza humanístico, crítico, libre y autónomo y la formalidad de su cultura organizacional se basa en el “saber para valorar, valor para elegir” entonces, existirá incompatibilidad entre dicha institución y el marco normativo de los trabajadores por lo que reconfigurarán las representaciones sociales que poseen sobre el compromiso laboral”.



En tanto que los objetivos que se desprenden de dicho enunciado y son:

Objetivo General

- Conocer las representaciones sociales de compromiso laboral en los trabajadores de la *Universidad del Claustro de Sor Juana, en el Colegio de Comunicación*, para medir la empatía que tienen con la cultura organizacional impuesta en la organización y la que es constituida por los trabajadores de manera informal.

Objetivos Particulares

- Indagar las representaciones sociales de compromiso laboral predominantes en la organización.
- Conocer qué es el compromiso laboral en las organizaciones así como su importancia en la actualidad.
- Analizar la cultura organizacional en la *Universidad del Claustro de Sor Juana en el Colegio de Comunicación* y ver de qué manera se relaciona ésta en la organización.
- Definir a la *Universidad del Claustro de Sor Juana* desde su formación, corazón ideológico y estructura organizacional.
- Diseñar una estrategia de comunicación que optimice los procesos comunicativos en la *Universidad del Claustro de Sor Juana en el Colegio de Comunicación*.

Como marco de referencia del proyecto la delimitación del espacio de investigación se constituyó en La *Universidad del Claustro de Sor Juana* en el Colegio de Comunicación el cual cuenta con una población aproximada de cuarenta profesores, administrativos e intendencia; población que se está contemplando en la investigación, sin embargo se tomó una muestra del estudiantado para contemplar a ambos públicos internos. La muestra requerida se eligió a través de un muestreo no probabilístico e intencionado, por lo que se aplicó a profesores, administrativos y alumnos; un cuestionario complejo con técnicas proyectivas y asociativas.



La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de México en la *Universidad del Claustro de Sor Juana* en el período de diciembre de 2008 a diciembre de 2009, en donde se investigó la cultura organizacional así como las representaciones sociales de compromiso laboral de los trabajadores de dicha institución. El nivel de investigación fue tecnológico ya que se realizó una investigación documental y de campo para poder elaborar una estrategia de comunicación para la institución.

A partir de la investigación documental se recopiló información de la institución desde su fundación, historia, corazón ideológico (misión, visión y valores), estructura organizacional, políticas, reglamentos, estructura académica, planes y desarrollo de estudios, entre otros con el fin de deducir los conceptos generales que permitieron el diseño y aplicación del instrumento de medición.

La segunda parte de la investigación se llevó a cabo en *La Universidad del Claustro de Sor Juana en el Colegio de Comunicación*, durante los meses de noviembre de 2008 a enero de 2009. Como campo de estudio la institución, permitió la aplicación de una encuesta a través de una serie de cuestionarios con tópicos referentes a cultura organizacional y compromiso laboral mediante un muestreo no probabilístico intencionado en la organización.

Por todo lo anterior la estructura del presente proyecto se conforma de cinco capítulos, en donde como parte del marco teórico del capítulo primero al tercero se incluyeron los conceptos básicos de Cultura organizacional, Representaciones sociales y Compromiso laboral, como un compendio teórico de las líneas de investigación para la correcta interpretación y análisis de resultados; el capítulo cuarto se conforma del marco histórico sobre educación privada en México así como el diagnóstico cuantitativo y cualitativo de Representaciones sociales y Compromiso laboral en la Universidad del Claustro de Sor Juana, además del análisis FODA. Para culminar en capítulo quinto como resultado y aplicación de investigación se muestra una estrategia de identidad institucional a manera de contribuir el terreno de la comunicación organizacional.



CAPÍTULO 1

HACIA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde el inicio de los tiempos el ser humano se ha congregado en grupos, mismos que dentro de sus procesos de socialización sintieron la necesidad de decirse algo los unos a los otros mediante el intercambio de información, este proceso es lo que se puede denominar comunicación, la cual nace de la necesidad de hacer comprensible lo que se piensa, de acuerdo con Antonio Paoli se conoce como el “acto de la relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un significado en común”¹, por lo que se puede decir que ésta es la capacidad del ser humano para transmitir ideas pensamientos, emociones, entre otros, con un fin determinado. La comunicación puede ser de manera verbal, gestual, escrita, mediante imágenes, señales, colores o en medios.

La comunicación como proceso guarda dentro de sí elementos que la estructuran, los cuales son: fuente, código mensaje, canal, receptor y retroalimentación que hacen que el individuo logre dar a conocer algo. Las múltiples facetas que posee le permiten incursionar en diferentes áreas apropiándose de conceptos y ciencias diversas, su amplio campo la lleva a tocar terrenos que permiten a las organizaciones mejorar sus procesos, tal es el caso de la comunicación organizacional.

Ésta se considera como una actividad dinámica que se encarga de una serie de acciones interdependientes que buscan y persiguen un objetivo en común que sea de beneficio para la organización. Según Fernández Collado la comunicación organizacional “es un conjunto de técnicas y actividades dedicadas a agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y su entorno con el fin de que la organización cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”².

¹ Antonio Paoli, *Comunicación e información*, México, Trillas, 1986, Tercera edición, p.11.

² Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p.98.



Por ello, esta disciplina se encuentra dedicada a estudiar los fenómenos de comunicación al interior de las organizaciones así como a la vigilancia del entorno, con el fin de obtener estrategias que faciliten los procesos de comunicación.

Por otro lado, la organización como objeto de estudio es el núcleo central de la comunicación, es esencial ya que son múltiples los tipos y conglomeraciones que existen y se desarrollan, por medio de las cuales los seres humanos pueden desenvolverse en la sociedad. Éstas son entes vivos que poseen ciclos y procesos mediante los cuales experimentan cambios al ser dinámicas, para Annie Bartoli la palabra organización significa “acción de organizar” y “conjunto organizado”, es decir, en conjunto organizado se hace referencia a cualquier grupo o congregación de seres humanos que busquen alcanzar un objetivo y la acción de organizar se refiere a un conjunto de elementos que conforman un sistema.

Para Bartoli, la organización es un sistema que posee elementos que se encuentran unidos entre sí, los cuales están inmersos en un entorno el cual se adapta y evoluciona, pero que conserva características pese a las constantes modificaciones. Los componentes de una organización son varios, pero se pueden distinguir cuatro principales: estrategias, estructuras, cultura y comportamientos, pues todos ellos en la organización, hacen que ésta pueda funcionar. Sin embargo, es importante mencionar que más allá de los procesos se trabaja con el factor más importante, el ser humano, el cual va a vivir y convivir en la misma, lo que dará origen a una cultura. Al hablar de cultura se dice que ésta es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada que incluye costumbres, prácticas, códigos, normas, así como reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.

Por característica natural el hombre es el creador de ella y la desarrolla en todo tipo de organizaciones, familiares, académicas y laborales, en donde se crean dinámicas de vida, procesos de socialización y costumbres que dan identidad a los miembros de las mismas, son ejemplo las organizaciones laborales en las que los sujetos que forman parte de ella crean un estilo de vida y organización que los



acompaña en su estancia cotidiana en el trabajo razón por la cual a continuación se ahondará más en el tema.

1.1 Definición de cultura organizacional

La organización como se mencionó es un organismo que posee y crea procesos mediante los cuales el sujeto modifica y asimila su realidad en el entorno que se desarrolla. Al igual que los humanos, las empresas poseen personalidad misma que se conforma de diversos elementos que darán como resultado la cultura organizacional.

Los antecedentes de la cultura organizacional dice Stephen Robbins, se encuentran en la institucionalización la cual, dice, se da “cuando una organización adquiere vida propia aparte de sus miembros e inmortalidad”³. Ésta opera con el fin de generar un conocimiento común entre los miembros respecto a lo que es un comportamiento apropiado y significativo para otros, es decir, que éstos sean compartidos y aceptables.

Las definiciones que posee la cultura organizacional son variadas pero existen denominadores comunes que pueden decir a qué se refiere, entre ellos se encuentran la forma en la que los miembros de la organización se identifican a través de mitos, ritos, costumbres, valores; entre otros, que se forman debido a los procesos de socialización existentes en la empresa y que determinarán la conducta de los integrantes de la misma.

Por lo anterior, Adler define a la cultura organizacional como “un conjunto de reglas relativamente estables que se comparten sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante. Pertenecer a una cultura organizacional significa escoger una forma de vida”⁴.

³ Stephen Robbins *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 1999, p.594.

⁴ Roland Adler, *Comunicación organizacional principios y prácticas para negocios y profesionales*, México, Mac Graw Hill, 2006, p.162.



Lo anterior debido a que cuando un sujeto ingresa a una organización éste debe acoplarse a las normas que ésta tenga, pero también a los usos y costumbres que guarden en ella, por ejemplo, cuando un individuo entra a un nuevo trabajo en el que debe respetar mitos y creencias que no tenía en otro, está conociendo una cultura organizacional nueva.

Es decir la formación de la cultura se debe en gran medida a la historia que tiene en relación con los valores principales de los fundadores, así como la idiosincrasia ya que ésta será transmitida en su forma de laborar, actuar y comportarse ante los demás; tal es el caso de fundadores que son creyentes en la religión católica, éstos por ejemplo transmitirán y respetarán las costumbres de la religión en sus empleados, en días de asueto, fiestas, etc. Estos elementos se pueden ver reflejados en patrones de comportamiento que serán asimilados por los miembros de una organización, por esto James Gibson menciona que la cultura de la organización es su personalidad, atmósfera o “sentimiento”.

La cultura de la organización forma pautas de comportamiento y vínculos en los miembros, mismos que motivarán a los individuos, por lo que determina la forma en que una compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores. Ésta atraviesa todos los niveles de lo subconsciente a lo visible, la cultura de una empresa da como resultado pensamientos, sentimientos y pláticas compartidas acerca de la organización. Puede ser creada por los fundadores de la organización de manera formal, es decir, determinados elementos básicos para ellos como días festivos, horarios, festejos y más; no obstante los trabajadores también se encargan de crear sus propios hábitos que respetan y llevan a la práctica con frecuencia, tal como lo dice Alles Martha cuando menciona que esta cultura puede existir en forma consciente por los directivos y / o fundadores o, sencillamente haber evolucionado con el curso del tiempo. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible, no podemos tocarla ni verla, pero está presente y es muy fuerte.

Cada organización posee culturas diferentes de las demás que las distinguen y les otorgan una personalidad propia, además de que determina la forma en que hacen



En un ser humano, la personalidad es aquello que lo identifica y diferencia de los demás, por lo que en una organización el concepto se verá reflejado en la identidad que se constituye como el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, según Justo Villafaña; “es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución”⁵.

Por tal razón está compuesta por dos componentes esenciales, la identidad gráfica y la conceptual, en donde la primera, forma parte de todos los signos que identificarán a la organización de manera visual (logotipos, imago tipo, material gráfico, infraestructura, etc.) mientras que la identidad conceptual será todo el cuerpo teórico que conforma a la organización que se verá reflejado en símbolos (misión, visión, valores, filosofía, historia, entre otros).

La identidad en sí es inherente a la organización y como tal es autosuficiente por lo que no necesariamente incluye el proceso de adaptación, educación o cambio según lo menciona Jorge Etkin, ésta se forma con rasgos que permanecen en el tiempo por lo que es una condición de supervivencia.

De acuerdo con Etkin en el análisis de los rasgos de la identidad, éstos se encuentran comprendidos en la cultura organizacional en el sentido en el que ambos son establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social, no obstante se encuentran diferencias entre estos conceptos que se verán en los componentes de la cultura.

La cultura organizacional se integra de dimensiones que le darán sentido a la organización éstas se desarrollarán en función del contexto en el que se encuentre, aunque existen elementos compartidos que todas poseen en versiones distintas. Lessem menciona que “cada cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico. El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y maquinaria. El aspecto

⁵ Justo Villafaña, *Principios de la teoría general de la imagen*, Madrid, Pirámide, 1996, p.105.



sociológico comprende las relaciones entre los hombres y el aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas, mitos”⁶.

Así pues dichos rubros son de importancia ya que toda organización se encontrará rodeada de diferentes esferas, las cuales marcarán la forma en la que se trabaje, así como las condiciones de sus procesos, por ejemplo el país de origen en la que se encuentre determinará el comportamiento interno ya que en que cada uno existen variaciones culturales en los individuos que harán la diferencia de una localidad a otra.

No obstante, en la cultura organizacional existen elementos específicos que se encuentran presentes en las diferentes organizaciones, estos elementos han sido clasificados por diversos autores, como valores, creencias, costumbres, normas, historias, filosofías, reglas, rituales y más. Por lo que se partirá de la definición de Gibson en la que se integra gran parte de ellos.

Para James Gibson algunos de los elementos que integran a la cultura organizacional son: los símbolos, lenguaje, ideologías, rituales y mitos; guiones organizacionales derivados de los sistemas personales de los fundadores o líderes dominantes de la organización, así como un producto, histórico, basado en símbolos y una abstracción del comportamiento, pero que también integran elementos de la organización en su actuar diario como ambiente, clima, redes de comunicación, liderazgo y más. A continuación se describen los elementos más significativos de la composición de la cultura en cuanto a su esquema ideológico, ya que son éstos lo que darán al sujeto el corpus que definirá su cultura en la organización.

Los **símbolos** son construcciones perceptuales muy fuertes que influyen sobre las emociones y recuerdos que posee el sujeto por lo que estimulan los sentidos, y buscan transmitir, confianza, bienestar, simpatía, entre otros. Las historias forman parte de éstos, circulan en las organizaciones y suelen contener acontecimientos

⁶, Ronnie Lessem *Gestión de la cultura corporativa*, España, Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1990, p.3.



de los fundadores de la organización con sucesos como rupturas de reglas, éxitos de trabajo, reubicación de empleados que sirven para anclar el pasado, es decir; otorgarle un sentido a la organización y a sus prácticas actuales.

Por otro lado Abraham Nosnik dice que una cultura organizacional es un sistema, el cual presenta una inercia sistémica que es muy fuerte ya que es lo que cohesiona todos sus elementos y una **historia** que es creada por los sujetos que la conforman y que el con el tiempo llevará a la cultura a madurar en diversos ámbitos y obtener un perfil propio.

Cabe destacar que la cultura organizacional según el compendio de autores se basa en elementos que guían el camino de la misma. El primero de ellos es el corazón ideológico por consiguiente integrará la **misión**, que Alejandro Pulido menciona, es una dirección orientadora a lo global es decir, es la razón de ser de la organización, la cual a través de productos, servicios y giro expresa el sentido de responsabilidad que tienen ante la sociedad así como a sus públicos internos.

La visión dice es “aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro”⁷. La cual será determinante para el camino que la institución desee tomar así como los objetivos y metas que quiera cumplir a largo plazo.

Los valores son convicciones sociales que tienen las personas, que conforman puntos de vista de lo que es y lo que debe ser importante, bueno, malo, correcto o equivocado, éstos deben ser transmitidos y reforzados para el personal por lo que en ellos se sintetizan estándares de conducta con los cuales los colaboradores crearán una normativa y asumirán modelos de ética profesional y personal. La **filosofía** engloba el sentido de razón de la organización y de su existencia ya que ésta guarda en sí misma valores que promueven ambientes positivos o negativos que dan sustento a la realización de labores y convivencia en grupo.

Los **rituales** según Stephen Robbins son “secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican qué metas

⁷ Alejandro Pulido Martínez, *Visión de negocios en tu empresa*, México, Gasca Sicco, 2003, p. 21.



tienen mayor importancia, qué gente es importante y cuál no lo es”⁸. Dentro de cada rito o historia figurará un fundador, el cual fungirá como héroe dentro de la misma, éste será quien simbolice valores y se encargue de transmitirlos o reforzarlos según sea el caso, la importancia del ritual radica en que éste es capaz de engrandecer momentos o desecharlos de la vida de la organización.

El **lenguaje** es uno de los puntos que posee gran peso ya que en cada lugar se mantendrá una forma particular de comunicarse, por ejemplo en algunas localidades o en departamentos de la misma entidad se mantienen códigos y señas que comparten los miembros y que forman parte de su estilo de vida, mediante ellos se guiarán en su círculo social así como en la forma en la que realicen sus labores.

Los **canales** que intervienen en la organización y que forman parte de la cultura de la misma, Nonskin los califica en canales personales e impersonales. Los primeros los define como la transmisión de información de un individuo a otro, ya que es una red humana que transmite valores con fines prácticos. Los canales impersonales se encuentran enfocados a medios físicos que contienen o que transportan información (MOC’S) cartas, memorándums, boletines, cartas de noticias, tableros de anuncios, circuitos de televisión, etc. Las nuevas tecnologías se basan en teléfonos celulares, pagers, internet, intranet, videoconferencias, etc.

Los **signos** se verán reflejados al exterior mediante identificadores como elementos de papelería, infraestructura (mobiliario, colores, distribución, ubicación), en la comunicación que se mantenga como redes, medios, atención al cliente, entre otros, y al interior de la organización mediante comportamientos, jerarquías, procesos de socialización, actitud ante los procesos gerenciales.

Gibson menciona que existen siete características principales que integran la cultura de una organización: en primer lugar se encuentra la innovación y toma de

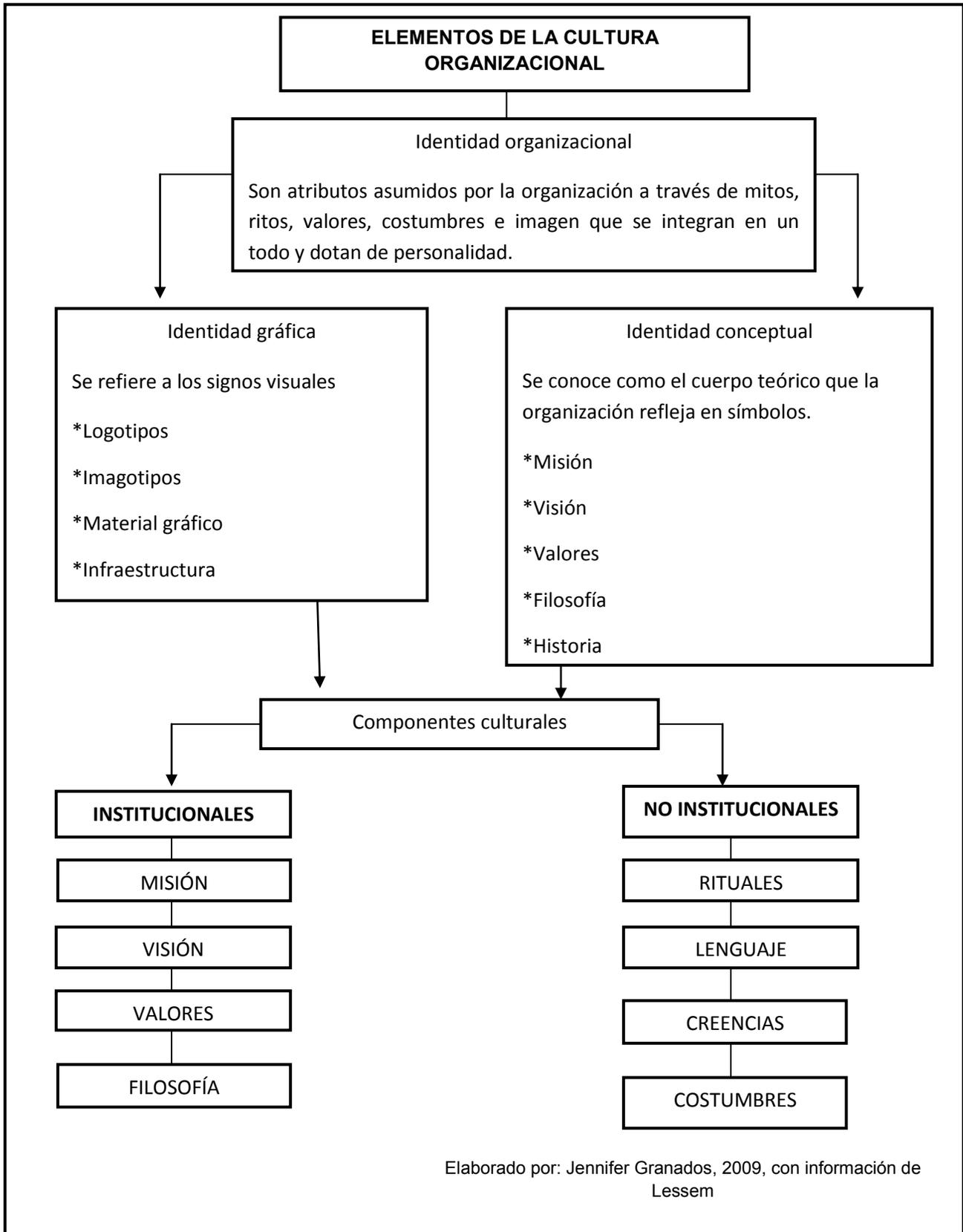
⁸ Stephen Robbins, op. cit., p. 609.



riesgos que como su nombre lo indica maneja el grado de involucramiento de los directivos por el fomento de los empleados a tomar riesgos para innovar.

La atención al detalle, referente al grado en el que los empleados son minuciosos y sistematizan el trabajo; la orientación de resultados, en donde la gerencia da más atención a los resultados y no al camino que su personal tomó para lograrlos. Orientación a las personas, que define la manera en la que se toman las decisiones respecto a los miembros y al interior de la organización; la orientación de equipo en función a la organización; la energía en función al grado de gente competitiva o pasiva; y la estabilidad como ciclo de vida y no arriesgue.

Para Socorro Olivares los elementos anteriormente descritos figuran dentro de las características que ofrece la cultura organizacional, sin embargo, incorpora elementos más motivacionales como el apoyo, tolerancia al conflicto, desempeño e identidad. Todos estos factores delimitan y ayudan a la conformación de la estructura organizacional ya que mediante la misma indicará qué tipo de organización es respecto del modelo comunicación, estilos de mando, liderazgo, clima, redes, entre otros. Lo anterior conformará a la cultura organizacional, la cual se irá enriqueciendo con el paso del tiempo y se adoptará un modelo o tipo de cultura dentro de la organización con base en el contexto y entorno en los que ésta se desarrolle. Por lo anterior se esquematizan los principales elementos de la cultura organizacional.





Para la descripción de los modelos de cultura se tomará como referente principal a Jorge Etink quien hace alusión a cuatro esquemas, sin embargo, existen diferentes autores que los complementan y que se irán mostrando en cada uno. Dentro de los tipos de cultura organizacional se encuentran varias definiciones, en donde se habla de la existencia de:

A) **Culturas fuertes o débiles**, en donde las primeras suponen que mientras la influencia de la cultura sea más fuerte en los individuos, mayor será el grado compatibilidad y difusión de los valores que la empresa emite.

De acuerdo con Etink la intensidad con la que sus contenidos sean compartidos o impulsados motivará a la conducta de los participantes. Lo que dará como resultado que en cuanto más fuertes o dominantes, éstos sean, se impondrán modos de conducta no sólo a los miembros internos sino puede que a externos como proveedores y clientes, ya que cuando una cultura es fuerte esta se refleja en los procesos que crea con otros agentes, por ejemplo cuando una organización da un servicio óptimo es muy probable que los consumidores asuman los ritos, historias y creencias aceptándolas y probablemente difundiéndolas. Por el contrario las culturas débiles se verán reflejadas en la poca participación, falta de interés y seguidores en el grupo social, en que se encuentran inmersas lo que restará participación y apego a la entidad laboral.

B) En las **culturas concentradas o fragmentadas** se considera la cantidad de componentes de la organización, los cuales se alojan y fragmentan con más fuerza, es decir dentro del tipo de culturas pueden existir elementos de la misma que se encuentren concentrados por ser una sola filial, lo que significaría que siendo una única organización presentaría una cultura general que todos comparten.

Sin embargo, cuando existe una cultura fragmentada, se hace referencia a las posibles subculturas que pueda haber, según Socorro Olivares indica que las anteriores “expresan los problemas y situaciones específicas de departamentos o



grupos de trabajo”⁹. Se dice que el desarrollo de subculturas tipo es más asiduo en corporativos en donde se cuenta con varias áreas, donde se compartirá una cultura general pero cada departamento tendrá sus propios códigos de conducta que incluyan costumbres, mitos, ritos, lenguaje, etc.

Un ejemplo de ellos son los supermercados, en los que se tendrá una cultura centralizada en toda la tienda, pero a su vez existirán subculturas en los diversos departamentos de la misma, en ellos prevalecerán costumbres y formas de comunicarse distintas a las de las demás áreas, pero seguirán conviviendo de manera general ya que la tienda se dirigirá a todos los miembros de la organización de la misma forma.

C) Culturas tendientes al cierre o hacia la apertura, que dependiendo de su adaptación a los cambios del entorno, tienen una incorporación de ideas y de tecnología legítima, todo lo anterior dependiendo de la flexibilidad que tengan en sus modelos o marcos de referencia.

Idalberto Chiavenato clasifica dichas culturas en conservadoras y adaptables. Menciona que las primeras, que se asemejan a tendientes al cierre, son aquellas que tienen arraigados valores, costumbres y ritos, que difícilmente cambian con el tiempo ya que les asusta el cambio. Un ejemplo de ello son las empresas en las que el fundador fue una persona conservadora que no se aventuró a nuevos modelos, ideas o incursionó en nuevos mercados y por ende las generaciones siguientes acostumbradas a dichos procesos mantienen el modelo.

Por otro lado, las tendientes a la apertura o adaptables se caracterizan por estar en constante innovación, mediante la incursión de nuevas ideas así como la constante renovación de sus valores, costumbres, personal y capacitación en sus áreas. Así pues el tipo de organización se va amoldando al entorno así como a las exigencias que demanda el mercado, tal es el caso de las tiendas de comida

⁹ Socorro Olivares Orozco, *Comportamiento organizacional los grupos de cambio*, México, Banca y Comercio, S.A de C.V, 1995, p. 4.



rápida en las que según se muestre la evolución de su *target* cambian o innovan su menú y procesos.

D) **Culturas autónomas o reflejas**, en donde por autónomas se entiende que poseen elementos totalmente propios que las ayudan a subsistir, incorporan modelos que sean necesarios o modificables por el entorno. Se dice que el modelo se caracteriza por poseer perfiles democráticos ya que son flexibles y permisibles en los sistemas que poseen.

En este patrón de culturas los individuos serán capaces de participar en las decisiones que tome la empresa, así como en la incursión de sugerencias un ejemplo de ello son las ONG'S que se dirigen mediante modelos más amplios y abiertos al cambio por el contexto que los rodea, así como por su estructura.

En las **reflejas** se trata de copiar o adaptar características de otras culturas, ya que éstas se basan en los buenos resultados de otras organizaciones para hacerlos propios y poder tener un desempeño similar. Sin embargo, es importante mencionar que cada organización crea un modelo de cultura de manera inconsciente en función a su contexto organizacional, lo que da como resultado que aunque se parta de una "imitación" en los modelos, los buenos resultados dependerán de la estructura de la misma.

Los esquemas de cultura no son estáticos en las organizaciones ya que pueden cambiar dependiendo del ciclo de vida organizacional, así como cambios de entorno y ambiente. No obstante los componentes antes expuestos indican que existen modelos que pueden ayudar a vislumbrar el camino que siguen las entidades y así lograr diseñar estrategias, tácticas y modelos que mejoren los procesos de comunicación al interior. A manera de resumen a continuación se muestra un esquema que expone los principales puntos de la cultura en las organizaciones.



TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL			
<u>FUERTES</u>	<u>DÉBILES</u>	<u>CENTRADAS</u>	<u>FRAGMENTADAS</u>
*Existe un mayor grado de identificación con la organización.	*Existe poca participación y falta de interés	*Los elementos se concentran con mayor fuerza en una cultura general.	*Se presentan subculturas, que se pueden dividir por áreas en una misma organización.
<u>CIERRE</u>	<u>APERTURA</u>	<u>REFLEJAS</u>	<u>AUTÓNOMAS</u>
*Se encuentran arraigadas a costumbres, mitos, y ritos, tienen miedo al cambio.	*Aceptan el cambio, la innovación y se adaptan al medio.	*Copian resultados de otras organizaciones, imitan procesos y tratan de adaptarse.	*Existen elementos propios, presentan perfiles democráticos y sistemas flexibles.

Elaborado por: Jennifer Granados, 2009, con información de Jorge Etkin

Como se muestra en la tabla los tipos o modelos de cultura organizacional en la empresa, resultan contrastantes ya que la organización adopta un tipo dependiendo de la estructura organizacional que presenten, así como del medio en el que se encuentren. Los modelos de cultura no se sujetan en específico a un caso, estos pueden variar dependiendo de la etapa de vida en la que se encuentren, estos tipos de cultura nunca cumplen reglas específicas no obstante estas son las características más comunes.

Es así que la cultura organizacional en cada entidad posee componentes distintos de las demás, pese a ello, todas se valen de unidades que las unifican y les dan una identidad, la cual será la carta de presentación ante el entorno y el público al que se encuentren dirigidas. La generación de estos mitos, ritos, valores y más, serán indispensables para la sobrevivencia, ya que mediante ellos, los miembros se sentirán identificados; en conjunto esto le dará a la organización personalidad ante su entorno y para su equipo de trabajo una razón para realizar su actuar diario. Por ello, dicho elemento se verá de manera sustancial ya que va a ser el que cohesione a la organización de manera casi imperceptible, pero en el reflejo de cultura se podrá encontrar todo aquello que sea fundamental para el desarrollo



de la misma, por tal razón a continuación se muestra, para qué sirve una cultura organizacional.

1.3 Para qué sirve la cultura organizacional

La cultura organizacional es parte esencial de una organización ya que como se mostró con anterioridad se compone de elementos intrínsecos que le dan sentido a su actuar diario y a los procesos que se llevan en el interior para su mejor funcionamiento. Por tanto tiene una razón de ser y cumple objetivos específicos y funciones importantes que influirán en sus miembros de manera positiva o negativa creando dinámicas laborales con grupos sociales estructurados.

Las funciones de la organización consisten en guiar la adaptación de cada uno de los miembros a través de diferentes mecanismos que tienen como propósito que el colaborador lleve a cabo los estándares de convivencia y trabajo, Socorro Olivares define las siguientes funciones:

- Definir límites: con esto la autora se refiere a que mediante el uso de valores y normas auténticas y propias de la organización, con una estructura y cuerpo definido, con el paso tiempo ésta se ira posicionando y diferenciándose de las demás al ser única.
- Sentido de identidad: también conocido como sentido de orgullo y pertenecía establece que bajo los criterios de normas y valores, el empleado asumirá los roles que le transmitan; es decir éste es otorgado por la organización y por los empleados hacia un nuevo miembro con el objetivo de que el nuevo integrante se sienta perteneciente a su institución y cree apego e identificación con la misma. Se dice que las culturas sólidas logran que sus empleados se sientan felices y orgullosos de pertenecer a su organización al punto de que porten su uniforme con honor, muestren sus identificaciones a los demás con prestigio, aquí se crea un vínculo y lazo afectivo, en algunos casos estas condiciones no se cumplen.



- Intereses comunes: se dice que al compartir principios y valores con los integrantes de la organización se creará un equipo de trabajo que lejos de realizar sus labores de manera individual buscará obtener el beneficio común así como resultados óptimos en la elaboración de procesos.
- Coordinar toda la organización: la cultura organizacional se encarga de moldear las actividades de los miembros, con el fin de que sus colaboradores emprendan acciones dedicadas al bien común por medio de la normatividad y principios que ésta establece; además se encamina a la cooperación, acción, autonomía e iniciativa, así como a la productividad, mano de obra y más.
- Socializar al trabajador: a través de la cultura se pretende integrar al individuo a la organización, con el fin de incrementar la estabilidad así como las normas de convivencia y de respeto entre los miembros.

1.3.1 Socialización: un elemento fundamental

En la organización uno de los componentes esenciales es la socialización ya que a través de este proceso tanto los miembros con antigüedad como los nuevos miembros de la organización se integran. Esto permite que se compartan nuevos sistemas de valores, normas y patrones de comportamiento con el fin de adaptarse a ella de manera rápida. Socorro Olivares la define como “el proceso mediante el cual la organización integra al nuevo elemento mediante la adopción de normas y valores propias de la institución”¹⁰. El proceso de socialización se compone por etapas que van a complementar este ciclo y que se describen a continuación.

El proceso de selección y reclutamiento, consiste en la evaluación por parte de la organización a los nuevos miembros que integrará a sus filas. Lo anterior basado en las habilidades, conocimientos y aptitudes del empleado, pero también evalúa la compatibilidad existente entre las ideas, valores y metas del aspirante con la

¹⁰ Socorro Olivares, op. cit., p.14.



organización. La identificación de valores comunes, es sumamente importante ya que es en este punto donde el nuevo empleado reconoce a la organización en función a valores, costumbres, ritos y más. Aquí el empleado sufre un choque de identificación entre la empresa y su estructura propia, es aquí donde se define si son compatibles o no, lo que determinará su posible permanencia. La satisfacción de necesidades y cambio, en este punto el empleado tratará de satisfacer las necesidades que presentó al momento de su ingreso, a lo que el colaborador tratará de entender que la organización no puede satisfacer todo lo que requiere y tendrá que ceder para adaptarse al entorno.

Las relaciones interpersonales son un elemento fundamental en la organización, ya que a través de ellas los miembros establecerán relaciones en un proceso permanente y dinámico. Se dice que el proceso de socialización se refuerza cuando éste rebasa el ámbito laboral mediante reuniones fuera de la organización ya que se fomenta el trabajo en equipo, las relaciones de aceptación y la amistad. Por otro lado de manera institucional la capacitación constante una vez que el empleado ha interiorizado los procesos, creencias, rituales y más, podrá brindar al trabajador un sentido de seguridad y atención hacia él, con lo que mejorará sus procesos y labores.

Del mismo modo, el reconocimiento constante por parte de los directivos es un ejercicio que la organización tiene que procurar con los miembros con el fin de que éstos lo asuman como una forma de motivación e incentivo para mejorar sus esfuerzos.

Es así que de manera natural, además de lo que ya se ha mencionado, la socialización presenta etapas de las cuales se conforma y se manifiesta en las organizaciones. Por otro lado existen formas de socializar entre los miembros y maneras particulares de hacerlo según la situación en la que se encuentran. Éstas pueden ser de manera formal e informal, individual o colectiva, período fijo o variable y serial o disyuntiva, que se describen a continuación.



La socialización **formal**, se enfoca cuando el sujeto ingresa a una organización y éste es guiado por algún supervisor quien lo presenta a los demás integrantes formando un vínculo y una forma más rápida de adaptación; mientras que la socialización **informal** se da cuando el ingreso se da sin instrucción alguna.

La socialización **individual** se da cuando el sujeto vive en la organización experiencias de manera individual, dado que es imposible que se evite la interacción esto se refiere a que el sujeto trabaje solo. Por otro lado, la **colectiva** se enfoca en equipo y grupos de trabajo donde se comparten diversas experiencias y objetivos. El período **fijo** se califica como el tiempo en el cual los empleados se encuentran adaptados a la institución, en tanto que el **variable** se refiere a la ambigüedad que existe entre el tiempo de adaptación de los miembros.

La socialización **serial o disyuntiva**: la primera se da cuando al ingreso de un nuevo miembro éste es guiado en sus labores, si bien es cierto su proceso de adaptación es mayor y con ello las modificaciones en la cultura son mínimas, la aportación del trabajador también se reduce ya que como lo supone la disyuntiva, al no tener un capacitador que lo lleve de la mano el empleado tiende a explotar más su creatividad en la realización del trabajo.





La socialización es el factor que amalgama la cultura en una organización ya que es a través de ella que los colaboradores adoptarán valores, costumbres, creencias, ritos, mitos, políticas y reglas que serán su soporte en la organización y determinante para que su desempeño sea productivo o improductivo. Asimismo se puede decir que este es un proceso dinámico que día a día se transforma, por lo que los procesos aquí expuestos son algunos de los innumerables que se suscitan a diario y que influyen en la vida de la institución y de los integrantes de la misma.

1.4 Desarrollo de la cultura organizacional

Las organizaciones viven en ciclos, estos procesos son equiparables al desarrollo humano con las etapas de vida donde se nace, crece, reproduce y muere, al igual que la cultura que se va formando en la dinámica de estas fases. Barry Phegan y Abraham Nosnik proponen etapas de desarrollo de la cultura de la organización bajo las cuales se conforman y asumen en el individuo, así como los factores que intervienen.

Según Nosnik el desarrollo de la cultura organizacional se compone ocho etapas que son: la unidad, capacidad, consenso, efectividad, competencia, responsabilidad institucional, ecología e integración que se vinculan directamente con el núcleo central de la organización o escala de valores, así como con los públicos a los que se dirige por etapa y los tipos de liderazgo que se practican en cada una de ellas.

- 1) La primera etapa es la unidad en la cual se dice que la filosofía se basa en el “poder” de realizar las cosas por iniciativa propia. Según el autor se enfoca al sujeto y el liderazgo que participa es el “*coaching*” o el motivador.
- 2) La segunda etapa es la capacidad en la que se muestra el carácter autónomo del colaborador. Parten de la idea de “demostrar lo que se quiere”. Este nivel cultural se centra en el individuo dentro de la organización por lo que el liderazgo debe ser más flexible y cooperador.



- 3) El consenso es la etapa tres, se encuentra situada en el “rumbo” que la organización quiere para poder seguir. Se parte del acuerdo entre los miembros por lo que se enfoca en los equipos de trabajo y se impulsa un liderazgo participativo.
- 4) La cuarta etapa radica en la efectividad. Aquí la organización comienza como su nombre lo dice a tener procesos efectivos en la realización de sus labores, por lo que se centra en el “logro” para realizar objetivos comunes. Aquí se posee estabilidad y el líder es emprendedor.
- 5) La quinta etapa enfatiza la competencia, en donde los rasgos culturales de la institución se ven enfocados en la ventaja ante los demás como “los mejores”. Se actúa bajo el liderazgo en el mercado y se trabaja en comunidad para expresarse al exterior, por lo que su líder debe de tener una visión global.
- 6) La responsabilidad social es la sexta etapa. Está enfocada al trabajo en equipo y a la necesidad de trabajar en conjunto para seguir un modelo que sea de benéfico a la comunidad y que sea guiado por un innovador.
- 7) La séptima etapa es la ecología, un rubro cultural que es reciente en las organizaciones porque se centra en el legado a las nuevas organizaciones. Se trata de que exista un equilibrio y se expresa ante el medio, se necesita un líder visionario y prospectivo.
- 8) La última etapa habla de la integración que retoma toda la cadena anterior, y se basa en la calidad de vida retomando elementos que brinden experiencia al dirigir la institución.

Las etapas de la cultura organizacional componen un esquema de referencia que ayudará a conocer en qué terreno en el que se sitúa a la entidad, además de que el estudio de este proceso ubicará los principales puntos de atención a tratar en casos de diagnósticos. Por lo que el desarrollo de dicha serie, aunque imperceptible como tal para la institución, será capaz de marcar el rumbo que se sigue y delimitar éxitos o fracasos futuros, por lo que, como un referente de la



formación y desarrollo de la cultura, se presenta un esquema con las ocho etapas, con el fin de hacer más comprensible este proceso.



Elaborado por: Jennifer Granados con información de Socorro Olivares

Phegan habla de un desarrollo cultural enfocado en el nacimiento de la organización, que es donde comienza la cultura y se moldeará en función de los fundadores, así como de las experiencias que haya adquirido del entorno y los caminos por los cuales pretenda llevar a la institución.

La etapa del desarrollo lo presenta como “un proceso occidental de maduración cultural, que pasa de la impulsividad a la integridad”¹¹, que dictamina características de crecimiento como el impulso, la autoprotección, el consciente, autónomo e integrado que con anterioridad se describieron, ya que también son enfatizadas por Nosnik en su diversas clasificaciones de etapas.

¹¹ Barry Phegan, *Desarrollo de la cultura de su empresa los beneficios del liderazgo*, México, Panorama, 1998, p. 40.



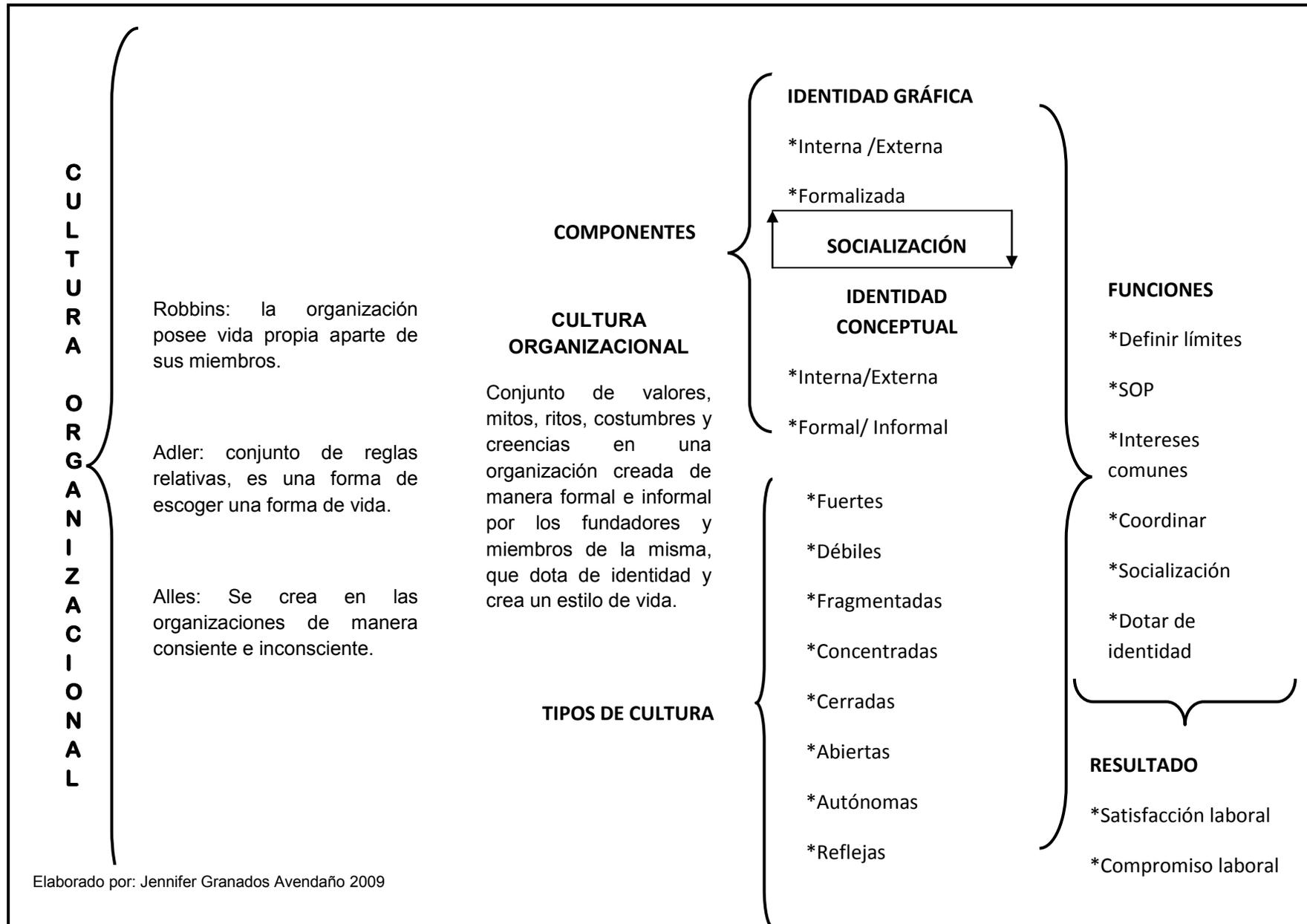
La madurez cultural se centra en un modelo participativo que incentive a sus líderes en lugar de ser reprimidos, y por tanto asumir liderazgos adaptables al cambio que evolucionen en cada uno de los ciclos que se presenten. Las organizaciones son entes vivos que encaminan sus modos de vida a elementos dinámicos que llevan a los miembros a la realización de labores óptimas en función de sus necesidades. El desarrollo de la cultura es un proceso natural que no es capaz de planearse ya que se da solo y se modifica a cada momento. Sin embargo se cuenta con puntos a favor para poder reforzarla en cada etapa de vida.

La cultura organizacional es propia de cada organización, es la forma en la que los individuos pueden ser, crear y formar parte, por lo que como diría Jean Paul Sartre “la cultura es un producto del hombre; se proyecta en ella, se reconoce en ella. Sólo ese crítico espejo le ofrece su imagen.”¹² Como cierre de capítulo se puede decir que la cultura en las organizaciones es un componente propio y natural que posee dos facetas una formal y otra informal que tendrá un proceso de desarrollo, socialización e identidad, que tanto fundadores como colaboradores moldearán para dar rumbo a los objetivos que persiguen.

Es así que la cultura es generada por una serie de elementos que el individuo forma para poder dar sentido a su mundo y al entorno que lo rodea, estos componentes se encuentran sujetos a su historia de vida y medio en el que se sitúan, para poder así asimilar su realidad. Este tipo de proyecciones se encuentran en todos los seres humanos y son los hilos que enlazan el comportamiento y se denominan representaciones sociales, las cuales se exponen en el siguiente capítulo como un medio fundamental en la cultura organizacional.

A manera de conclusión, en este primer capítulo se integra un cuadro sinóptico como resumen de todos los elementos que crean y conforman a la cultura de una organización.

¹² Jean Paul Sartre, *El existencialismo es un humanismo*, Barcelona, Edhisa, 1999, p.150.





CAPÍTULO 2

UN ACERCAMIENTO A LAS REPRESENTACIONES SOCIALES

En la historia de la vida humana el sujeto aprende a vivir en grupos, ya que de éstos depende para poder sobrevivir, por ello asimila y configura su mundo en función de las circunstancias en las que esté percibiendo su entorno, interpretando su realidad y seleccionando los mensajes de acuerdo con su estructura mental.

Es así que al formar parte de una sociedad y un contexto en específico se desarrollan una serie de interacciones y formas particulares de pensar que se verán reflejadas en acciones. Pese a ello estas acciones no siempre tienen un término concreto de denominarse en un mundo en el cual millones de sujetos, poseen estructuras mentales diversas que son difíciles de conocer. Y más aún cuando las interacciones sociales que se cristalizan en conductas, son calificadas como actitudes, ideologías o imágenes de la realidad de diversas experiencias que el individuo tiene con su entorno y que transmitirá a un grupo.

Razón por la cual en numerosas situaciones se les resta importancia a los hechos de sentido común como son las relaciones interpersonales (familia, amigos, conocidos, compañeros), la conformación de grupos (primarios, secundarios) de socialización como elemento principal, la comunicación. Resulta ser un hecho cotidiano, pero indispensable para el conocimiento común ya que permite el intercambio social que se utiliza para interpretar o clasificar, personas, conductas o sucesos simples de la vida.

Al ser estas interacciones formas de relacionarse con los demás y con diversos grupos de la sociedad, resulta importante la estructura y el sentido que le brinda el sujeto a dichas actitudes, ya que su comportamiento determinará su rol en el entorno. No obstante, la premisa principal recae en qué tipo de nombre reciben éstas conductas, por lo que pueden referirse a representaciones sociales, las cuales son entendidas como estructuras mentales que se van construyendo en el



individuo al estar en contacto permanente con su familia (grupo primario), amigos (grupo secundario) y más, quienes viven y conviven en ambientes comunes. Las representaciones sociales orientarán su toma de decisiones y acciones.

Un ejemplo de ello es el trabajo, en donde los sujetos ingresan en un medio nuevo y con reglas social e institucionalmente establecidas que en ocasiones no empatan con su forma de pensar o actuar por lo que al ser la sociedad un conjunto de diversos grupos resulta lógico que las representaciones sociales no se encuentren compartidas por todos, sino que coexistan diversas en un mismo grupo, pese a ello actúan en la elaboración de un objeto social del cual se construyen y comparten una representación. Es así que se muestra la estructura de la representación social, nacimiento, elementos y funciones en el ser humano.

1.1 El origen social de las representaciones sociales

Las representaciones sociales tienen origen en una teoría de psicología social que versa del conocimiento del sentido común y nace 1960 en Francia, en oposición a la psicología norteamericana que enfatizaba más en los procesos psicosociales individuales. Serge Moscovici desarrolló esta teoría en 1961 basado en la idea de estudiar cómo el psicoanálisis era entendido y transformado por la población y cómo a través de estos procesos se interrelacionaban los conceptos de comunicación e intercambio social para poder clasificarlos con conductas de la vida diaria. Estas ideas fueron retomadas de la existencia de representaciones colectivas formuladas por Durkheim desde el punto de vista sociológico de las cuales Román Reyes dice lo siguiente:

El concepto de representaciones sociales colectivas, aparece en la psicología a través de Durkheim quien las definió como "... estructuras psicosociales intersubjetivas que representan el acervo de conocimiento socialmente disponible y que se despliegan como formaciones discursivas más o menos autonomizadas, en el proceso de auto alteración de significaciones sociales" se constituyen en portadoras de significaciones sociales, de interpretaciones, de formas de ver el



mundo, etc.”¹³. En este proceso se comienza a teorizar respecto a qué pueden ser las representaciones sociales, sin embargo se encuentran descritas de manera más general como elementos psicosociales que se pueden ver reflejados en diferentes elementos de significación social.

Las representaciones sociales colectivas son elementos de significación social que Durkheim maneja de manera grupal, enfocado a grandes movimientos colectivos que cuya diferencia de las representaciones sociales se forman en grupos pequeños. Por ello la representación colectiva no se puede ver reducida a lo individual, es decir en una representación social, el sujeto puede individualizar ciertos elementos mas no asumirlos como una representación colectiva en donde los sujetos actúan de manera simultánea ante un grupo que comparte las mismas ideas.

Es así que siguiendo los conceptos de Moscovici, Vala dice que “las representaciones sociales designan una forma de conocimiento específico, que es el saber de sentido común, en el que los contenidos remiten a procesos generativos y funcionales, y designan una forma de pensamiento social”¹⁴. Parte importante de las representaciones sociales se origina en la vida cotidiana. Éstas pueden surgir de cualquier tema que sea de importancia para el ser humano, por ello dependen de las relaciones interpersonales e intergrupales es así que las ideas que se gestan se verán reflejadas en actos ante la sociedad.

Las representaciones sociales son en su naturaleza de origen social, ya que modifican emociones y no se crean de cualquier objeto, sino dependiendo del contexto en el cual los conceptos son usados así como de las circunstancias personales y sociales que se conocen y viven, como lo menciona Marú de León, la teoría de las representaciones sociales se basa en “sistemas cognoscitivos con

¹³ Román Reyes, *Diccionario crítico de ciencias sociales*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 1998, cuarta edición, p. 13.

¹⁴ Serge Moscovici; Miles Hewstone, *De la ciencia al sentido común, En: Moscovici, Serge (comp.). Psicología social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Barcelona, Ediciones Paidós, 1986, p. 710.



una lógica y un lenguaje propios. No representan simplemente opiniones acerca de..., imágenes de..., o actitudes hacia..., sino teorías o ramas del conocimiento con derechos propios para el descubrimiento y la organización de la realidad.”¹⁵

Los modelos mentales pueden ser sistemas de valores, ideas y prácticas con una función doble: primero, establecer un orden que permita a los individuos orientarse en su mundo material y social para poder dominarlo; segundo, posibilitar la comunicación entre los miembros de una comunidad proporcionándoles un código para el intercambio social así como un código para nombrar y clasificar sin ambigüedades los diversos aspectos de su mundo, de su historia individual y grupal.

Las representaciones sociales marcan una pauta para la elaboración y significación de la realidad, por ello mediante éstas se asimilan los proyectos, situaciones, decisiones y expectativas que el individuo tiene respecto a algo. Cuando el autor menciona que éstas son teorías de conocimiento se refiere a que en estos procesos de cognición el sujeto aprende a teorizar aspectos de su propia realidad, que también va a expresar al grupo en el que se encuentre, de los cuales puede tomar elementos para retroalimentar su representación pero también puede regresar a su propia configuración de lo social, lo ético, lo religioso, moral, entre otros. Sin dejar de lado el factor comunicativo, que es uno de los elementos que da unión a la representación y que también mediante éste se expresan en todos sus sentidos, ya que el mero uso del lenguaje es una representación.

Con esto Willem Doise dice que la “representación es una organización significativa y esta significación depende a la vez de factores contingentes – las circunstancias, señala Abric- naturaleza , apremio de la situación, inmediato, finalidad de la situación y factores más generales que la rebasan: el contexto

¹⁵ R.M. Farr; Moscovici, *Social representations*, Cambridge University Press, 1984, p. 655.



social e ideológico, historia del individuo y del grupo, el capital cultural, las instituciones sociales”¹⁶.

La dinámica de las representaciones sociales se mueve en un sistema un tanto complejo ya que se adaptan y modifican dependiendo de la evolución social, de los grupos y sus cambios a través del tiempo. La representación social es una forma de dar sentido a la relación que se encuentra entre el ámbito social y psicológico, se podría decir que forma parte de un proceso o mecanismo de adaptación o re significación del entorno como una medida de compatibilidad con otros dependiendo de la idea que se tenga de sí mismo. Es así que se reconfiguran en cada momento con el paso del tiempo, o bien se dejan pasar elementos, por ello siempre se actúa de acuerdo con éstas.

Al ser parte de un proceso generado puramente en la sociedad Agustín Echavarría expresa que la representación es una “forma particular de conocimiento que tiene una génesis y una expresión social así como una expresión práctica en la inducción del comportamiento y prácticas. Para Jodelet es una forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido con una orientación práctica y concurriendo a la construcción de una realidad como un conjunto social”¹⁷. Las representaciones por lógica deben de tener un componente social que como ya se mencionó formará parte esencial en el proceso de integración del sujeto con su medio.

Empero el componente cognitivo es esencial para la formación de la representación social. Ésta no puede ser meramente social, sino que el sujeto depende del contexto psicológico en el que encuentra como un ente racional con procesos mentales. Con los procesos mentales se desarrolla una re significación de la realidad que como lo dice Moscovici “las representaciones sociales son el

¹⁶ Dois Willem, et.al., *Representaciones sociales y análisis de datos*, México, Antologías Universitarias, 2005, p.13.

¹⁷ Agustín Echavarría, *Psicología sociocognitiva*, Bilbao, Desclee de Brouwer, 1991, p. 261.



acento puesto sobre la noción de representación tiende a reintroducir el estudio de los modos de conocimiento y de los procesos simbólicos de los real”¹⁸.

La representación social, sí es un proceso cognitivo que lleva al individuo a la conformación de patrones en su actuar diario, por ello se hace hincapié en los modos de aprendizaje que se llevan en las relaciones sociales. Es así que le permite al sujeto adquirir conocimientos e integrarlos en un marco asimilable y comprensible para ellos, en coherencia con su funcionamiento cognitivo y con los valores que adhieran.

La complejidad que la representación social maneja se ve reflejada en la incursión de información que entra en la periferia por lo que Tomas Ibáñez menciona que “las representaciones sociales presentan su complejidad en la articulación de diversas características que difícilmente se pueden integrar en una sola unidad, sin dejar flexibilidad en sus interconexiones”¹⁹. En la teoría de la representación social, se puede decir que hay grandes campos de ideas y estructuras cognitivas así como sociales que se entrelazan ya que los sujetos van asumiendo elementos que consideran y sirven para la construcción de esas redes. Las representaciones sociales son flexibles, mas no toda la representación sino únicamente la periferia que recubre al núcleo y se encuentra constantemente inmersa en una relación inmediata con la vida cotidiana del sujeto.

Una vez que la representación social se hace manifiesta, se forma la pregunta principal que recaería en la forma en la que las representaciones funcionan en el ser humano. Al tener una representación social un individuo, abstrae de su realidad elementos que ocupa en la elaboración de conocimiento, como referentes que lo guiarán a la acción, asimismo la significación que le confiera a cada elemento permitirá otorgarles un significado. Una vez que se tiene este significado se mostrará para sí mismo y para su entorno por lo que tendrá un carácter

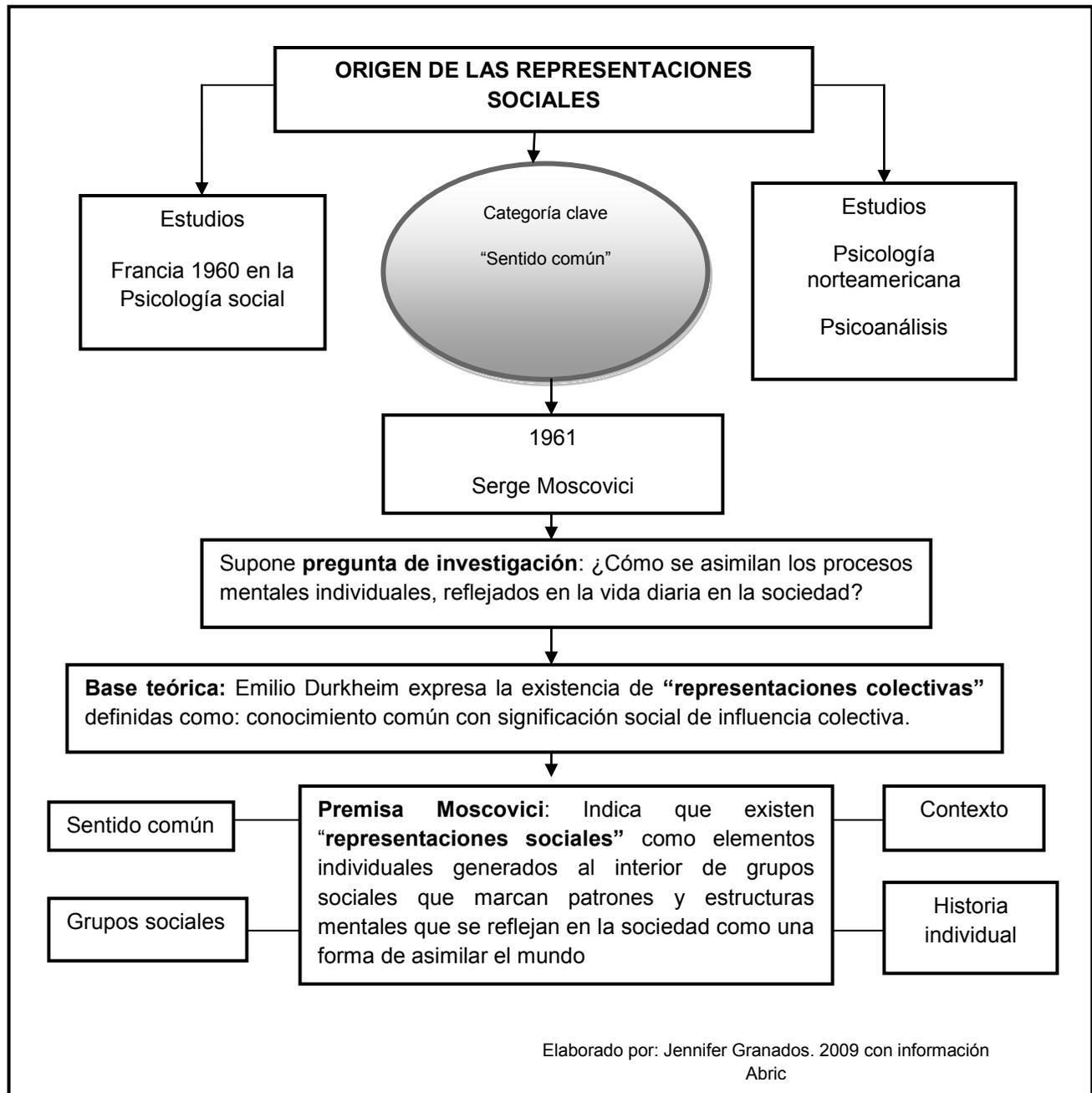
¹⁸ Serge, Moscovici, *Introducción a la psicología social*, Barcelona, Planeta, 1975, p. 402.

¹⁹ Tomás Ibáñez, *Ideologías de la vida cotidiana psicología de las representaciones sociales*, Barcelona, Sendai, 1988, p. 45.



informativo y explicativo, en función de su manera de actuar y de relacionarse con su grupo social.

En el siguiente esquema se muestra el inicio de las representaciones sociales, así como algunos de sus componentes.





1.2 Conceptualización de las representaciones sociales

Moscovici define a las representaciones sociales como un "conjunto de conceptos, declaraciones y explicaciones originadas en la vida cotidiana, en el curso de las comunicaciones interindividuales, las cuales equivalen, en nuestra sociedad, a los mitos y sistemas de creencias de las sociedades tradicionales; puede, incluso, afirmarse que son la versión contemporánea del sentido común"²⁰. Las representaciones sociales como se maneja apelan mitos, costumbres o valores que la gente posee, éstas referencias primarias se transmiten de generación en generación por esto los sujetos encuentran puntos coincidentes para el proceso de socialización.

Sin embargo, lo que las fortalece o el peso que éstos elementos tienen en la formación individual, es un proceso de cambio lento y paulatino, es decir conforme el sujeto vaya creciendo y relacionándose podrá adoptar otras posturas de las cuales se pueda apropiar.

Moscovici se presenta como el padre de este concepto, no obstante son variados los autores que lo han desarrollado recientemente como Jodelet, Abric, Raiter, entre otros. Para Jean Claude Abric las representaciones sociales "son un sistema de interpretación de la realidad que rige las relaciones de los individuos con su entorno físico y social, ya que determinará sus comportamientos o sus prácticas. Es una guía para la acción, orienta las conductas y las relaciones sociales. Es un sistema de pre- decodificación de la realidad puesto que determina un conjunto de anticipaciones y expectativas"²¹.

Abric es uno de los autores que se ha dedicado más al estudio de las representaciones sociales, por lo que a lo largo de estas investigaciones ha elaborado estructuras de cómo se conforman, que son importantes de mencionar para poder comprender su definición. Primero se debe entender que la estructura de la representación social según este autor se encuentra compuesta por un

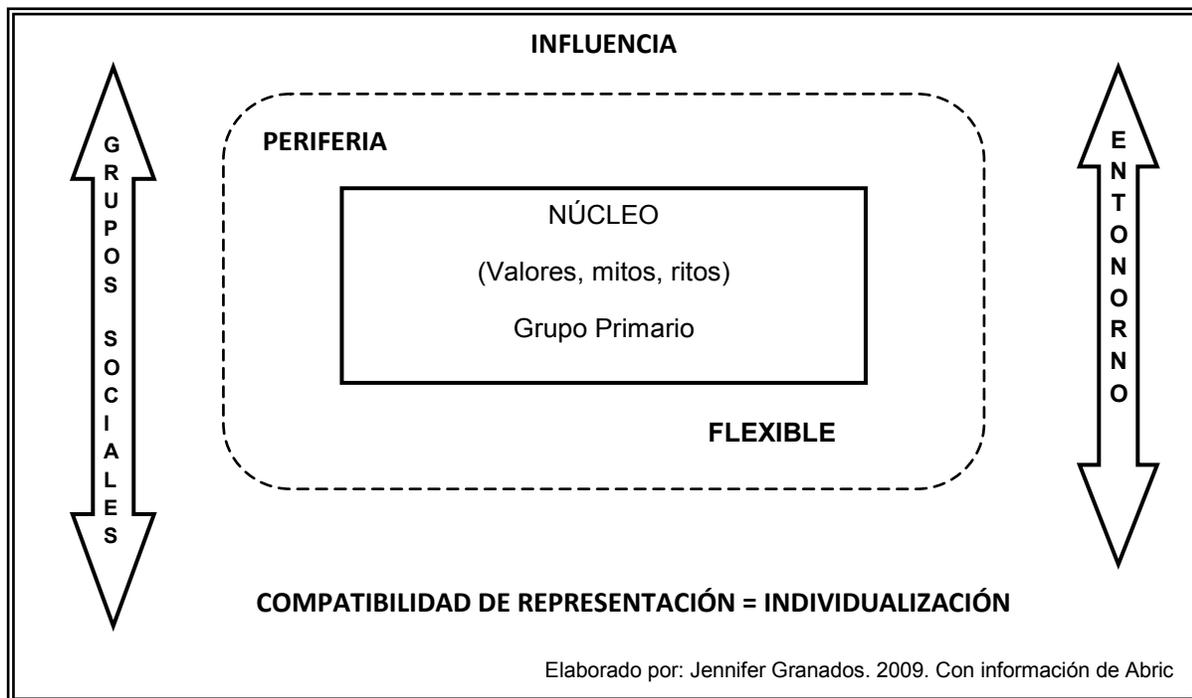
²⁰ Serge Moscovici, *On social representation*, Londrés, Forgas Academic Press, 1981, p. 181.

²¹ Jean Claude Abric, *Prácticas sociales y representaciones*, México, Ediciones Coyoacán S.A de C.V, 2001, p. 13.



núcleo en el cual el individuo va a guardar valores, mitos e ideas más arraigadas, que son aprendidas e interiorizadas desde su grupo primario como la familia. Este núcleo o centro será resguardado por una segunda capa flexible llamada periferia, la cual es susceptible de nuevas ideas y experiencias que son brindadas por su entorno y por la convivencia con otros grupos. Por ello las representaciones sociales son una pauta para que el individuo visualice su realidad dependiendo del núcleo en que se configuran o bien un grupo primario que es donde se originan por lo que guían las acciones que el sujeto va a realizar en su contexto inmediato; es decir donde interactuó o se relacione por ello van a influir en su comportamiento.

ESTRUCTURA DE LAS REPRESENTACIONES SOCIALES



Elaborado por: Jennifer Granados. 2009. Con información de Abric



Las representaciones se generan en la vida cotidiana y son una forma de adquirir conocimiento pero al mismo tiempo de interpretarlo para poder reflejarlo, sirven para asimilar la realidad y dar sentido a la misma. Es así que Moscovici reitera lo anterior diciendo que la representación consiste “en emitir un juicio, en algo, una institución, una cualidad, un sentimiento, sobre un estado propio o sobre el estado del otro individuo, a partir de un objeto, de una disposición espacial, de un gesto o de un humor”²². Al configurar una representación social sobre un tema o situación en un grupo, el sujeto va adoptar una postura o actitud referente al contexto en el que se sitúa. Por ello se ven reflejadas en los comportamientos que lleva a cabo, sin embargo éstas pueden cambiar ya que se reflejan en compatibilidades del contexto, con lo que se hace un proceso de selección, con la cual se adapta o no la representación social. Esto se llama individualización o apropiación de la representación.

Un ejemplo de lo anterior se puede ver reflejado en los prejuicios que la gente posee con respecto a algún tema, es decir cuando un sujeto se encuentra inmerso en un medio o grupo primario, las actitudes o posturas que éstos tomen frente a algún acontecimiento van a influir directamente sobre el individuo, en su forma de actuar en su medio ambiente lo cual se podrá ver reflejado en el comportamiento que tome ante una situación o ante otros grupos sociales.

Para Jodelet la representación designa al “saber de sentido común, cuyos contenidos hacen manifiesta la operación de ciertos procesos generativos y funcionales con carácter social. Por lo tanto, se hace alusión a una forma de pensamiento social”²³. En donde si bien el sujeto necesita de la sociedad intrínsecamente para tener una representación social, todo aquello de lo que se apropie es una dinámica meramente del individuo más que una forma de pensamiento social; y todo se puede convertir en una parte núcleo de pensamiento siempre y cuando la información que se abstraiga del entorno sirva de algo o sea compatible con el sujeto quien se encargará de resignificarla. Así se

^{22*} Serge Moscovici, *Introducción a la psicología social*, Barcelona, Planeta, 1975, p. 81.

²³ Denise Jodelet, *La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En: Moscovici, Serge (comp.). Psicología Social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*, Barcelona, Ediciones Paidós, 1986, p. 478.



puede decir que mediante el proceso de socialización el individuo va a permitir que entren diferentes ideas de temas diversos, sin embargo en la representación el pensamiento social es el inicio del proceso, ya que es mediante la interiorización que se acepta o no.

José Luis Álvaro dice que “las representaciones sociales articulan campos de significaciones múltiples y que son heterogéneas. Llevan las trazas de los diferentes lugares de determinación, pueden articular elementos que provienen de diferentes fuentes que van desde la experiencia vivida hasta la ideología reinante. Son una forma de conocimiento que tiene un carácter colectivo individual, esto coloca a la representación en dos universos teóricos relacionados con las determinaciones sociales y con la conceptualización”²⁴.

En el núcleo de la representación se encontrarán todas aquellas representaciones fuertes que lo formen como pueden ser valores, actitudes, conductas e ideologías, que a su vez se deberán estar resguardadas por una periferia flexible que se enriquecerá del entorno. El nivel conceptual se ubica todo lo que se encuentra arraigado y en la periferia las representaciones dadas por la socialización las cuales pueden tener compatibilidad con el núcleo e insertarse o desecharse, en este punto es dónde se ubicaría el carácter colectivo individual.

Este esquema dice que la periferia o la materia flexible es la que se encuentra susceptible a cambios e influencia del medio, puede moldearse mediante la información que recibe, que a su vez pudo haber sido dada por una representación colectiva. En donde por representación colectiva según lo menciona Durkheim, se entiende como una forma de conocimiento social que comparte una colectividad en un momento determinado como una ideología o una corriente acérrima de algo, por ello ejemplifica que la religión puede ser una representación colectiva.

²⁴ José Luis, Álvaro, *Psicología social: perspectivas teóricas y metodológicas*, Madrid, Siglo XXI, 1995, p. 33.



Para cerrar con el concepto de representación social es necesario mencionar que se encuentran insertas en marcos mediante los cuales se interpreta el mundo como lo dice Román Reyes quien menciona que “la representación social plantea la configuración social de unos marcos interpretativos y de un mundo simbólico que expresa una construcción social en la historia; es en este mundo socialmente compartido que garantizaría la comunicación, la interacción y cohesión social. Se constituyen a su vez como sistemas de códigos, valores, lógicas clasificatorias, principios interpretativos y orientadores de las prácticas, que definen la llamada conciencia colectiva, la cual se rige con fuerza normativa en tanto instituye los límites y las posibilidades del hacer social.”²⁵. Es por esto que cuando el sujeto se encuentra en un grupo comienza por asimilar ciertas representaciones sociales que se formulan en su grupo referente, en el que se van adoptar determinadas posturas o ideas de un tema como puede ser el amor, del cual se van a suponer ideas.

Éstas pueden ser buenas o malas, por ello cuando el individuo se encuentre en un grupo se van a ver reflejas en su comportamiento ante el mismo; si el individuo en su grupo se convenció de que el amor es bueno su respuesta ante ello se va a ver reflejada en relaciones fructíferas. Por ello se dice que se manejan marcos interpretativos, un ejemplo contrario a esto es si su experiencia primaria no fue muy buena también se verá con la relación que tenga con la sociedad.

Es así que estos factores van a moldear sus relaciones sociales con lo que los grupos que se relacionen ya que también comparten representaciones sociales similares y esto les ayuda a cohesionarse o no.

1.3 El papel de la comunicación en las representaciones sociales

Cuando se habla de la existencia de representaciones sociales en el individuo es indispensable hablar de comunicación ya que es a través de este proceso mediante el cual el sujeto logra socializar y por ende forma una imagen

²⁵ Román Reyes, op. cit., 14.



determinada de algún objeto o situación. La comunicación implica un elemento clave en el proceso de la representación, por lo que resulta importante que se aborde su definición. Según Paoli la comunicación es “el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un significado en común”²⁶. Al ser la comunicación elemento de significación mutua para los seres humanos, las representaciones sociales se hacen presentes.

La representación social y la comunicación se encuentran íntimamente ligadas con ya que dependen mutuamente para poder iniciar su proceso debido a que se originan en la formación de grupos. El modelo básico de comunicación se centra en emisor, mensaje y receptor para poder transmitir un mensaje o señal a otro con el fin de que se produzca una acción, en el caso de la representación social, la respuesta se verá reflejada en una acción que se traducirá en una interpretación del entorno, que podrá verse manifiesta en conductas o actitudes que el sujeto presenta respecto a algún tema.

En el estudio de las representaciones sociales es la interrelación, que a su vez trae implícita una multitud de relaciones que se describen a continuación:

- 1) La correspondencia entre las formas de organización de las comunicaciones sociales. La cual se refiere a la esfera en la que se gesta la relación social en específico, en grupos, en los que los sujetos partícipes toman como elemento de intercambio, la comunicación para poder convivir.
- 2) Las modalidades del pensamiento social, visto desde el punto de vista de sus categorías, de sus operaciones y de su lógica. Entendiendo estas modalidades como la forma en la que los sujetos poseen asimilan y entienden su realidad, a través de actitudes, mitos, ritos y valores, dados en sus grupos de origen.

²⁶ Antonio Paoli, *Comunicación e información*, México, Trillas, 1986, p. 15.



Algunos estudiosos hacen hincapié en que algunas de estas interrelaciones desarrollan la relación de forma diferente de acuerdo con la atención prestada a la conexión entre comunicación social y la estructura social, ya que como se mencionó con anterioridad la representación social es conformada por la estructura mental dada en los grupos primarios y retroalimentada a lo largo de vida, por ello se hace énfasis en esta referencia al no ser una regla que se cumpla de manera general.

Moscovici ha insistido particularmente en el papel de la comunicación social porque juega un papel fundamental en los cambios e interacciones que propician la construcción de un universo consensuado y porque reenvía a los sujetos a los fenómenos de influencia y de pertenencia social, decisivos en la elaboración de sistemas intelectuales y sus formas prácticas en la vida cotidiana.

Es por ello que Moscovici analiza el papel de la comunicación en tres niveles que se describe Silvia Domínguez y muestran a continuación:

1) Nivel de emergencia de las representaciones cuyas condiciones afectan los aspectos cognitivos, del sujeto en su estructura mental y social. Entre estas condiciones se encuentran:

a) La *dispersión* de la información concerniente al objeto representado y que son desigualmente accesibles según los grupos a los cuales se centran y la formación que tengan.

b) La *focalización* sobre ciertos aspectos del objeto en función de los Intereses y la implicación de los sujetos, es decir las ideas referentes al objeto del cual se produce la representación como punto eje de información.

c) La *presión* a la inferencia debido a la necesidad de actuar, tomar posición u obtener el reconocimiento y la adhesión de los otros. Estos elementos diferencian el pensamiento natural en sus operaciones, su lógica y su estilo.



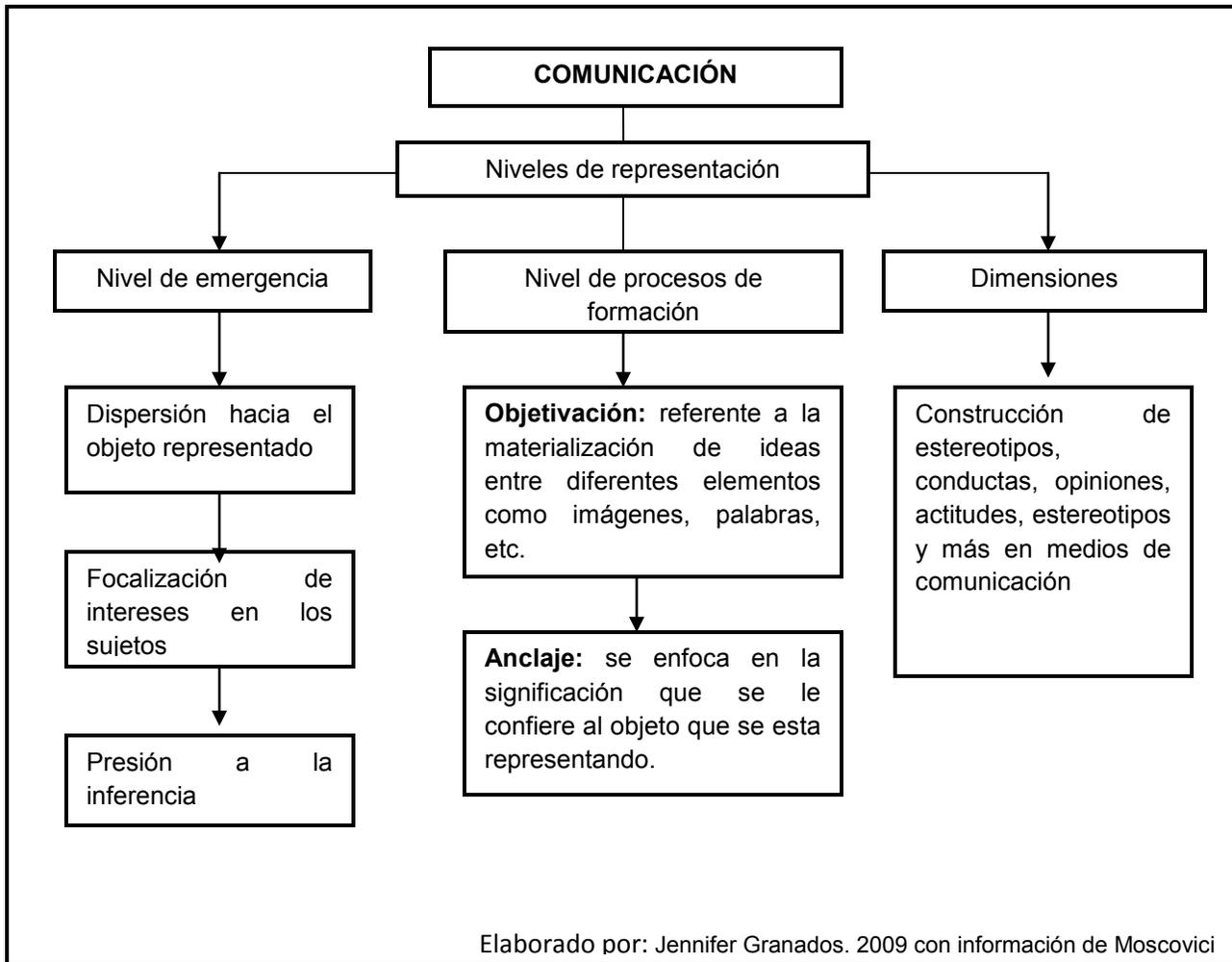
2) Nivel de procesos de formación, en donde se originan dos procesos que son fundamentales en la formación de la representación y asimilación de la misma en el sujeto, estos se conocen como:

a) *Objetivación*: la cual se refiere a la (materialización de ideas abstractas, - correspondencia de cosas con palabras o imágenes), o bien la comprensión de la objeto o referente principal.

b) *Anclaje*: que enfatiza la asignación de significado al objeto representado. Dan cuenta de la interdependencia entre la actividad cognitiva y sus condiciones sociales, por lo que tiene la capacidad de integrar las nuevas ideas y por ello hace más fácil el agenciamiento de sus contenidos, los significados y la utilidad que le son conferidos, por tal razón ayuda a orientar las funciones de las conductas en los sujetos.

3) Nivel de las dimensiones: aquí se muestra las representaciones que hacen referencia a la construcción de la conducta como: opinión, actitud, estereotipos sobre los que intervienen los medios de comunicación (televisión, cine, prensa, radio) y otras agencias de socialización (familia, escuela, etc.). Los medios, según los estudios sobre su audiencia, presentan propiedades estructurales diferentes correspondientes a la difusión, la propagación y la propaganda. La difusión está en relación con la formación de las opiniones; la propagación con la de las actitudes, y la propaganda con la de los estereotipos. Así, la comunicación social, bajo sus aspectos interindividuales, institucionales y de masas, aparece como condición de posibilidad y de determinación de las representaciones y del pensamiento social.

El papel de la comunicación en la representación social involucra un todo ya que es a través de diversas interacciones así como de la retroalimentación que el individuo va a asumir su entorno. Es así que se presenta un esquema a continuación sobre las representaciones sociales y el papel de la comunicación.



Fisher dice que la representación social es un proceso de elaboración perceptiva y mental de la realidad que transforma los objetos sociales en (personas, contextos, situaciones), en categorías simbólicas (valores, creencias, ideología) y les confiere un estatuto cognitivo que permite captar los aspectos de la vida ordinaria mediante un re enmarque de nuestras propias conductas en el interior de las interacciones sociales. La representación social siempre va a estar referida a un objeto, ésta no puede ser un elemento calificado de lo abstracto, por ello mantiene una relación de decodificación o interpretación en función a los mismos. Se centran en una función que de forma y moldee, es decir que lo lleven al plano de lo real y para ello involucran aspectos de tipo lingüístico, conductuales o materiales, que puedan ser permisibles de cambios, pues se insertan en marcos de referencia con los otros dentro de la sociedad en la conformación de grupos en lo cotidiano, es así que se



podría decir que presentan un carácter constructivo pero a su vez son autónomas y creativas.

Las representaciones por si solas poseen diferentes funciones. Una de ellas es la de la comunicación ya que como dicen Acosta y Uribe, “se alude a la doble modalidad de la representación social. Por un lado como modo de conocimiento, es decir, como actividad de reproducción de las características de un objeto; de su reconstrucción mental. Por el otro como una forma de pensamiento social que estructura la comunicación y las conductas de los miembros de un grupo”²⁷.

La estructura de la representación social presenta como se dice objeto y cognición, sin embargo están constituidas de informaciones, creencias, opiniones y actitudes, las cuales se van a organizar jerárquicamente en la mente del individuo y conforme sea su desempeño en su vida diaria hará uso de ellas reflejadas en acciones. Por ejemplo si una persona en su grupo primario es convencida de que el SIDA es una enfermedad, que sólo la adquiere la gente “mala”, si conoce otra que padezca dicha enfermedad su representación primaria le indicará que esta persona es mala.

Existen también representaciones comunicativas, que según Manuel Martín Serrano se encuentran referidas en los actores de comunicación llamados “Alter y Ego” que se encuentran presentes en todo y que se ven manifiestas por múltiples objetos o sujetos.

Para Serrano las representaciones dependen de la interacción comunicativa de los actores de comunicación, con el fin de llevar a cabo procesos cognitivos que implican factores biológicos, fisiológicos y más. Estas representaciones van a intervenir de diversas formas que pueden ir modificando la conducta de alguno de los actores de comunicación en su medio, a manera de una solicitud o demanda dirigida al otro; como una sustitución de la representación comunicativa o como lo maneja el autor como una representación de otra representación.

²⁷Serge Moscovici; Miles Hewstone, op. cit., p. 705.



Dentro de las representaciones de Serrano se manejan funciones de patrones biológicos que los encamina al ámbito de la comunicación no verbal, en donde menciona que el “reconocimiento de que las representaciones intervienen en la comunicación animal, significa que no es posible establecer un foso entre la inteligencia animal y humana”. Sin embargo, también menciona que las representaciones cuentan con un elemento cognitivo que se organiza por abstracciones, en dónde se indaga de las más complejas a las más simples en el nivel de la percepción.

Dentro los ámbitos de comunicación y psicología que es desde donde se están desarrollando los tópicos de representaciones, es importante mencionar que se encuentran varios puntos coincidentes entre ambas que logran hacer un todo. Es decir, las representaciones comunicativas ofrecen dicha perspectiva desde el punto de vista de los actores de comunicación como lo son “Alter y Ego” en dónde ambos interactúan para poder dar a conocer actitud.

Por otro lado, las representaciones sociales influyen en la conformación de grupos para poder dar origen a un proceso cognitivo que refleje diversas ideas respecto a algún tema u objeto, sin dejar de lado la comunicación, a lo que Moscovici menciona que “es una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos”²⁸.

La comunicación en la representación social es el elemento cohesionador ya que mediante ella los individuos van a intercambiar los conocimientos de un tema en particular, éstos se manifiestan a través de las diversas expresiones de la comunicación como pueden ser verbal o no verbal debido a que el corpus de elementos que la integran permite realizar en el otro una idea de su imagen, de sus costumbres, ideología hasta de los mitos y creencias que pueden tener en común.

²⁸ Nicanor Ursua; Darío Páez, *Psicología del desarrollo, filosofía de la ciencia y representaciones sociales*. En Páez, Darío (ed.). *Pensamiento, individuo y sociedad. Cognición y representación social*, Madrid, Editorial Fundamentos, 1987, pp. 316-317.



1.4 Funciones y aplicaciones de las representaciones sociales

Al contemplar lo anterior es necesario ubicar a las representaciones sociales como elementos que tienen funciones y aplicaciones en el sujeto y en su entorno ya que éstas no se establecen sólo en el terreno de lo teórico, sino de lo práctico. Como lo menciona Moscovici la representación es un corpus organizado de conocimientos y una de las actividades psíquicas gracias a las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en un grupo o en una relación cotidiana de intercambios que liberan los poderes de su imaginación, es decir gracias a esto los individuos lograrán encaminar sus acciones de acuerdo con su estructura mental o bien a lo que en un primer momento logren abstraer como una representación.

Darío Páez ofrece una caracterización de las representaciones sociales en un esquema sintético que habla de las funciones que cumplen como forma de pensamiento natural.

Cuatro son las características esenciales:

- 1) Privilegiar, seleccionar y retener algunos hechos relevantes del discurso ideológico concernientes a la relación del sujeto en interacción, o sea descontextualizar algunos rasgos de este discurso.
- 2) Descomponer este conjunto de rasgos en categorías simples naturalizando y objetivando los conceptos del discurso ideológico referente al sujeto en grupo.
- 3) Construir un mini-modelo o teoría implícita, explicativa y evaluativa del entorno a partir del discurso ideológico que impregna al sujeto.

El proceso reconstruye y reproduce la realidad otorgándole un sentido y procura una guía operacional para la vida social, para la resolución de los problemas y conflictos. Al tener una representación social, ésta permitirá entender y explicar la realidad del sujeto mediante una labor de comunicación mediante la cual hará transmisible su conocimiento en una realidad inmediata.



De la misma forma van a llevar al sujeto a situarse en su contexto. Esta es una labor de identidad que lo conducirá a ubicarse en los grupos sociales que compartan sus mismas representaciones con rasgos que tengan en común, lo que va a ayudar a tener lazos fuertes y constantes que validarán a diario con sus diversas actitudes.

Por otro lado, la guía de orientación o acción en los sujetos los lleva a actuar de acuerdo con lo que sus representaciones en función a determinada situación que crean pertinente. En lo que se refiere a reconstruir un mini modelo o una teoría implícita, muchos grupos pueden crear representaciones sociales que van a llevar al sujeto a justificar sus comportamientos ante una postura dada que puede ser a favor o en contra de una situación, tales como los estereotipos o la discriminación, el no actuar acorde a lo que piensan podría llevarlos a una disonancia cognitiva referida a la incoherencia del pensar y actuar.

Las representaciones sociales presentan diversas funciones en el ser humano pero una de las principales y que es donde recae toda la teoría se encuentra como lo dice Berger **"lo que la gente "conoce" como "realidad"** en su vida cotidiana, no teórica o pre teórica. Dicho de otra manera, es "conocimiento" del sentido común. Este conocimiento orienta la conducta en la vida cotidiana, la cual se define: "...como una realidad interpretada por los hombres y que para ellos tiene el significado subjetivo de un mundo coherente y es que no se podría concebir una sociedad sin este tipo de conocimiento que constituye el cúmulo de significados que le dan identidad al grupo social"²⁹.

Al tener una representación social un individuo abstrae de su realidad elementos que ocupa en la elaboración del conocimiento, como referentes que lo guiarán a la acción. Así mismo, la significación que le confiera a cada uno permitirá otorgarles un significado. Una vez que se tiene este significado se mostrará para sí mismo y para su entorno por lo que tendrá un carácter informativo y explicativo, en función a su manera de actuar y de relacionarse con su grupo social.

²⁹ P. Berger; Luckman, T., *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu, 1968, p. 123.



Autores como Yáñez dicen que dentro de la representación social existen realidades estrictamente personales, existen realidades sociales que corresponden a formas de interpretación del mundo compartidas por todos los miembros de un contexto dado. Las representaciones sociales no son compartidas por todos los miembros de un contexto dado, sino por individuos de un grupo pequeño, ya que éstas se generan de manera individual para después convertirse en un proceso grupal. Se van a manifestar en cualquier individuo de la sociedad y su aplicación por ende se verá reflejada de la misma forma por lo que Alejandro Raiter menciona que “la representación social se refiere a la imagen (mental) que tiene un individuo cualquiera, un hablante cualquiera de cualquier comunidad, es decir, un hablante cualquiera de cualquier comunidad lingüística, acerca de alguna cosa, evento, acción, proceso que percibe de alguna manera”³⁰.

Esta representación en la medida que es conservada y no remplazada por otra constituye una creencia (o es un elemento de creencia) y es la base del significado que adquiere cada nuevo estímulo relacionado con esa cosa, evento, acción o proceso. El uso de la representación mental se refleja en las posturas que el sujeto asume ante la sociedad, para ello se hace uso una actividad cognitiva que es conferida por el contexto social y de pertenencia.

Por eso se hace énfasis en la expresión y en el sentido del mundo social, así como en el discurso que se elabora y reproduce con la finalidad con la que se lanza, y se ve en su práctica social con las relaciones intergrupales, así como el constante contacto con más entes sociales que retroalimenten las diversas formas de pensar la estructura que cada persona posee. María Auxiliadora Banchs remarca el doble carácter de éstas como contenido y como proceso: en tanto que una particular forma de conocimiento y también una estrategia de adquisición y comunicación del mismo conocimiento.

Por lo tanto, son una forma de reconstrucción mental de la realidad generada en el intercambio de informaciones entre sujetos. Aprovechando estos indicadores,

³⁰ Alejandro Raiter, et al., *Representaciones sociales*, Buenos Aires, Universitaria, 2001, p. 11.



Banchs elabora una interpretación de la idea de representación social, mostrándola como una forma del conocimiento de sentido común que caracteriza a las sociedades modernas bombardeadas de manera constante por la información que los medios de comunicación divulgan. Siguen, una lógica propia que es diferente, pero no inferior, a la lógica científica y que encuentran su expresión en un lenguaje cotidiano propio de cada grupo social. La autora menciona que la representación tiene dos sentidos, los cuales se hacen presentes hasta que existe una relación con la gente, por lo que el discurso y la comunicación crean representaciones sociales en los grupos.

La comprensión de la realidad de otras personas como una experiencia personal, así como el sistema sociocultural en que se encuentran inmersos y se desenvuelven se reelaboran con las experiencias de otras personas, pero siempre partiendo de una situación personal o particular. Las representaciones sociales son una evocación de objetos en su ausencia o bien. Acompaña a la percepción en su presencia. Complementan los conocimientos perceptivos, refiriéndose a otros objetos no percibidos actualmente. Aunque la representación prolonga en un sentido la percepción, introduce un elemento nuevo que le es irreductible: un sistema de significaciones que incluyen una diferenciación entre el significante y el significado.

Se hace referencia al proceso de percepción como elemento importante en la formación de la representación, siendo la percepción un proceso de asimilación y reconocimiento sensorial de algún objeto, emoción o cosa. De ella se reconstruye una realidad, mediante un proceso cultural, cognitivo y afectivo, de individuos que poseen y comparten una historia, ideologías, normas, valores e intereses comunes que distingue a un grupo de otros.

Las representaciones sociales funcionan como un sistema que permitirá interpretar la realidad, regirá las relaciones de los individuos en contexto a nivel físico y social, podrán determinar sus comportamientos así como el sentido de sus conductas. Así mismo dentro del uso o las aplicaciones que presentan se encuentran cuatro principales que se lograron identificar como son aplicaciones



del saber las cuales permitirán entender la realidad. Se clasifican de la siguiente manera

- 1) **Identidad:** que como su nombre lo dice permiten al individuo conservar una identidad ante el grupo.
- 2) **Acción:** que guiarán las acciones del sujeto.
- 3) **Justificación** que justifican la toma de decisiones y comportamientos.

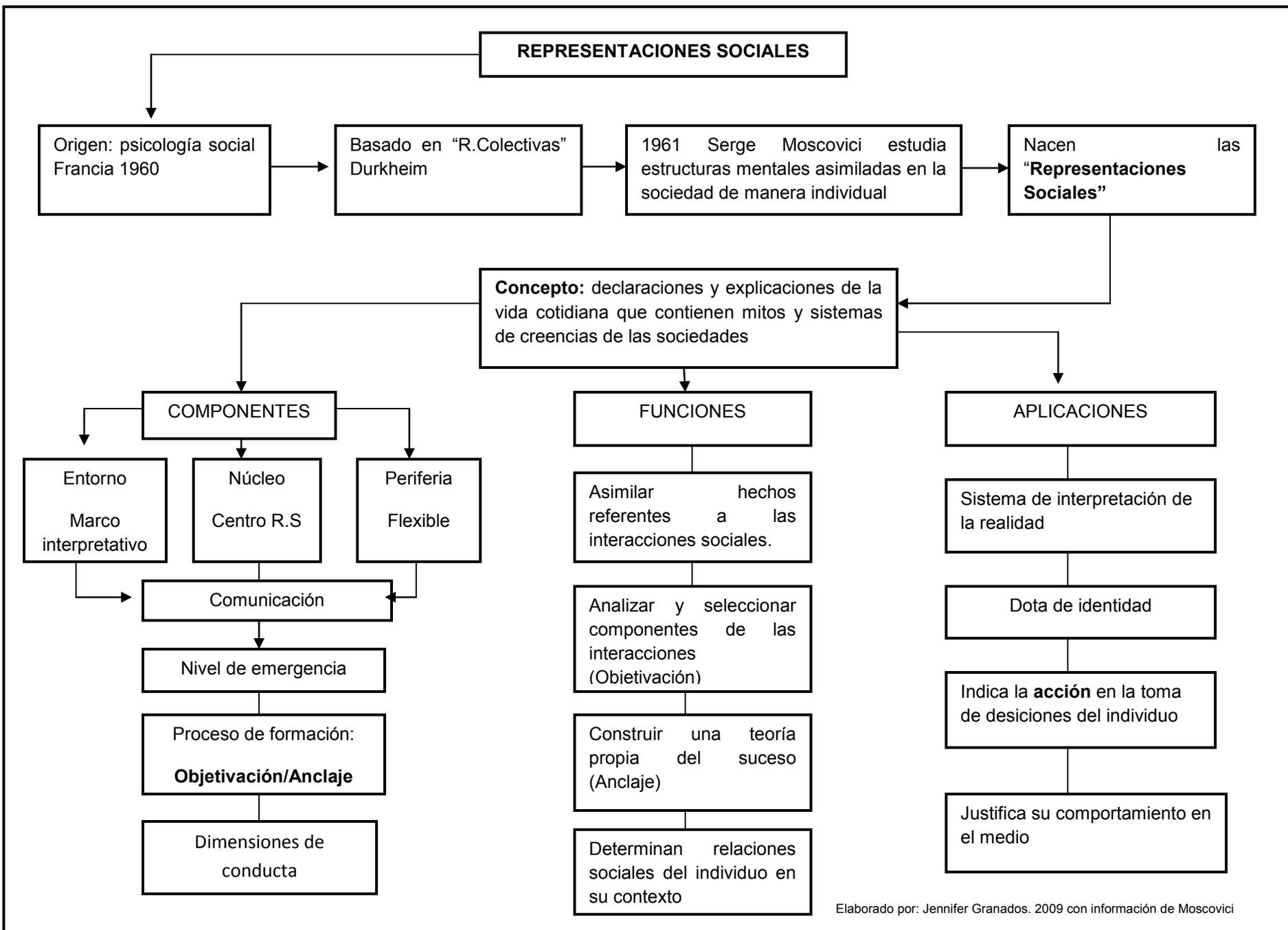
Por lo anterior, es importante anotar que mediante las representaciones sociales el individuo podrá hacer manifiestos elementos psicosociales que influirán en su modo de actuar con los demás, así como de manera inconsciente mostrar elementos de asimilación de su realidad y entendimiento común, en un contexto social inmediato y cotidiano. A través de estas representaciones el análisis de los sujetos será más factible en función del entendimiento y comportamiento ante los demás y ante los diversos ámbitos en los que se desenvuelve.

Además de lo anterior como cierre se puede decir que las representaciones sociales, como se mostró en todo el texto, se pueden encontrar en diversos temas y etapas de la vida del individuo. Parte fundamental de éstas se verán reflejadas en términos del compromiso "*compromissum*", el cual puede ser entendido de manera diversa ante los miembros de un grupo o sociedad, el compromiso como objeto de la representación social. También puede ser entendido de diferentes formas en cada individuo por lo que el modo de actuar será dependiendo de cada sujeto.

El compromiso se cuela en todos los aspectos de la vida ya sea de forma grupal o individual, mediante él se asume una promesa ante el otro, actualmente este concepto se ha hecho presente en gran medida en la vida productiva del individuo como en el trabajo, por lo que en las organizaciones los colaboradores lo pueden presentar de manera voluntaria o involuntaria.



La representación social que se tenga de él guiará a los colaboradores de las instituciones a desempeñar sus funciones de manera eficiente agilizando los procesos o mostrando incompatibilidades y pocas oportunidades de crecimiento, debido a que no todos asumen de la misma forma tal término, y por ende su forma de actuar se verá en función de su interpretación. Por lo anteriormente expuesto en el siguiente capítulo se aborda el tema de compromiso enfocado al ámbito laboral como un elemento de análisis en la conformación de la representación social.





CAPÍTULO 3

EL COMPROMISO LABORAL

3.1 Definiendo el compromiso

En la organización convergen una serie de características que componen una estructura social y cultural que los colaboradores forman, poseen e interactúan, la cual será un marco de referencia en su actuar diario y en su desempeño dentro de la misma. En un escenario cotidiano la organización se encuentra conformada por empleados, quienes realizan actividades encaminadas a un fin común, además de convivir en un medio simbólico que la institución crea en conjunto con sus miembros y que forma parte de su grupo.

Las características antes mencionadas llevan a los sujetos a asumir roles determinados que pueden ser susceptibles a cambios en la organización en la que se encuentren, ya sea a través de conductas, actitudes o emociones que su medio propicie y que se hagan expresas en su ambiente. Dichas expresiones pueden ir desde conversaciones, rumores e incluso peleas que se mueven en un lugar de trabajo que pueden unir o fragmentar un grupo.

Pese a ello también existen vínculos que los empleados presentan con y para su trabajo que los unen al mismo o que hacen que permanezcan en él, como el compromiso, concepto que ha sido utilizado de formas múltiples con el objeto de hacer referencia a una responsabilidad asumida o conferida que se tiene, en este caso con su dependencia de origen. En cuántas ocasiones no se ha escuchado a los líderes laborales decir a sus empleados o destacar en ellos “el compromiso”, refiriéndose a la entrega y determinación de un trabajador a sus labores, así como a la eficiencia y productividad del mismo.

En los seres humanos el compromiso se puede expresar como una condición que impulsa a llevar a cabo diferentes acciones en función del cumplimiento con el otro, para la realización de algún fin. No obstante ¿qué tan relevante resulta este compromiso en los colaboradores?, ¿se encuentran conscientes de él?, ¿la



organización lo infunde o el empleado lo crea en función de su estancia y cumplimiento?. Este tipo de interrogantes surgen al pensar en el desempeño del trabajador en la empresa.

Por esta razón el compromiso resulta un factor determinante en la vida del sujeto ya que no sólo se hace manifiesto en el trabajo, sino también en todas las acciones que el individuo practica, como en las relaciones afectivas, sociales, académicas, profesionales, morales y más que lo acompañan a lo largo de su vida y que resultan trascendentales ante los grupos que lo rodean y en los que viven.

Es así que se presenta en varios escenarios de la vida cotidiana al incursionar en cualquier grupo social, ya que el ser humano de inmediato asume un compromiso ante el otro. Por ejemplo, cuando el sujeto comienza a tener conciencia ante sus actos, adoptan este elemento como tal. Los niños al ingresar a la escuela saben que son presa del compromiso al “cumplir” con buenas notas, conductas y deberes que se les confieren, así como también lo adquieren los padres de familia y maestros quienes saben que poseen un deber ante el otro ya sea de educar o brindar los elementos necesarios para el desarrollo.

Pese a ello ¿qué tan consciente es este acto?, ¿resulta una acción planeada o es comportamiento inconsciente del actor que lo lleva a la práctica por convención social u obligación ante los demás?. El compromiso es un concepto clave en el ritmo de la vida ya él permeará gran parte de las decisiones que se tomen. Por tal razón en este debate teórico se mostrarán algunas aproximaciones que ayuden a esclarecer este tema, así como sus funciones en los individuos.

El compromiso ha sido definido desde múltiples ámbitos y disciplinas, como un *valor, deber, obligación*, entre otros; que dotan de un sentido de reciprocidad y cumplimiento con el otro, sin embargo es importante que se analice a este término desde sus distintas variantes para poder situarlo en un contexto en específico.

La palabra compromiso deriva de la palabra latina *compromissum* que hace referencia a un hecho que es contraído o a una obligación dada hacia alguien o algo. El diccionario también lo define como “una obligación, situación incómoda o



relaciones maritales” y acuerdos que se realizan de manera formal ante un suceso.

En el ámbito del derecho, el compromiso se centra en una “cláusula compromisoria, una estipulación contenida en un contrato, a través del cual las partes acuerdan someter a arbitraje las divergencias que deriven del cumplimiento o la interpretación de dicho contrato o de un testamento”³¹. Este tipo de acuerdo hace una referencia a la obligación que asumen las partes o involucrados en el acontecimiento. En muchos casos se puede decir que el compromiso en esta materia resulta ser un “contrato” que no se encuentra firmado o es legítimo, ya que es una palabra moral.

En la psicología, el término de compromiso Charles Morris lo ha descrito como el poder optar por una solución realista, cuando no existe o no es práctica una solución a un problema o un objetivo que se tenía como ideal. Este tipo de acción, como se muestra en sus diferentes alusiones, se centra en acciones que el individuo emprende en diferentes ocasiones con el fin de cumplir una promesa ante cualquier tipo de organización social o individual.

En el ámbito administrativo según lo menciona George S.Ordiorne, el compromiso “no es simplemente una condición psicológica del individuo. Es una condición que muestra serias intenciones a realizar una acción o producir un rendimiento específico”³², que se expresa e interioriza para poder llevarlo a la práctica.

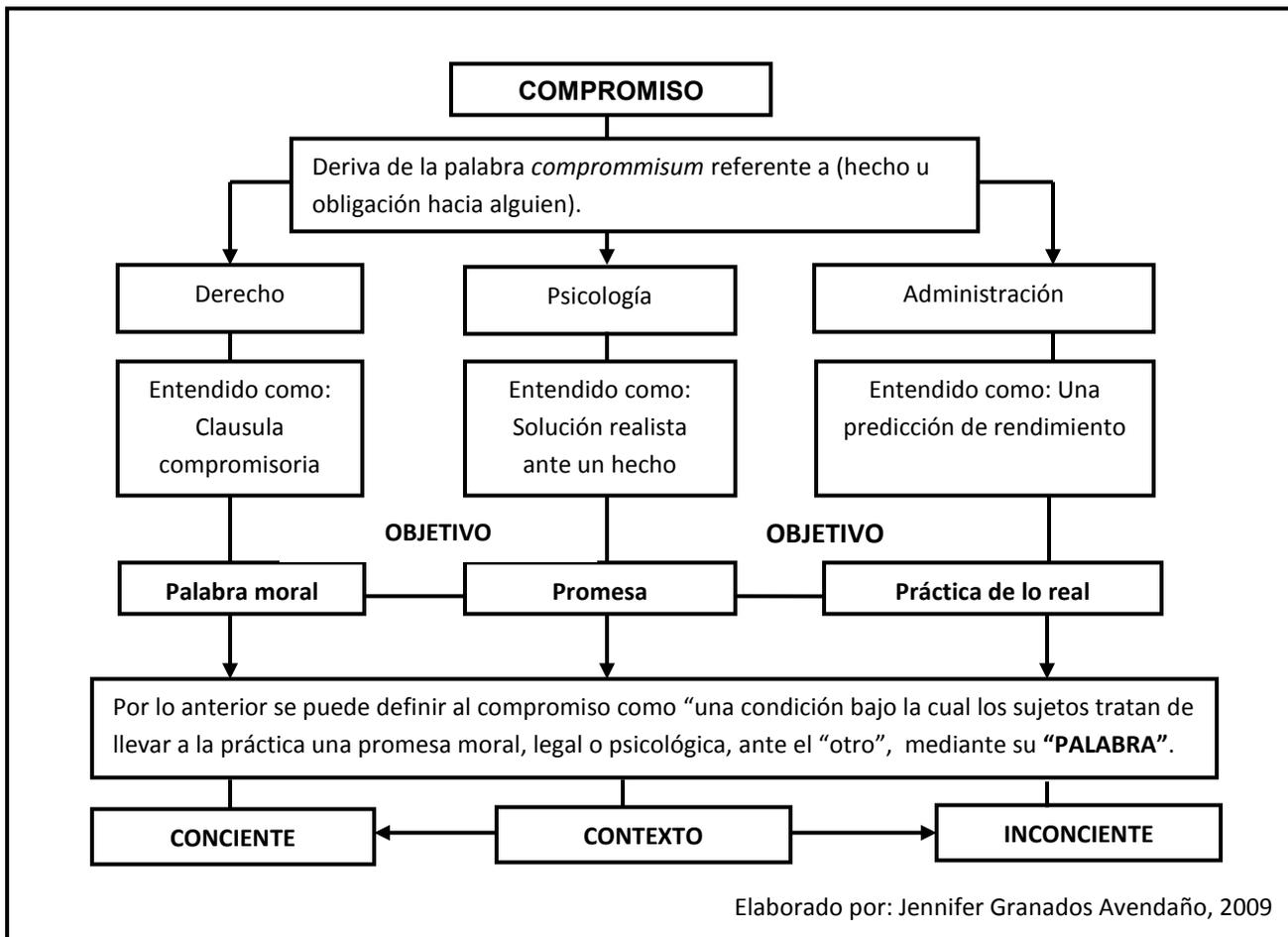
Como se observa en las definiciones anteriores, se puede definir entonces que el compromiso se muestra como una condición bajo la cual los sujetos tratan de llevar a la práctica una promesa moral o legal ante otra persona con quien han establecido un acuerdo para una situación en específico. El compromiso resulta un medio subjetivo de lo legal, es decir se juega uno de los factores más importantes en el ser humano la llamada “**palabra**” ya que es a través de ésta que el individuo demostrará ante los demás cumplimiento y por ende personalidad e imagen.

³¹ José Alberto, Garrone, *Diccionario jurídico*, Buenos Aires, Abeledo Perrot, 1994, p. 240.

³² George S. Odiorne, *El lado humano de la dirección*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A, 1990, p. 180.



El estar comprometido ante el otro involucra un lazo ya sea afectivo, laboral, académico, personal, moral, psicológico, etc., que lo impulse y lo motive a desempeñar una acción, aunque por el contrario también puede implicar una obligación ante un hecho que se debe de cumplir y que se tiene estipulado para la realización de algo que ya fue dado como **contrato**, por lo que el compromiso puede producirse de manera consciente o inconsciente, dependiendo de la situación en la cual se haga expreso. Como tal no se podría decir que existen elementos del compromiso, sino tipos de compromiso que los individuos crean, referentes a algún tema o apegados al contexto en el cual se encuentren por lo que es adaptable a todo tipo de suceso. A continuación se esquematiza el concepto como una forma de puntualizar sus principales características:





Los compromisos en los sujetos se filtran en miles de esferas y son sometidos al cumplimiento personal o grupal según se les encomiende. Uno de los ámbitos más representativos es el laboral como se mencionaba con anterioridad, ya que la mayoría de las personas se involucran en este ambiente y tienden a someterse a objetivos o metas que sus respectivas organizaciones les exigen o que ellos se crean para la empresa en la que trabajan.

Es por ello que al pensar en el empleado como un elemento fundamental y clave para la realización de labores en la organización, se deben esclarecer conceptos básicos que ayuden a comprender su comportamiento, ya que esta noción puede ser un factor determinante en la expresión de resultados o en la satisfacción que se demuestre, debido a que con frecuencia los tomadores de decisiones en las instituciones se enfocan en el compromiso como una premisa básica del trabajo o en algunas ocasiones como un sinónimo que cuando no se cumple se reemplaza.

Por esta razón son pocos quienes se preguntan qué involucra la labor de comprometerse o cómo es que se da en el empleado, qué motivos lo llevan a desempeñarse como lo hace o cómo no debiera de hacerlo. Es así que bajo este marco de referencia se presentan los factores del compromiso laboral, así como su incidencia y repercusiones en su ámbito, con el fin de esclarecer vértices que ligen el actuar diario del empleado en su ambiente (cultura organizacional), su forma de estructurar su mundo (representaciones sociales) y la dedicación hacia su labor (compromiso organizacional), como un todo que influyen en su comportamiento.

3.2 Concepto e historia del Compromiso laboral

Para poder definir el compromiso hacia la empresa es indispensable establecer una definición de compromiso y qué representa en el ser humano. Existen varias definiciones de compromiso como se mostró con anterioridad, no obstante como acepción básica se partirá de la definición formulada que lo estipula como “condición bajo la cual los sujetos tratan de llevar a la práctica una promesa moral, legal o psicológica, ante al “otro”, mediante su “**palabra**”. En otras palabras se



puede decir que es un deber moral o psicológico que se adquiere con alguna persona o con alguna institución. El compromiso se encuentra presente en múltiples variantes y se puede crear con diferentes personas, siempre con el fin de verse cristalizado en una acción.

El compromiso en el ámbito del trabajo es trascendental ya que en él se basa el posible desempeño del empleado en la organización y al ser éste un tópico del comportamiento humano, se toman conceptos psicológicos que se adaptan al entorno organizacional. Por lo tanto se definirá como “compromiso organizacional”, es decir un compromiso enfocado al marco laboral con emisiones y componentes psicológicos.

Por este motivo resulta importante decir que el compromiso organizacional además de contener elementos psicológicos encadena también elementos administrativos y legales en donde es tomado como un “contrato”, en el cual un sujeto decide participar en una negociación con la institución que se hace pública en un entorno debido a que ambas partes comienzan un proceso de “cumplimiento” y con ello se comienza a generar un vínculo compromisorio.

Ante este suceso George S.Odiorne, menciona que las personas que se encuentran comprometidas en su trabajo poseen una visión diferente de quienes no lo están, ya que esto las ayuda a ver más allá, es así que indica la existencia de dos elementos que en un inicio pueden integrar el compromiso laboral y son:

1. El conjunto de promesas, hechas a una persona, en donde su opinión se considera importante, para poder así, llevar a cabo una acción en un tiempo determinado.
2. La interiorización de promesas, siendo que una promesa a algún organismo o público, se convierte en una promesa personal.

Por tal motivo en el ámbito del trabajo el compromiso se ve reflejado como una garantía que se hace ante la organización, ya que como se muestra, se empeña una palabra moral y por tanto un acto de confianza, que se verá manifestado en los resultados que se entreguen. El compromiso organizacional como se define ha sido estudiado por varios autores quienes lo han asociado a varios comportamientos como referentes de conducta y estados psicológicos que se



plasman en una evolución en el tiempo y que forman parte de una historia que se muestra a continuación.

El término de compromiso organizacional se ha visto desde los años 60', por lo tanto su definición ha ido creciendo y cambiando al igual que los diferentes autores que lo han expresado adaptándose a nuevas teorías y componentes del mismo que servirán de sustento en las bases del tema. El primer autor en abordar el concepto fue Becker quien se enfoca a la teoría de "Pequeñas inversiones", en donde muestra que el compromiso en el sujeto surge en función de las inversiones realizadas en la organización en materia de tiempo, esfuerzo, dedicación, participación y más, que fungen como elementos principales para la permanencia del sujeto o abandono, ya que esta inversión es realizada mientras se es parte de la empresa y se labora en ella por lo que se genera de manera "común" el apego y se reconsidera una vez que se deja.

Mowday, Porter y Steers en 1982, indican que los individuos poseen una identificación con la organización, que se trata de una decisión voluntaria del desempeño de su trabajo, es decir, cada sujeto trabaja en la medida que quiere realizarlo, por lo que hace énfasis en su esfuerzo y calidad en esta materia. María Teresa Trejo dice que "estar comprometido con la empresa describe el afecto que se forma de la evaluación personal de la relación establecida con la organización"³³ y se puede ver reflejado a través de las siguientes conductas:

1. Un fuerte deseo de permanecer en la organización, (lo que en comunicación se presentaría como SOP, Sentido de Orgullo y Pertenencia, que posee un empleado a su empresa "ponerse la camiseta")
2. Un establecimiento de mantener estándares altos para la institución que se labora.
3. Aceptación al corazón ideológico de la organización (misión, visión, valores, filosofía, etc.) que también forman parte del SOP, en el empleado.

³³ Ma. Teresa Vega, *Psicología de las organizaciones proceso de socialización y compromiso con la empresa*, España, Ediciones Amarú, 1998, p. 58.



Dentro de estas características en algunos de los casos se puede observar una asimilación al sentido de orgullo y pertenencia que el empleado tiene a la organización como en la cultura organizacional. No obstante, con el fin de no confundir conceptos se debe aclarar que lo que hace la diferencia entre el compromiso laboral y la cultura organizacional, son los valores morales, psicológicos y económicos del empleado hacia su institución. El (SOP) habla de los valores y la normativa que la organización crea y transmite a los integrantes y que éstos asumen, mientras que el compromiso laboral integra elementos del comportamiento del sujeto.

Como se muestra, este proceso se lleva a cabo en el ingreso del sujeto a la organización y depende en gran medida de proceso de socialización que éste toma, ya que en este punto el trabajador buscará alcanzar metas personales con su participación, por lo que en la medida en que se muestre coincidencia mayor será el nivel de compromiso que se demuestre. Ante este hecho Sheldon en 1971 reitera este comportamiento al vincularlo directamente con la personalidad del sujeto de nuevo ingreso con su nuevo lugar de trabajo.

Para Winner en 1982, el compromiso es visto como una cuestión normativa que se centra en las metas y objetivos que la organización impone al trabajador a su llegada. Es decir, se ve el concepto como una obligación contraída por el trabajador meramente institucional, que se debe cumplir como una parte de su contrato. Mientras, O'Reilly y Chatman en 1986, suponen que el término se crea por el vínculo psicológico del empleado quien asume las perspectivas que la empresa posee. Del mismo modo Allen y Meyer indican el lazo psicológico es muy fuerte, cuando se habla de este lazo se han enfocado a las posibles compatibilidades que los miembros presenten con el esquema mental y social de la organización, y que represente la idea de trabajar en conjunto para lograr las metas propuestas por ambas partes.

Con estudios posteriores que presentan una línea más actualizada, Mathieu y Zajac en los 90' dicen que existe una "atadura" que es el enlace entre los individuos y su lugar de trabajo, que se sigue viendo como similar a los estudios anteriores al enfocarse en un lazo de apego; mientras que Morris y Sherman lo



asocian con un componente de actitud, siendo esta la teoría que hasta el momento se ha hecho más presente al ser visto como un componente actitudinal en los sujetos que involucra acciones y percepciones sobre el lugar en donde labora. Pese a esto aún existen opiniones que se oponen como en el caso de Salancik quien dice que el individuo se compromete por las creencias que presenta, por ello actuará en función lo que piensa como una sustancia más emocional.

A manera de síntesis se muestra la evolución del concepto de compromiso organizacional.

ACEPCIONES EN EL TIEMPO DEL CONCEPTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1960	Becker	“Teoría de pequeñas inversiones” el sujeto prevalece en la organización debido a los esfuerzos que deposita en ella.
1971	Sheldon	Vincula a la fuerza del compromiso con la personalidad del sujeto con la organización.
1977	Salancik	El individuo comparte creencias con la organización que sustentan su comportamiento.
1978-92	Modway, Poter y Steers	El compromiso se encuentra íntimamente ligado con el SOP que desarrolle en su ingreso a la institución en que labora.
1986-1990	O’Reilly, Chatman, Allen y Meyer	Indican un lazo psicológico con la empresa que se centra en actitudes que el empleado enfrenta ante la organización en la que trabaja, en donde puede asumir perspectivas y modalidades de desempeño.

Elaborado por: Jennifer Granados. 2009 con información de Emma Juaneda

El compromiso organizacional como se muestra, se ha enfocado en múltiples variables que lo conforman y que pueden ser indicadores posibles para que el empleado se comprometa con la institución. Sin embargo la mayoría de ellos hacen referencia a actitudes que los sujetos muestran ante el grupo social en el que se encuentran, por lo que la conformación de este componente indica muchos de los lazos que hacen que un sujeto permanezca en una organización o salga de ella, mostrando variedad en las aproximaciones que se han realizado. Basados en lo anterior, la construcción teórica del concepto Norma Betanzos Díaz menciona



varias teorías que ayudarán a situar el concepto en un marco de referencia que puede indicar más factores por los cuales sujetos se comprometen.

Por lo anterior, se puede decir que el compromiso se centra en mayor medida en actitudes, a lo que Betanzos indica que diversos autores toman como referencia a la teoría de la *Disonancia Cognitiva* de Festinger retomada por Kisler y Sakamura en la que los sujetos son capaces de cambiar actitudes y en su caso encaminar al compromiso como un elemento positivo, esto ante el hecho de que en muchas de las ocasiones el compromiso se asume como un componente negativo que forma parte de su trabajo al ser visto como una obligación.

Contrario a esto, la *Teoría de la Interdependencia* de Kelly supone que los individuos se encuentran motivados a través de recompensas en donde dice que existe una relación directa entre la satisfacción y el compromiso. Es decir, al ser componentes actitudinales, se acompañan de los momentos positivos o negativos que sean generados en el lugar de trabajo y que por consiguiente indiquen el grado de experiencias placenteras o frustrantes en la empresa.

No obstante, la teoría de *Pequeñas inversiones* de Becker, que se presentó con anterioridad, resulta ser una de las teorías con más asimilación a este suceso debido a que sugiere aspectos conductuales referentes a las inversiones de tiempo y esfuerzo, así como a las aportaciones que el trabajador ha realizado en la empresa y por lo tanto las recompensas que obtenga de él serán fundamentales para su permanencia o decisión de abandono de la misma. Es decir, las inversiones que el empleado haya realizado incrementarán su valor según el reconocimiento de las mismas así como las que la organización haya presentado con él.

TEORÍAS PRINCIPALES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
Disonancia Cognitiva	Interdependencia	Pequeñas inversiones
Retomada por Kisley y Sakamura, la conducta del sujeto en el trabajo puede ser constante si se ajusta a las creencias del mismo, además de ser posible el cambio de actitudes. El compromiso puede ser tomado como un elemento positivo.	Propuesta por Kelly indica que el individuo tiende a maximizar lo que se puede obtener y disminuir costos, por ello existe una relación directa entre el compromiso y la satisfacción laboral. Siendo que el compromiso puede incrementar o disminuir según se vea la dedicación expresada en la organización	Propuesta por Becker, muestra las inversiones que el empleado hace a su organización en materia de tiempo, esfuerzo, dedicación, etc., Son elementos que forma él con la institución y que llevarán a una valoración de la misma al momento de dejarla entre lo "bueno" y "malo" que se ha obtenido.

Elaborado por: Jennifer Granados Avendaño, 2009, con información de Norma Betanzos



Hasta este momento el vínculo entre el compromiso organizacional y la comunicación organizacional cruza de manera transversal, ya que teóricamente se presentan las conductas y actitudes que los colaboradores pueden asumir en una organización, en tanto que la comunicación funge como un cohesionador de manera formal o informal; formal mediante el uso de discursos y diseño de mensajes por parte de los funcionarios hacia los trabajadores, informal en los procesos de socialización desarrollados entre colaboradores.

El compendio anterior ayuda a explicar que el estar comprometido con la organización implica componentes clave que los autores suponen, se basan en fases del trabajador en la organización como una forma de manifestación en sus lugares de trabajo y se pueden ver como factores: actitudinales, conductuales y normativos, que los sujetos interiorizan y muestran dependiendo del contexto en el que se encuentren y que pueden indicar más pautas de comportamiento, así como niveles de compromiso, por lo que se presentan a continuación como un apartado en donde se expone cada uno de ellos como componentes esenciales del concepto rector .

3.3 ¿En qué consiste el compromiso laboral?

En el compromiso laboral como se mencionó, existen teorías y conceptos que sirven de guía para poder comprender qué es, sin embargo no se puede olvidar que existe un proceso que explica cómo funciona y cómo se muestra de manera directa en los sujetos ya que hay unidades que lo integran y se presentan en diferentes variables comportamentales como **compromiso actitudinal** y **conductual**.

El primer factor según Mowday en el libro de Teresa Vega dice “es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma”³⁴. Se dice que puede ser caracterizado por tres componentes:

³⁴ Ma. Teresa Vega, op. cit., p.64.



- A) Primero es la convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización;
- B) Segundo es la disposición a realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización;
- C) Tercero es el deseo de permanecer como miembro de la organización.

Este último componente nace del deseo del sujeto para formar parte de la organización al presentar una unión emocional. Aquí existe una búsqueda de autoconocimiento en la que se trata de superar desafíos y lograr metas que se presenten, por lo que responde a objetivos y retos siendo que el autoconocimiento, valía y confianza resultarán cruciales en su desempeño.

El empleado piensa en la empresa como parte de él, por lo que crea un vínculo, por consiguiente, el compromiso nace de la identificación que siente con la nueva institución y las valoraciones que le atribuye, es importante mencionar que éste depende de la respuesta que presente la organización en él ya que si logra cumplir lo que se le indica, éste a su vez esperará obtener algún tipo de recompensa a través de aprendizaje o reconocimiento ante su grupo.

Por otro lado dentro de compromiso actitudinal existen elementos que lo integran o pueden ser derivaciones del mismo, tal es el caso del compromiso moral, normativo y afectivo las cuales son facetas del compromiso actitudinal y se manifiestan en diferentes situaciones y se explican más adelante.

El **compromiso conductual** se enfoca a una decisión propia que se encuentra motivada por la organización con sus acciones pasadas y experiencias, aquí el sujeto realiza una valoración respecto a lo que implicaría para él, dejar la empresa. Esto involucra colocar en una balanza todo lo que ha realizado y lo que podría dejar, este es punto clave de su compromiso.

Ambas perspectivas se encuentran en constante dinamismo ya que uno está inducido por otro y cambian en cada situación siempre compartiendo los mismos componentes. No obstante el compromiso actitudinal ha sido el más estudiado al ser visto como una actitud por lo que se desprenden tipos del mismo que se muestran a continuación.



3.3.1 El compromiso como una actitud: tipos y funciones

El compromiso como actitud es calificado como uno de los más importantes, ya que se manifiesta que existe identificación del integrante a la organización y se expresa por tres factores que son: identificación, implicación y lealtad.

El primero de ellos se refiere a la *identificación* en donde el empleado contribuye con la empresa, como su nombre lo dice se identifica con ella y colabora de manera recíproca cumpliendo y alcanzando metas organizacionales. De este factor se desglosan:

- *Compromiso afectivo*: Aquí el miembro se involucra con la organización como un todo en el que su identificación es tal que tiende a entablar un vínculo emocional ya que sus objetivos son compatibles con los de la organización y de esta manera desempeña actividades que considere buenas para mejorar su desempeño. En la comunicación organizacional este tipo de compromiso es el que más se acerca al SOP, ya que como lo menciona Norma Betanzos, el empleado “tiene bien puesta la camiseta, manifiesta su entusiasmo, dedicación, laboriosidad, predisposición a los cambios organizacionales y responde bien a la gestión”³⁵.
- *Compromiso moral*: Éste fue estudiando por Chatman y dice que el empleado siente una obligación moral con la empresa con la que trabaja, se ha mencionado que éste es un compromiso “verdadero” ya que el individuo se ha identificado con el corazón ideológico de la empresa y ha logrado empatar sus propios valores.

La *implicación*, dentro del compromiso se refiere al término de la satisfacción laboral que posee una persona cuando se encuentra trabajando en alguna institución, este componente es determinante ya que aquí el miembro llega a asumir

³⁵Norma Bertanzos Díaz, *Factores antecedentes y consecuentes del compromiso organizacional*, Tesis doctoral Psicología, p. 24.



pérdidas o ganancias de la empresa como suyas, de él se desprende el siguiente tipo de compromiso.

- *Compromiso de continuidad:* en este tipo de compromiso el empleado valora según dice Teresa Vega “los cambios en la cualidad y cantidad de contribuciones y costos del trabajador”, es decir que es aquel bajo el cual los individuos calculan el valor económico que les dejaría el salir de la organización, ya que se ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, por lo que el individuo es consciente de que existen costes asociados a dejar la organización en la que trabaja, por no existir condiciones mejores en alguna otra opción, perder lo invertido o por miedo a aventurarse.

Este tipo de compromiso es crucial ya que aquí el empleado está consiente del papel que juega y por tanto involucra el mínimo esfuerzo, que no indica necesariamente incompetencia, sino un impulso por dedicarse a realizar única y exclusivamente las labores que le encomiendan sin aportar creatividad o un deseo de crecimiento mutuo con su dependencia laboral.

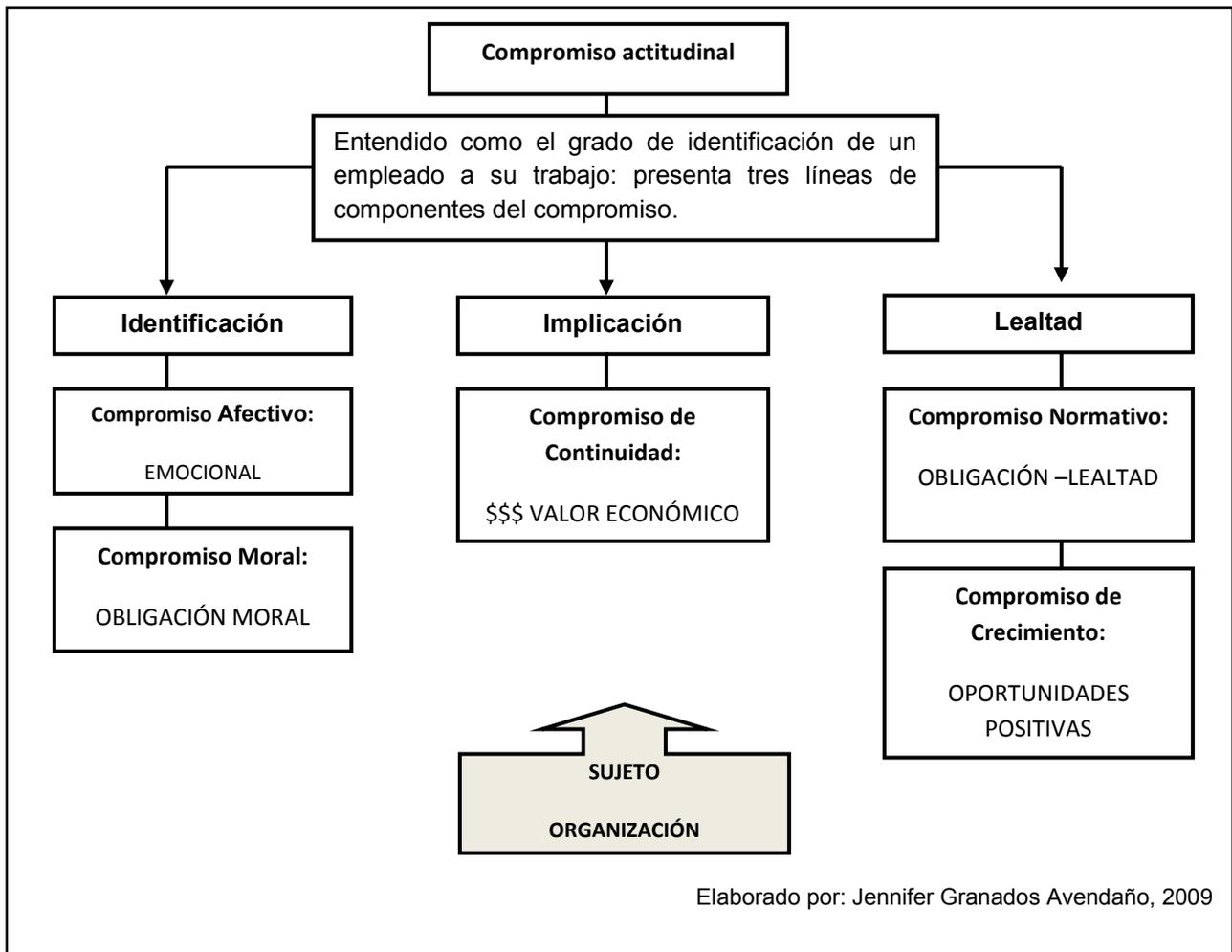
El componente de *conducta de lealtad* hace expreso el deseo del colaborador a seguir participando y trabajando en la organización. Dentro de este elemento se desprende el siguiente tipo de compromiso organizacional:

- *Compromiso normativo:* es similar al compromiso afectivo también muestra un sentimiento con la empresa, no obstante éste refleja obligación ante la entidad, mismo que brinda la lealtad que siente, estas conductas se verán influenciadas por la historia familiar y origen del empleado es decir sus experiencias pre y posteriores a su ingreso. Este tipo de compromiso es importante ya que aquí el empleado ha internalizado los valores y trata de alcanzar su el éxito en conjunto, además de que forja relaciones con los colaboradores. Como resultado de este compromiso se produce la lealtad y responsabilidad.

Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo “correcto”,



es “lo que debe hacer”, se encuentra en función de los valores morales que el colaborador siente hacia la organización, en algunos casos se puede deber a presiones de tipo cultural o familiar al recibir presiones de su entorno. Por otro lado Raúl Lagomarsino maneja un componente más, que es el *compromiso de crecimiento* en el que el ser humano mide la oportunidad de ascenso que posee en una organización, así como la oportunidad de desarrollo profesional que éste puede llegar a ofrecer. Aquí se muestra un esquema que puntualiza los tipos de compromiso y principales componentes.





3.3.1 Resultados del compromiso

Tomando en cuenta lo anterior, el compromiso además de ser un elemento que lleva a los sujetos actuar bajo actitudes determinadas, presenta consecuencias que se verán reflejadas en el ambiente de trabajo, así como en los resultados que se esperen, en tanto que se esté o no comprometido, por lo que varios autores como George S.Odiorne, describen estas diferencias y se encaminan de la siguiente forma.

1. Las personas que se encuentran comprometidas con sus lugares de trabajo, presentan niveles de aceptación mayores ante ellos mismos, ya que se sienten con mayor fuerza al enfrentarse a cualquier tipo de reto a diferencia de quienes no se encuentran tan comprometidos.
2. La percepción de estos sujetos es más amplia en cuanto a nuevos proyectos, además de que son más espontáneos por lo que pueden aceptar el cambio con más facilidad.
3. Las personas que se encuentran mayormente comprometidas tienden a centrarse más en el factor humano ya que son más cercanas con la gente.
4. Las personas cuando están comprometidas aceptan los problemas como una desviación del ideal, sin embargo no es visto como un obstáculo ya que tratan de superarlo, por lo que los procesos en su trabajo resultan más eficaces, mientras que aquellos que no son tan comprometidos se ocupan en mayor medida de sí mismos por lo que sus procedimientos son burocráticos.
5. El compromiso ayuda a las personas a expresar ideas propias, con mayor facilidad y seguridad, que quienes no se sienten comprometidos.
6. La búsqueda de nuevas oportunidades y crecimiento personal es un aliciente en su vida, por lo que son más emprendedoras en su desarrollo.

Es así que si el compromiso es una función personal de los sujetos que no puede dirigirse u orientarse, pero se ve reflejado en actitudes positivas o negativas, la organización puede ayudar a incentivar este comportamiento, a través de



objetivos, ya que éstos pueden centrar la energía de las personas al establecer prioridades en su entorno, además de que puede generar compromiso al fijarse una meta que se trate de cumplir.

El compromiso en las organizaciones como se muestra representa una promesa que es contraída por una persona ante una institución, mediante la cual se integra y empeña sus objetivos e ideales ante ella para cumplir con las labores que realiza y así obtener incentivos a cambio, sin embargo en algunos casos puede tener un alto índice y en otros no, en consecuencia de las condiciones que tenga en la organización y en su entorno. Por lo tanto se puede ver influido por una serie de factores que lo llevan a ser más fuerte en algunos casos o que disminuya en otros, creando condiciones de impotencia o frustración ante la falta del mismo y que se puede ver en la satisfacción laboral que se presente, por lo que en este tema resulta importante la revisión del compromiso como una parte inherente en su desarrollo.

3.4 Satisfacción laboral

El trabajo constituye un elemento fundamental en el desarrollo del sujeto por lo que el desempeño de sus funciones se verá influenciado por una serie de características que complementen y satisfagan sus necesidades económicas, físicas y psicológicas. En la organización el trabajo es el concepto rector, ya que mediante él los colaboradores fungirán como un eslabón y pieza clave en el funcionamiento de la misma, al ayudar a agilizar procesos y cumplir con los objetivos y metas que se tengan. Sin embargo este no siempre resulta satisfactorio ya que el factor humano depende de experiencias positivas y compatibilidad para poder desarrollarse de manera adecuada que le brinde seguridad, motivación, bienestar y genere compromiso. No obstante en ocasiones esto no siempre se cumple, ya que las condiciones de trabajo no son en todo momento las propicias y pueden llevar a un empleado a sentirse insatisfecho.

En cuantas ocasiones no se ha escuchado decir a alguna persona “que no se encuentra satisfecha con su trabajo”, “que no le complace lo que hace”, “que



encuentra fatigante y frustrante el trabajo” , que se encuentra por “obligación o necesidad” o simplemente que le “disgusta”, lo que puede repercutir de manera seria en el compromiso que tenga hacia su organización y hacia sí mismo al no desempeñarse de la manera más adecuada, por esta razón se enfatizará en la satisfacción laboral en los sujetos al ser un elemento determinante en la composición de la organización y el compromiso.

Cuando se habla de la satisfacción en el trabajo se hace referencia a una actitud, entendiéndolo por ésta según Andrés Rodríguez, “un grado de sentimiento positivo o negativo que una persona tiene ante un objeto actitudinal concreto”³⁶. En el caso del trabajo la satisfacción laboral se enfoca a las actitudes positivas que tengan los colaboradores de las actividades que desempeñan así como de las gratificaciones que reciban, lo que puede provocar un estado placentero y positivo que puede ser originado por experiencias hacia algún suceso.

Como parte importante del trabajo, las actitudes como la satisfacción y el compromiso implican componentes que resultan referentes en la labor diaria de una persona en su trabajo así como en la forma de desarrollarlo. Estos referentes pueden ser cognitivos, comportamentales y afectivos, se pueden ver de manera global en las acciones que se realizan como el trato con los compañeros, amigos, salarios, incentivos, oportunidades y más.

Las características de estos componentes se pueden agrupar de la siguiente forma:

Componente cognitivo: Aquí el sujeto muestra las percepciones, opiniones o creencias que se tengan respecto de una persona, y por lo tanto pueden ser elementos importantes al ser evaluativos ya que cuando se llega por primera vez a una organización, las primeras experiencias indicarán la forma en la que será vista en un primer acercamiento.

³⁶ Andrés Rodríguez, *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid, Pirámide, 1998, p. 260.



Componente afectivo: Este componente se relaciona de manera directa con los sentimientos y aprendizaje que se tiene de los grupos de referencia, es decir cada sujeto llegará a una organización con un precedente de su historia de vida, así como de las personas con las que se formó y por ello se determinará su forma de actuar.

Componente comportamental: Muestra la predisposición que se tiene ante la idea de conocer a una nueva persona o ante un suceso, es decir cuando se llega algún lugar por primera vez resulta natural que se presente una forma de actuar ante un suceso determinado.



Elaborado por: Jennifer Granados 2010, con información de Andrés Rodríguez

Estos factores resultan importantes en la organización ya que a través de ellos la calidad de vida laboral se moverá en función de cómo se apliquen o lleven a cabo dichas actitudes. Resulta importante mencionar que los elementos expuestos se



asemejan mucho a los factores actitudinales de compromiso, sin embargo se puede destacar que el compromiso se puede “tipificar”, en tanto que la satisfacción como se verá a continuación marca pautas de comportamiento explícitas entre lo “bueno y malo”. Es así que dentro de los aspectos que se retoman en la organización, el compromiso organizacional en menor medida que la satisfacción laboral es susceptible a ser moldeada ya que está altamente asociada con el clima en la organización.

Mucho se ha mencionado que la satisfacción laboral es un factor emanado del clima organizacional, sin embargo es importante recalcar que la organización inmiscuye una serie de elementos que se encuentran concatenados y permean la forma de ser y actuar de cada institución. Por esta razón resulta pertinente que se conceptualicen los factores aquí expuestos como un medio para conocer sus diferencias y coincidencias.

Como se mencionó la satisfacción laboral será entendida como una actitud en el empleado que se encuentra encaminada en mayor medida al grado de experiencias positivas que se tengan en el trabajo. Está compuesta por factores actitudinales de comportamiento, percepción y cognición, que llevarán al sujeto a actuar de una forma determinada en su entorno. Sin embargo se ha manejado al sujeto como un ente sin contexto, por ello es importante situarlo dentro de un marco de referencia (clima organizacional) que ayude a esclarecer el vínculo entre ambos.

En la organización existen múltiples marcos que involucran a sus miembros, sin embargo el clima se muestra como un espacio interno que determina el medio del sujeto por ello se definirá que el clima organizacional es “la estructura psicológica de las organizaciones, y hace referencia a la percepción, personalidad, o carácter del medio interno de una organización”³⁷. Es decir, son factores internos materiales o inmateriales con los que los empleados conviven a diario. Al ser el

³⁷ Andrés Rodríguez, op. cit., p. 261.



clima un intermediario de personalidad, ejercerá influencia en la satisfacción laboral, ya que en la medida en que uno y otro se cambien presentarán acciones.

La relación que existe entre estos tópicos es muy importante ya que van de la mano dentro del comportamiento organizacional, al ser dependientes ya que el clima acumula las percepciones de los empleados en la organización y la satisfacción se verá como el resultado de ésto, así como del compromiso al interior del centro de trabajo. Por ejemplo, si en una empresa existe un clima laboral tenso, por consiguiente la satisfacción laboral se verá afectada al igual que el compromiso relacionado de manera importante en la teoría de la *interdependencia* que supone este vínculo.

Por esta razón, el clima en la organización resulta significativo al ser el fondo de dichos elementos como un respaldo o sustento del ambiente interno en el que se mueven los individuos. Pese a esto la satisfacción laboral también presenta algunas características que han sido asociadas al puesto de trabajo y que pueden llevar al deterioro de la misma. Es así que existen variables centradas a los roles que se juegan en la empresa, las cuales son asumidas e interpretadas por los colaboradores. Sin embargo en estas relaciones no se encuentran exentas de motivos de disfunción, por lo tanto pueden existir conflictos que se desprenden de ellas, que tienden a influir en el ritmo de trabajo y por consiguiente en la satisfacción.

La clasificación de variables de roles se ha visto envuelta por problemas de confusión, ambigüedad y conflicto de los mismos; que se desglosan a continuación:

- **Ambigüedad:** Según Paul Spector, se centra en el grado de incertidumbre que los empleados pueden tener respecto de su trabajo al no mantener una comunicación efectiva con sus superiores y por lo tanto pueden presentar una sensación de no saber qué hacer en las funciones que tienen designadas.



- **Conflicto de roles:** Se dice que los empleados en este punto pueden ser objeto de factores al interior (intraroles) o al exterior (extraroles) del trabajo que pueden repercutir en su desarrollo. En el caso de los **roles internos** en la organización. Si se le solicita algún empleado realice funciones incompatibles con su perfil o con su capacidad podría provocar conflicto. Por ejemplo si un empleado realiza sus labores en un lapso mayor de tiempo para obtener efectividad y se le pide que acelere su proceso esto puede producir un choque al no estar adecuado a esa forma de trabajo. Los roles **externos** se refieren a las demandas que pueden ser ajenas al trabajo o relacionadas con él pero que salen de las funciones que se asignan así como problemas familiares.
- **Conflicto trabajo-familia:** Este tipo de conflicto figura como un punto independiente ya que tiende a ser muy importante en los empleados, cuando se encuentran padres de familia que poseen responsabilidades con los hijos, éstos pueden de manera involuntaria ser un distractor del trabajo por enfermedad o motivos escolares, por ello Spector menciona que existen empleados con altos niveles de conflicto trabajo-familia, que presentan un índice muy bajo de satisfacción.
- **Remuneración:** Este es un punto determinante en la satisfacción ya que si bien parece un punto decisivo, el salario, no en todas las ocasiones representa la felicidad o la satisfacción, es decir las personas que perciben más dinero no tienen por fuerza que sentirse más satisfechas. Pese a esto se menciona que la satisfacción salarial se puede ver influenciada por la comparación de una persona con otra que desempeñen la misma actividad, por ejemplo si en una oficina dos secretarias realizan la misma labor pero una de ellas es mejor remunerada probablemente la satisfacción de la otra será menor.

Estas variables, como se muestra pueden ser las responsables de conflictos internos en la organización, todas ellas encaminadas a los roles que se cubren en el trabajo. No obstante también se han incorporado algunos elementos de



personalidad que se dice pueden ser determinantes para la elección de un trabajo y por lo tanto del nivel de satisfacción que se tenga, como el género, edad y diferencias étnicas. Pueden ser agentes de influencia para las organizaciones, sin embargo no son determinantes al estar supeditadas a contextos específicos que no permiten de manera general brindar un perfil por variable, pero que son indispensables en la investigación para conocer a la población que se estudia.

Los resultados de la satisfacción en la organización pueden ser vistos en el desempeño laboral, en la rotación y ausentismo en los empleados. En el primer caso convergen estos factores de manera recíproca ya que se observa que a mayor desempeño en el trabajo este puede ser mejor retribuido y por tanto tener mayor satisfacción. En el caso de la rotación se muestra una vinculación, ya que los empleados menos satisfechos pueden ser los más susceptibles para abandonar su lugar de trabajo, lo mismo que en el ausentismo ya que éste puede presentarse al no sentirse cómodo con las funciones que tienen y con ello llevar insatisfacción al trabajador.

Todos y cada uno de estos factores en el trabajador serán determinantes en su forma de actuar, desarrollarse y convivir en su centro de trabajo, de ahí que se tome a la satisfacción laboral como un punto fuerte en el compromiso, por esta razón resulta importante esclarecer cómo se relacionan.

De acuerdo al compendio anteriormente expuesto se puede ver que la satisfacción en el trabajo y el compromiso laboral guardan una relación muy cercana, ya que si bien ambos conceptos son actitudes, están sujetos a un esquema psicosocial en el que el individuo encaminará sus acciones a la realización de un buen trabajo, por lo tanto el compromiso laboral será el resultado de un lazo que el empleado cree con la organización (moral, psicológico y legal), que se afianzará o romperá de acuerdo con las situaciones en las que esté y depende de los intereses del trabajador. Mientras que la satisfacción en el trabajo, además de involucrar el clima, se verá influida por las oportunidades y necesidades que la organización ofrezca así como los incentivos y motivaciones que ésta pueda dar.

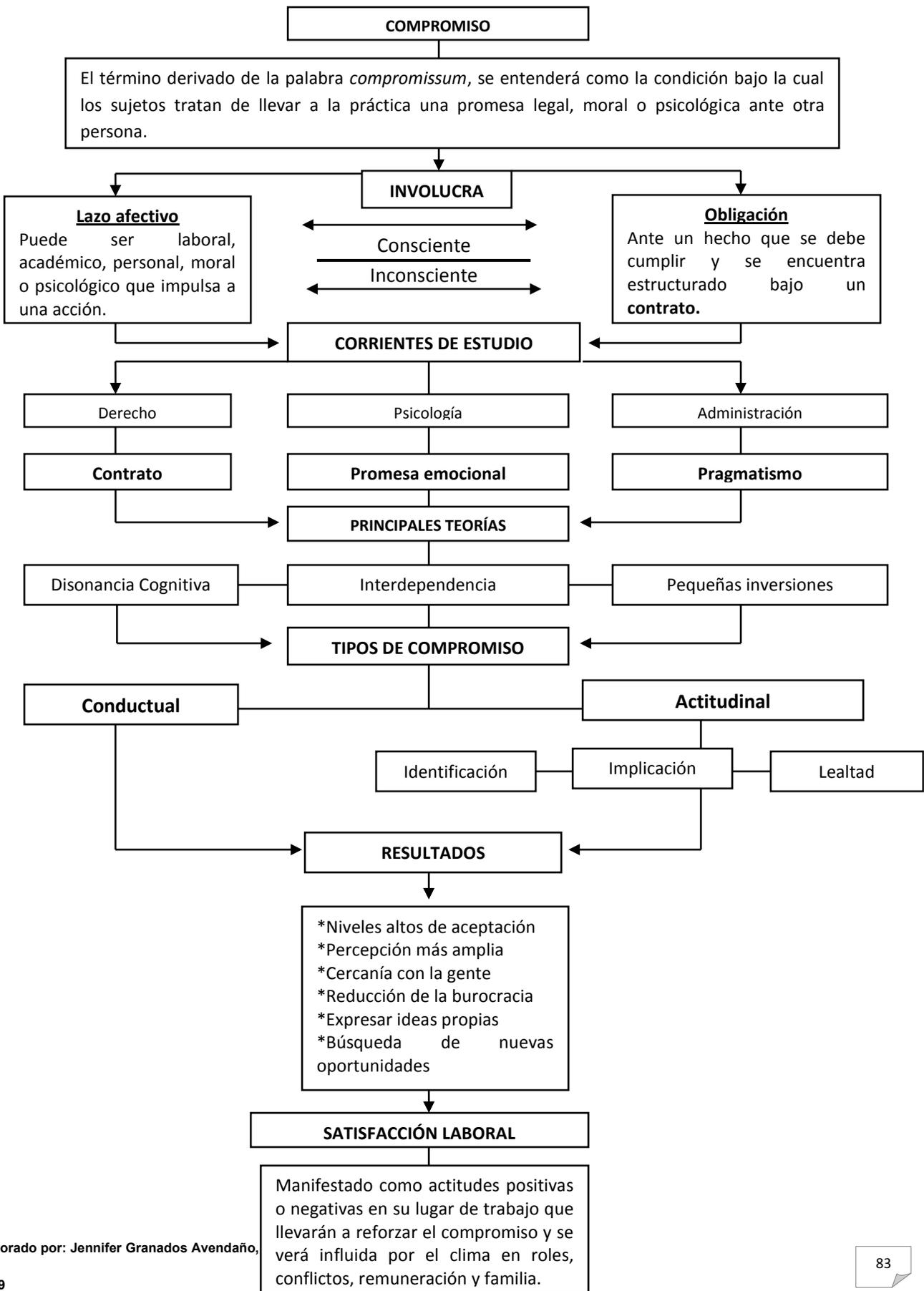


Es importante decir que la relación que se guarda, se basa en las teorías expuestas, principalmente en la teoría de la *interdependencia* de Kelly, que vincula de manera importante a la satisfacción y al compromiso mostrándolos como elementos que juegan de manera constante, ya que el compromiso según se dice se verá propenso a aumentar o disminuir según el grado de satisfacción laboral que se tenga formando un vínculo más fuerte. Pese a esto se puede ver a ambos conceptos como eslabones ya que siempre se encuentran unidos. A ciencia cierta no se puede determinar de manera exacta cuál emana de cuál, sin embargo el compromiso en este caso resulta el foco de atención principal del desempeño laboral.

A manera de conclusión se puede decir que el compromiso organizacional se muestra como un componente actitudinal que indica facetas como moral, afectiva, normativa y de continuidad; en las que las personas manifiestan el grado de satisfacción que tienen ante su trabajo. Dicha respuesta basada principalmente en el sentido de “emoción, deber, normativa u obligación” que denotan los tipos de compromiso, que lo impulse a realizar sus funciones y que se verá influido por los actores de su contexto, trayendo como resultando el desempeño que muestre, así como la satisfacción emanada del mismo que lo motive a seguir en una organización y así formar parte de ella o salir en busca de nuevas instituciones con las que puede compartir y exponer dicho compromiso.

Es así que ante este marco de referencia, a lo largo de este compendio teórico se mostraron los principales ejes de investigación, como Cultura organizacional, Representaciones Sociales y Compromiso laboral, que fungirán como puntos de análisis para el objetivo del proyecto, el estudio de caso; el cual se presenta a continuación mediante un análisis cuantitativo-cualitativo que perseguirá como fin poner en práctica la conceptualización y teoría para conocer las Representaciones Sociales de Compromiso Laboral y Cultura Organizacional en la Universidad del Claustro de Sor Juana.

Como resumen de este capítulo se integra un esquema en el cual se muestran todos los elementos emanados de este apartado documental.





CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DE COMPROMISO LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DEL CLAUSTRO DE SOR JUANA

4.1 Historia de la educación superior privada en México

En la actualidad la educación es primordial para poder lograr la culminación de un proyecto profesional y laboral ya que en estos tiempos es necesario contar con estudios superiores para obtener mejores oportunidades, por esta razón el entorno exige mayor profesionalización.

No obstante el terreno educativo se encuentra sumamente reñido, por escasez de lugares disponibles, profesores, planes de estudio entre otros que llevan al alumnado a buscar oportunidades en diversas instituciones para poder cursar sus estudios. Tal es el caso del sector privado, el cual actualmente goza de mayor accesibilidad y confianza convirtiéndose en una nueva opción, dando origen a numerosas instituciones que ofrecen educación desde el nivel básico hasta el superior. Sin embargo y pese a su antigüedad este sector no siempre fue así ya se encontraba restringido a “elites” además de estar rodeado de problemas políticos, económicos y sociales que han ido moldeando a través del tiempo lo que se conoce hoy como educación privada.

La educación privada como se menciona es un sector muy importante ya que posee gran antigüedad así como “prestigio”, al ser considerada como una educación perteneciente únicamente algunos sectores, además de brindar atención personalizada al estudiante, lo que ofrece la oportunidad de prepararse de manera particularizada, este tipo de educación en México ha comenzado a tener más auge en la mayoría de los niveles, al presentarse un mayor número de escuelas que en años anteriores, y que han abierto la brecha para una nueva forma de enseñar.



Lo anterior mediante instituciones que ofrecen todo tipo de estudios. Tal es el caso del nivel superior en donde la aparición de nuevas universidades coloca al estudiante ante la posibilidad de elegir en qué institución quiere estudiar, en función de sus necesidades y gustos con una gran diversidad de opciones y carreras. Las universidades han desarrollado filosofías y perfiles para ofrecer a la población.

Las universidades existentes en el país de este carácter son muchas, sin embargo pocas han logrado mantenerse en el tiempo como es el caso de la Universidad Iberoamericana, la Universidad de Guadalajara, el Tecnológico de Monterrey, entre otras que han logrado renombre en su historia por su desempeño y funciones. Otras que se están posicionando y ganando terreno como la *Universidad del Claustro de Sor Juana* entre otras, que han luchado por permanecer vivas con prestigio y calidad, ante un nuevo contexto de innumerable competencia que ofrece menor costo y eficacia.

Sin embargo esto no siempre fue así, ya que para que el sector privado superior lograra tener la presencia que ahora posee, pasaron años de múltiples conflictos y encuentros de diversas índoles que moldearon este sistema. Por tal razón a continuación se abordará este tema como un marco contextual de la educación superior en México como un medio para conocer su evolución hasta hoy en día.

Para poder abordar el tema de la educación privada en México, resulta pertinente que de manera general se esclarezca el concepto de lo “privado”, así como de “universidad”. En el primer concepto se puede decir que lo privado según las acepciones del diccionario, se orienta a la siguiente definición: “ámbito, en el cual toda persona desarrolla actividades arbitrarias que sólo conciernen a su individualidad, y cuya única restricción, está basada en la no intervención o interferencia en las libertades individuales de otro y en las leyes, es decir, que sólo corresponde de forma particular y personal a cada individuo”³⁸. Por tanto se puede calificar como un acto que se realiza de manera particular e independiente con

³⁸ *Diccionario enciclopédico ilustrado sopena Tomo IV*, Barcelona, Ramón Sopena S.A, 1988, quinta edición p. 3460.



respeto de la ley así como de las reglas a las que se esté sujeto, en el caso de la iniciativa privada se hace referencia por tanto a sectores económicos ajenos al Estado, pero con posibles referencias de éstos, como en el caso de empresas, escuelas, comercios y más que adquieren este carácter.

Por otro lado el término de “universidad” proviene del latín “universitas”, que designa el “todo”, “entero”, que hace referencia a la universalidad que se posee y alcanza en un nivel de estudios superior. Según José Enrique González Ruíz, en la universidad “tienen cabida todas las corrientes de pensamiento y opinión”, en ésta se hace política y se cultiva el saber científico para actuar conforme un proyecto.

Por lo anterior se puede definir “universidad privada” como instituciones educativas pertenecientes al sector económico privado dedicadas a impartir conocimiento y educación, mediante diversos sistemas de enseñanza que se encuentran sujetos a determinados lineamientos que el Estado impone y regula conforme artículos establecidos. Sin embargo el proceso para llegar a dicha definición se puede calificar como largo y determinante en la historia de la educación superior privada. Se describirá en cuatro etapas: Educación en la época liberal, La revolución y cambios educativos, Asentamientos de la educación privada y La educación superior privada una nueva generación.

4.1.2 Educación en la época liberal

Para poder hablar de la educación superior privada en México, es necesario remitirse de manera histórica a los acontecimientos que se suscitaron en este terreno para poder llegar a las instituciones que conocemos al día de hoy. Por ello se partirá del año de 1824 como un punto clave, a partir de la educación pos revolucionaria, ya que estos acontecimientos tuvieron mayor impacto en la educación. Es así que se describirán los sucesos clave en torno al tema según se ubique en cada período descrito.

Para dar inició es importante sentar como precedente que México se encontraba aún en una lucha por descolonizar el país social y políticamente, por lo que se



gestaba una reforma educativa durante este espacio. Resulta substancial mencionar que la “transformación moral” era uno de los estandartes promulgados para así poder cambiar la situación en la que se encontraba el país, ya que partiendo del hecho de que existían grupos oponentes en la sociedad como: liberales que apoyaban a la independencia y conservadores criollos así como españoles, que se encontraban de lado de la iglesia que apoyaban el sistema anterior respaldado bajo el yugo de una educación clerical y elitista.

Dentro de estos grupos el contexto se veía poco conciliador. Ambos apoyaban ideologías distintas, los liberales creían que era necesario crear una nación moderna que se encontrara a la altura de las potencias mundiales del momento, así como una ideología basada en crear seres conscientes y libres del cualquier grupo corporativo así como del mismo Estado con el fin de fomentar e inculcar el beneficio personal. Así mismo aseguran que si a cada individuo, además de otorgarle tierra se le concede educación será más fácil que se logre llegar a la realización nacional, ya que según Patricia de Leonardo dice “la educación cívica y política de la población, cumplirá este objetivo, al dar a conocer al ciudadano común, cuáles son sus derechos y obligaciones”.³⁹

Para los liberales la educación debe de estar a cargo del Estado con el fin arrancar a los pequeños círculos educativos de las manos de los conservadores, así como del poder eclesiástico que era quien tenía captada la educación principalmente. Es justo en este proceso cuando las Reformas de Valentín Gómez Farías se hacen presentes en 1833 al llegar a la vicepresidencia de la República, las cuales establecerían que era necesario cancelar los privilegios de iglesia para así poder reorganizar la educación en especial la “primaria y la popular”, ya que como lo señala José María Luis Mora, uno de sus colaboradores, “aquellos antiguos establecimientos de educación montados bajo el pie de una disciplina monástica, y reducida su enseñanza a cosas de muy poca o ninguna

³⁹ Patricia de Leonardo, *La educación superior privada en México*, México, Línea, 1983, p. 41.



importancia en el día”.⁴⁰ Con lo que marca un estandarte firme de cambio que busca seguir y dar continuidad una vez decretadas estas reformas, al dar un vuelco a la educación al retirarla de las manos religiosas y situarla en otro plano.

Por esta razón la educación superior representa un gran problema debido a que se considera según los liberales, como “perniciosa e inútil” a los fines que posee la Reforma. Por ello a iniciativa de Mora el 21 de octubre de 1833 se clausura la Real y Pontificia Universidad de México, para dar paso a la creación de una Dirección de Instrucción Pública de jurisdicción nacional, en donde quedaron a cargo todas las escuelas las cuales fueron organizadas por ramas de conocimiento de la siguiente forma:

ESCUELAS DESIGNADAS POR RAMA DE CONOCIMIENTO	
CEDE	RAMA DE CONOCIMIENTO
<i>San Ildefonso /Derecho y Literatura</i>	Cátedras en moral natural, economía política y estadísticas del país, literatura general y particular, historia antigua y moderna.
<i>Minería /Ciencias Exactas y Física</i>	Cátedras en matemáticas puras, física, historia natural, química, cosmografía, astronomía y geografía, geología, mineralogía, francés y alemán.
<i>San Juan de Letrán/Medicina</i>	Cátedras en higiene patología interna y externa, operaciones y obstetricia, medicina legal y farmacia teórica y práctica.
<i>Seminario Conciliar/ Teología</i>	Con Cátedras de latinidad, idioma mexicano, otomí, historia sagrada, fundamentos teológicos de la religión, exposición de la Biblia, concilios, padres y escritores eclesiásticos, y teología de la moral cristiana.
<i>Jardín Botánico/Arqueología y Productos naturales</i>	Cátedras de botánica, agricultura práctica y química aplicada a las artes.

Elaborado por: Jennifer Granados 2010, con información de José Luis Martínez y Patricia de Leonardo

Por otro lado los conservadores se niegan a que el Estado intervenga en la enseñanza. Además de eso tampoco reconocen el Estado surgido durante la Guerra de independencia. Este grupo considera a la iglesia como un cohesionador entre los mexicanos a través de identidad de la moral, siendo así que a la llegada de Santa Ana en 1834 deroga la Reforma de manera inmediata, para poder así

⁴⁰ Ignacio Bernal, et.al., *Historia general de México*, México, Centro de estudios históricos, Colegio de México, 2004, p.720.



llevar una vez más la ideología religiosa de los conservadores a la juventud, así como a la educación, por lo que restablece la universidad y deshace la Dirección General de Instrucción Pública.

Para 1857 los liberales pueden nuevamente llevar a cabo sus reformas, sin embargo se ha formado el grupo de los moderados que impugnarán contra los anticlericales jacobinos, en donde el conflicto central se basa en la implantación de una educación pública en la República que sea controlada por el Estado, mientras que los jacobinos se niegan de manera rotunda a que la iglesia permanezca en este terreno más tiempo, ya que plantean que debe existir la libertad de los padres y alumnos a sus propias orientaciones. Estas ideas que terminan desencadenando una guerra.

Es en este año cuando se da la presencia de escuelas particulares. Aunque su existencia ya era sabida, comienzan a figurar con mayor fuerza y no de la mejor forma ya que como lo menciona la Dra. Valentina Torres Septién, “en los debates constitucionales se percibió ya la conciencia de que el medio para romper el poder ideológico de la iglesia no era mediante el fomento de la educación privada, sino el fortalecimiento de la pública”.⁴¹ Siendo así que los liberales en este tenor llevan a cabo su contribución en el artículo 3º constitucional: que supone que la enseñanza será *libre*, lo que presenta un parte aguas debido a que este tipo de iniciativas suscitadas desde esos años de manera imperante, provocaron una lucha entre grupos sociales y políticos que empujan al sector privado cada vez más y con mayor fuerza a la destitución y a la lucha por su permanencia.

En tanto que los liberales al contar con esta iniciativa como avance, no alcanzan a cubrir todos los lugares de educación primaria ya que las carencias del Estado no dan abasto a la demanda requerida. En cuanto a la educación superior, se trata de crear opciones alternas al sector privado creando estudios técnicos y carreras científicas que contrarresten un poco el poder ejercido por la Universidad, teniendo

⁴¹ Valentina, Torres Septién, *La educación superior privada en México, Diccionario de Historia de la Educación en México*, [en línea] México, El Colegio de México y la Universidad Iberoamericana, 1997, Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/13208009.pdf>, [consulta: 17 de noviembre 2010].



como principales beneficiados a los criollos y mestizos, pero aún alejados de las clases populares. Pese a ello estos acontecimientos siembran el precedente para contener un poco el poder de los conservadores. Resulta importante decir que los liberales no se encuentran del todo encaminados a combatir lo religioso, sino más bien a un fondo social y político, ya que las instituciones controladas por ellos realizan una separación total entre clases principalmente entre los criollos, mestizos y nacionales.

Entrando en el terreno de la **educación privada**, estas instituciones a finales del siglo XVIII alcanzan gran auge al encontrarse en la llamada “ilustración”, en donde se da el movimiento cultural más fuerte y nacen nuevas instituciones alternas a la Universidad como el Real Seminario de Minas, la Real Académica de Cirugía, la Real Academia de las Nobles Artes de San Carlos y el Jardín Botánico, que favorecen a esta nueva corriente, las cuales persiguen el fin de crear y preparar técnicos para el bienestar del país. Sin embargo como en muchas ocasiones únicamente se ven beneficiados pocos sectores de la sociedad, los “poderosos”.

Es así que la situación de las instituciones superiores después de la Independencia es bastante mala ya que se encuentran sujetas a todos los problemas políticos del país. Por esta razón solamente logran sobrevivir algunas escuelas, ya que los conflictos entre conservadores y liberales así como las finanzas impiden el crecimiento de este sector. Dentro de los colegios existentes en ese entonces auspiciados por los liberales, se buscaba separar la ciencia de la teología para formar ciencia pura y crear así unidad nacional. Según menciona Patricia de Leonardo se formaron institutos científicos y literarios en diferentes partes de la República como los de Oaxaca (1823), Chiapas (1820), Chihuahua (1827), Tlalpan (1827), Yucatán (1924) y Estado de México.

Sin embargo dadas las circunstancias en las que se veían los liberales al encontrar carencias políticas y económicas, el proyecto que emprenden no se da del todo bien, ya que aunque su objetivo es dar paso a una educación “libre” y encaminada a la nueva clase, sus esfuerzos no alcanzan y de manera indirecta fortalecen al sector privado ya que invierten más en su propio proyecto



principalmente para la clase burguesa. Siendo así que se crean algunas instituciones impulsadas por el sector privado de la iglesia que en algún momento permiten la convivencia entre liberales y conservadores que han estado ligados al imperio de Maximiliano como Manuel Orozco y Berra y Francisco Pimentel.

Entrada la República Restaurada, el gobierno intenta aún resolver los problemas que liberales y conservadores han entablado en el terreno educativo y que han llevado al extremo. No obstante en esta etapa se permite nuevamente la incursión de los jesuitas al país y con ellos varios colegios regresan a sus manos tales como San Ildelfonso. Es entonces que se “crea” la escuela católica, que como menciona Valentina Torres, “se traduce como escuela privada, en oposición fortísima a la del gobierno y a las políticas apoyadas por el positivismo y la indiferencia del Ayuntamiento”⁴². Razón por la cual y dadas las circunstancias del país varias de las instituciones cierran incluyendo a la Real y Pontificia Universidad de México.

En el año de 1867 cuando triunfa Juárez, los liberales comienzan con la reconstrucción de las instituciones, dejando de lado la posición radical y polarizada de manera política para comenzar a interesarse por las cuestiones de educación así como a los problemas que se enfrentan. En los decretos de 1861 Juárez logra una conciliación entre los liberales y conservadores mediante un programa de gobierno que indica que la libertad de la enseñanza será primordial, ya sea esta del Estado, familia o asociaciones religiosas, quedando los asuntos de la educación primaria, secundaria y profesional en manos del Estado a través del Ministerio de Justicia e Instrucción Pública y con supervisión en el caso de las instituciones privadas.

Ante esta situación para la iglesia resulta muy difícil volver a tomar el control de las instituciones y así levantarlas, sin embargo este sector surge como un grupo que rechaza las leyes de Reforma por lo que critican fuertemente a las políticas anticlericales. Contrario a esta posición en 1867 se implementa la Ley Orgánica en

⁴² *Ibidem.* 4p



el Distrito Federal la cual reorganiza una vez más la situación de ese momento, ya que desprende a la iglesia y encamina a la educación superior al positivismo y liberalismo, eliminando dos años más tarde la Universidad de Estudios Teológicos de las antes mencionadas; dando origen todo lo anterior a la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), bajo una alta influencia positivista. El encargado de fundar esta nueva escuela fue Gabino Barrera, que ante el nuevo escenario de Juárez fue comisionado junto a otros liberales como Francisco Díaz Covarrubias, Ignacio Alvarado, Eulalio Ortega y Pedro Contreras, para así organizar la educación en ese momento.

Al ser Gabino Barrera un personaje de peso en la formación de la ENP, éste destaca en un discurso todos aquellos elementos que deberán ser eliminados de la enseñanza y aquellos que deberían ser incorporados como la química, las ciencias naturales, el álgebra y la trigonometría, además de la historia. Estas instituciones en caminos diferentes al sector privado de los conservadores, otorgan becas a los alumnos de bajos recursos, corriendo por cuenta del Estado sus estudios y así egresando estudiantes que distan de la ideología religiosa para convertirse en profesionistas liberales.

4.1.3 La revolución y cambios educativos

Sin embargo situándose en un contexto tan cambiante e inestable, el triunfo es pasajero ya que a la llegada de Porfirio Díaz al poder, éste no pretende tener problemas con la iglesia por lo que permite la aparición de escuelas de carácter privado eclesiásticas, a las que ayuda a tener el control de la educación, por lo que comienzan aparecer escuelas pequeñas por todo el país las cuales dependían de la iglesia, en su mayoría de Seminarios Diocesanos, que se oponían al “liberalismo” que en ese momento representaba un ateísmo mayor “al tratar de sustituir a Dios por el Estado”.

Es así que bajo estas circunstancias los conservadores comienzan a unirse a través de grupos de padres de familia y más que se verán reflejados en diversos partidos, que discuten y pugnan a favor de la libertad de enseñanza y la libre



empresa refiriéndose a las escuelas privadas con el lema “Dios, Patria y Libertad”. Figuran Asociaciones de Operarios Guadalupe, así como en 1911 la ACMJ que años más tarde se convertiría en el Partido Católico Nacional que Porfirio Díaz se encarga de aprobar sin ningún preámbulo ya que también ellos apoyaban su estancia en el poder.

Dentro de algunos datos encontrados por Vera Estañol en un artículo de Valentina Septiém menciona que por estos años entre 1910 y 1911 acudían a escuelas oficiales “733 247 niños, mientras que en las particulares estaban 167 756, lo que representa un 22.8%”⁴³ Así mismo se dice que en el Distrito Federal existían 238 escuelas privadas en tanto que las oficiales eran alrededor de 390, lo que muestra poca diferencia entre la cantidad de estas instituciones. Sin embargo la asistencia de estudiantes en ambos sectores varía ya que mientras a las instituciones públicas asistían todos los niños sin importar su condición social, en las particulares se buscaba el prestigio así como una mayor atención ya que las clases altas se rehusaban a que sus hijos convivieran con la clase popular.

Durante esta aparente paz momentánea originada en el Porfiriato, varias fueron las instituciones privadas que lograron abrir sus puertas: Lasallistas, jesuitas, maristas, salesianos y josefinas, entre otras, las cuales lograron tener gran éxito en la sociedad, consiguiendo colocarse y permanecer hasta la fecha como colegios de prestigio y para clases con un alto poder adquisitivo.

Con la llegada de Venustiano Carranza, se intenta reformar el artículo 3º constitucional y con ello controlar a las órdenes religiosas, sin embargo las redacciones resultaban bastante estrictas a lo que finalmente y después de varias correcciones, el artículo queda redactado de manera que da libertad a las diferentes instituciones para así realizar sus actividades según menciona un fragmento en el libro de Miguel Ángel Gallo, “la enseñanza es libre; pero será laica

⁴³ *Memorándum que rinde el Centro de investigaciones socioreligiosas sobre la educación en México, México, Acción Católica Mexicana, pp.9-10.*



la que se dé en los establecimientos oficiales de educación, lo mismo que la enseñanza primaria elemental y superior que se imparta en los establecimientos particulares. Ninguna corporación religiosa, ni ministro ni culto podrán establecer o dirigir escuelas. Las escuelas primarias particulares sólo podrán establecerse sujetándose a la vigencia oficial”.⁴⁴

Como consecuencia obvia a esta nueva redacción la iglesia no queda conforme y continua con sus acciones en contra del Estado, ya que ésta es vista como una entidad política y así se asumen lo que da como resultado el enfrentamiento reflejado en la Cristiandad, razón que lleva a las instituciones privadas a no respetar lo estipulado en el artículo 3º Constitucional por lo que muchas escuelas continúan en las mismas manos clericales, ya que estas instituciones gozan de privilegios, siguen manteniendo luchas constantes entre esferas sociales como socialistas y cristianos que se manifiestan con protestas y atentados entre diferentes grupos.

Dentro de los constantes enfrentamientos, la iglesia en su empeño por mantener el monopolio de la educación, forma corporaciones y asociaciones civiles que se encaminan a la defensa de la “libertad de enseñanza”, entre las que se encuentran la Unión de Padres de Familia, Secretariado Social, Confederación de Asociaciones Católicas, así como Ligas y Sindicatos dedicados a instaurar un nuevo orden cristiano en el terreno educativo; emprendiendo acciones como firmas ante la Cámara de Diputados, campañas de propaganda y promoción en los colegios del ramo por apoyar su misión entre otras, todas ellas con poco empuje, hasta la Carta del Episcopado de 1926 que declara de manera literal que los católicos comienzan su lucha por la derogación de los artículos que los afectan.

Es así que en todo este proceso varias escuelas privadas trabajan en la clandestinidad, siendo sujetas a constantes investigaciones y algunas siendo cerradas, por lo que el problema en estos momentos se agudiza aún más. En la

⁴⁴ Miguel A. Gallo T y Victor Sandoval González, *Del estado oligárquico al neoliberal*, México, Ediciones Quinto Sol, 2001, tercera edición, p.82.



Universidad comienzan a manifestarse problemas acerca de la poca participación de los socialistas, negando a todos aquellos que no gozan de recursos el obtener una educación digna, así mismo se enfatiza en la autonomía universitaria como un medio para crecer más allá del cobijo del Estado. Bajo estas tendencias políticas, en el año de 1933 nuevamente se solicita una reforma del artículo 3º constitucional con éxito, ya que se suprime la escuela laica y se instruye la escuela “socialista” en la educación desde primaria hasta superior. Sin embargo, como era de esperarse, la contestación de la eclesiástica no tardó al negarse a este hecho así como a quejarse ante la expresión de una educación sexual en las aulas por considerarla perniciosa.

Como se mencionó, un elemento de discordia entre los grupos era la “autonomía universitaria”, no únicamente entre los dos principales oponentes (liberales vs. conservadores antiguos), sino también entre los estudiantes, ya que la fuerza de la autonomía no era solicitada únicamente por los estudiantes laicos, sino también por los católicos que coincidían en separarla del Estado así como del imperante positivismo, siendo así que personajes de la Secretaría de Educación Pública (SEP) como Palavicini y Bulnes redactan un documento en que solicitan la autonomía, ya que, argumentan, la universidad debe ser liberada para dejar de ser vista y sujeta bajo el Estado, así como su inserción en actividades políticas. Pese a esto lo único que se consigue es la renuncia de estos personajes.

Sin embargo los estudiantes no se dan por vencidos y bajo incesantes protestas y presión en el año de 1928, con el apoyo de Puig Cassauriac, logran la autonomía concedida por el presidente Ortiz Rubio bajo el detonante de la huelga de la Escuela de Derecho así como otras facultades que asumieron la misma posición. Pero además de ellos se dice que esta lucha era parte de la campaña de Vasconcelos, que pretende combatir a las ideas de los caudillos de la revolución que tratan de solucionar los problemas con la violencia, a lo que Vasconcelos responde con un movimiento de pacificación con tintes democráticos que ayudan a atraer a los jóvenes de esferas conservadoras y socialistas, ya que para los conservadores él es su mejor representante al abogar por la escuela privada así



como por los privilegios que éstos poseen ante la nación para poder fortalecer el sistema educativo.

Por otro lado Antonio Caso representa la oposición, ya que aunque también busca la autonomía de la universidad, él es portavoz de los liberales dentro de la universidad, que más allá de buscar una convivencia entre grupos busca la libertad, y aunque existieran diferentes posiciones entre los representantes de los grupos su misión se basa en la “libertad de cátedra”. Sin embargo nuevamente se vuelcan los cambios al dar un giro en el gobierno de Ávila Camacho, al aliarse el Estado y la iglesia como una forma de colocar la nueva clase burguesa con privilegios, entre ellos la educación.

4.1.4 Asentamientos de la educación privada

Una vez que se llega a este período, la política en el país es una orden de primer día, ya que la situación que se encuentra con Ávila Camacho es la de tratar de reivindicar a un país separado y dividido por pugnas políticas entre aquellos que tienen el estandarte de lucha social con el Cardenismo así como los empresarios conservadores que apoyan a los círculos católicos.

El presidente en turno se dispuso a tomar medidas orientadas en establecer acuerdos con la Confederación de Trabajadores de México (CTM), con el conocido “pacto obrero”, que incluía la liquidación de la lucha anti gremial, abolición de huelgas y paros, así como conciliaciones con el Estado. Parte importante de este momento radica en que este presidente fue el primero en declararse católico abiertamente además de que comienza con la reglamentación del artículo 3º, con lo que, como se mencionó anteriormente da carta abierta al sector privado así como a la iglesia de intervenir en el sistema educativo.

En este sexenio los sectores dominantes son las altas clases, por lo que en supuestas aras de unidad nacional se descuidan los sectores “sociales” y los beneficios que tenían. Uno de ellos es la modificación del artículo sobre educación con: la eliminación de la educación socialista, la supresión del control que tienen los elementos de izquierda sobre la Secretaría de Educación Pública (SEP) así



como por las decisiones hasta entonces; la nueva reorientación de la educación hacia la clase media y en menor medida a las clases populares, además de la disminución del gasto público en la educación.

Estos sucesos llevan a los conservadores a atacar fuerte a los grupos comunistas, en 1939 en el Partido Acción Nacional (PAN), así como Asociación Nacional de Maestros Independientes (ANMI) y la Unión de Padres de Familia, manifiestan al gobierno su desacuerdo ante la creación de un monopolio que generalice la educación. Sin embargo como se ha visto esta situación se polariza al encontrarse las clases populares y las altas divididas, llevando a los maestros a realizar esfuerzos en ambos rubros sin existir una concentración en uno sólo, lo que lleva de nueva cuenta a Ávila Camacho a reformar el artículo en el año de 1941 el 26 de diciembre ante la Cámara de Diputados en donde el objetivo principal se centra en que la educación que imparta el Estado se sujetará a la Constitución y será socialista para lo que sus principales bases serán:

1. Capacitará el desarrollo cultural en los niños, a través de la convivencia entre los aspectos físicos, intelectuales, morales, etc.
2. Se tendrá que respetar a la Constitución en cuanto a los aspectos prioritarios en la educación tratando de disminuir la desigualdad social.
3. Se fomentará la unidad nacional dejando de lado todas las tendencias políticas, partidistas o religiosas, fomentando el amor a la patria.

A pesar de que la educación en esta etapa estaba encaminada a la transformación social, habían aún varios cambios que no le permitían asumir un modelo definido, ya que en 1945 a petición del presidente se vuelve a redactar el artículo con el fin de que se persiga un fin individual en el estudiante lejos de cualquier “tendencia” sin embargo como se manifestaba los conservadores ayudan a que la educación pierda su carácter social, es así que los “privados” comienzan a introducirse más en este terreno. Siendo así las nuevas modificaciones dicen que se excluirán los contenidos religiosos de la educación y que se representará lo antes dicho con base en la Constitución.



Sin embargo aquí se comienza a dar importancia a la participación de particulares al decir que se debe de buscar la cooperación entre el Estado y éstos para beneficio común y aún pese a que Jaime Torres Bodet en 1945 pretende llevar en función estos temas de libertad, los conservadores lo consideran no satisfactorio y nada hacen por ayudar a las clases populares.

Hay que mencionar que regresando en el tiempo, en el período de Lázaro Cárdenas, se da la fundación de las universidades más importantes de México del tipo religioso, así como empresariales entre ellas se encuentran la Universidad Iberoamericana (UIA), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores, (ITESEM) y el Instituto Tecnológico Autónomo de México, (ITAM). Estas universidades surgen con una ideología empresarial que mucho dista de las universidades laicas como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), ya que las universidades privadas buscan encaminar a los alumnos a adoptar una técnica que aporte al capitalismo así como a las principales fuentes de trabajo que ellos mismos representan así como preservar las elites de sus círculos sociales en el país.

Sin embargo conforme pasa el tiempo la demanda para las escuelas laicas gubernamentales fue aumentado en sobremanera y su alcance se reduce cada vez más, por lo que el Estado confiere a los particulares la posibilidad de operar, así que la iniciativa privada colabora con la condición de hacer respetar sus creencias. Para 1958 Adolfo López Mateos con un proyecto más sólido lleva un plan educativo en el que trata de situar a todos los niños en un nivel educativo, además de implantar los libros de texto que, aunque no fueron muy satisfactorios para el sector privado, respetaron éstos utilizándolos únicamente como complementarios.

Los años sucesivos siguen teniendo serios acontecimientos en la educación ya que a pesar del llamado “período estabilizador” en México, Díaz Ordaz llevó el peso que ejercía por la represión y por consiguiente por el movimiento estudiantil de 1968, quedando el sistema educativo sumamente dañado. Siendo así que a Echeverría le quedo la tarea de llevar cabo una reforma que ayudará a este sector con el objetivo de modernizar mentes, es así que 1973 se expide la Ley Federal



de Educación en donde se favoreció a las instituciones privadas al autorizar la impartición de educación por éstas. En los 80' se entra en una relativa calma, creando cada vez más nuevos colegios de carácter privado teniendo todos ellos en común la necesidad de perpetuar los valores de una sociedad “exclusiva” o de comunidades que comparten creencias, lenguas, castas y más, como un medio de preservación.

Es así que en este contexto, como se puede observar, las instituciones de educación superior privada han ido evolucionando de manera paulatina siempre con el mismo propósito de mantener a una comunidad con valores, creencias y círculos sociales con una educación diferente con elementos propios y extranjeros para una “mejor preparación”. De manera cronológica hasta la etapa anteriormente descrita Adrián Acosta Silva muestra las instituciones de educación superior privadas, de mayor prestigio e historia hasta ahora abiertas en México de los años 30' hasta los 80', que se muestra a continuación.

ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PERIODO 1935-1960		
AÑO	ESTABLECIMIENTO	LUGAR DE INSTALACIÓN
1935	Universidad Autónoma de Guadalajara	Guadalajara, Jalisco
1940	Universidad de las Américas	México, D.F.
1943	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	Monterrey, Nuevo León
1946	Instituto Tecnológico Autónomo de México	México, D.F.
1947	Universidad de las Américas –Puebla	Cholula, Puebla
1954	Universidad Iberoamericana	México, D.F.
1957	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente	Guadalajara, Jalisco
1960	Universidad del Valle de México	México, D.F.
1961	Universidad del Valle de Atejamac	Guadalajara, Jalisco
1962	Universidad la Salle	México, D.F.
1966	Universidad Tecnológica de México	México, D.F.
1967	Universidad Panamericana	México, D.F.
1969	Universidad de Monterrey	Monterrey, Nuevo León
1969	Universidad Cristóbal Colón	Veracruz, Veracruz
1969	Universidad Regiomontana	Monterrey, Nuevo León
1970	Centro de Estudios Universitarios	Monterrey, Nuevo León
1973	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	Puebla, Puebla
1976	Universidad Intercontinental	México, D.F.
1976	Universidad de Valle de Bravo	Reynosa, Tamaulipas
1976	Universidad del Noreste	Hermosillo, Sonora

(Adrian Acosta Silva, *Educación superior privada en México*, IESALC – UNESCO, 2005, 5p.)



Todas estas instituciones como se muestran responden a modelos y a misiones de una educación ya sea tecnológica, profesional o religiosa que como elemento común conservan un método de enseñanza lejano del tradicional, apoyándose en planes académicos estatales con elementos propios, llevando un estandarte ideológico propio que las muestre como distintas a las demás instituciones. Como se mostró con anterioridad el camino para que las instituciones privadas llegaran a un punto de estabilidad fue largo y con tropiezos, sin embargo la lucha de éstas por posicionarse se ha visto en la actualidad con las múltiples instituciones existentes de alto renombre. Es así que a continuación se describirá el contexto actual de las mismas, así como sus funciones hoy en día.

4.1.5 La educación superior privada, una nueva generación

Las universidades privadas en la actualidad tienen una gran demanda, ya que el sector educativo público se ha visto rebasado por el estudiantado de ingreso, lo que ha llevado a particulares a crear un sin fin de opciones con gran diversidad ideológica, carreras, horarios e incluso costos adecuados a cada sector económico, factor principal que en el pasado resultaba determinante para el ingreso a alguna institución de este tipo, al concebir la educación como un “bien material”, así como un nivel de estatus en la sociedad. Como se muestra, ahora el nivel económico y social no resulta un motivo de peso para poder ingresar a una de estas instituciones ya que son más accesibles y cuentan con muchos planteles para la elección del estudiante.

Sin embargo la lucha de estos sectores para mantenerse en la sociedad así como por preservar su estatus no es cosa fácil, ya que al abrirse el campo a múltiples opciones, muchas de ellas han perdido credibilidad colocándose como un “empresas” que venden educación sin tener este precepto como eje fundamental de su funcionamiento. Es así que en este tópico muchos autores han realizado aportes respecto al verdadero sentido de la nueva educación en estas generaciones. Según mencionan, este puede ser un nuevo mercado económico además de que venden un carácter elitista lejano de satisfacer las necesidades primordiales del estudiantado tal como lo menciona Daniel Levy, quien supone tres



teorías respecto de las universidades privadas en donde, dice, éstas han surgido como olas en donde el oleaje marca lo siguiente:

- “OLA 1: Surgimiento de las universidades coloniales de la Iglesia Católica que son mezcla de lo público y lo privado.
- OLA 2: Surgimiento de monopolios públicos, La fundación de las grandes universidades estatales.
- OLA 3: Surgimiento de las universidades católicas privadas
- OLA 4: Surgimiento de universidades seculares de élite.”⁴⁵

Dentro de las cuales clasifica a las instituciones privadas desde su nacimiento hasta estos días, imprimiendo como característica a cada una de ellas la formación de grupos en específico que buscan preservar un estatus conferido o adquirido que ofrezcan al público educación con “valor”, que los distinga dentro sus círculos mostrando un beneficio común. Esto muestra el sentido de las mismas, así como la nueva imagen que presentan ante la sociedad.

La nueva imagen que las instituciones privadas han adquirido en la sociedad se ha visto dañada ya que además de Levy autores como Kent y Ramírez proponen diversos criterios para tipificarlas, como son las “universidades” y las “no universidades” en donde las primeras tienen una gran plantilla de alumnos, programas, disciplinas, maestros de tiempo completo, entre otros; mientras que las segundas funcionan en instalaciones pequeñas, poco adecuadas con carreras como Contabilidad, Informática y Comercio, que más allá de enseñar, dicen, son fábricas de diplomas que se dedican a producir al alumnado. Como se puede ver, las concepciones que se tienen marcan tendencias abismales ya que mientras unas defienden su posición e ideología las “otras” resultan una evidencia barata de la universidad en las clases bajas.

⁴⁵ Ma. Del Pilar Baptista Lucio; Luis Medina Gual, *Instituciones de educación superior privada: un estudio de las tipologías q clasifican al sector* [en línea], México, Universidad Anáhuac del Norte, Dirección URL: <http://www.fimpes.org.mx/phocadownload/premio/Inves2premio.pdf>, [consulta: 25 de noviembre 2010]



Es importante mencionar que estas universidades, al ser un centro de polémica entre los productos positivos y negativos que emanan de ellas, también ofertan nuevas posibilidades para diferentes sectores. De manera general según los datos del ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior), hasta el 2007 de manera nacional el ingreso para ese año en estas instituciones fue de 10,172 alumnos entre población masculina y femenina, mientras que su nivel de egresados con título fue de 10, 812 alumnos, contra el sector público que obtuvo 22, 848 alumnos de ingreso a licenciatura, titulando 20,079. Lo que puede mostrar la gran competencia que representa el sector privado al poseer la mitad de población del sector público además de contar con mayor proporción de alumnos titulados.

Otro punto importante lo representan las áreas de conocimiento que ofertan ya que varían considerablemente según el grupo o la clase a la que pertenecen. Según datos de María del Pilar Baptista en un estudio sobre este sector, las universidades de “élite” ofrecen en mayor medida las Ciencias Sociales 91.2%, las religiosas Ingenierías y ciencias exactas 83.3% , mientras que las llamadas “no universidades” con un 76.4% se inclinan más por las Ciencias Sociales, lo que indica que sus ramos fuertes se encuentran en estas áreas por círculo, lo que deja de lado el paradigma “filosófico” inicial se tenía además de situarlas en un nuevo contexto económico. Esto refuerza las cifras iniciales en las que se indica que estos sectores poseen un porcentaje considerable del control educativo a nivel superior.

En este contexto se puede decir que aunque el sector privado a nivel superior se encuentre desprestigiado en algunos casos, posee grandes porcentajes y números de control ya que también en datos del ANUIES el Estado en 2007 contaba con 86, 872 instituciones contra un 43,153 dependientes del sector privado, lo que representa la mitad de las entidades estatales, por lo que resulta un motivo de peso para poner atención a este creciente sector que se encuentra en ebullición y que también está arrojando considerables elementos profesionales a la sociedad. Es así que más allá de considerar los diferentes títulos bajo las



cuales se ofertan estas instituciones, resulta importante considerar el papel que están jugando actualmente así como la efectividad que presentan en los cuadros educativos. Por esta razón y como un caso particular a continuación se presentará a la *Universidad del Claustro de Sor Juana* como caso de estudio para el conocimiento del funcionamiento organizacional de la institución así como su actuar cotidiano traducido en cultura organizacional y representaciones sociales en la actualidad.

4.2 Estudio de caso la *Universidad del Claustro De Sor Juana*

4.3 Historia de la *Universidad del Claustro de Sor Juana*

🌸 **Ubicación**

Izazaga 92, Centro Histórico, D.F. C.P. 06080

🌸 **Giro**

La *Universidad del Claustro de Sor Juana* es una institución educativa de nivel medio superior y superior de carácter privado, con un nivel socioeconómico C+ y B, respaldada para el ejercicio de sus actividades por la ANUIES.

🌸 **Historia del Inmueble y la UCSJ⁴⁶**

En este punto se pretende dar a conocer a la Universidad del Claustro de Sor Juana, debido a que ésta será el caso práctico en la investigación, por lo que se presenta su estructura formal para así poder situarla en un mejor contexto para su estudio.

La *Universidad del Claustro de Sor Juana* es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1975. Por decreto presidencial le fue otorgado el privilegio de ocupar el ex convento de San Jerónimo, noble e histórico edificio cuyos muros supieron alojar la extraordinaria personalidad de Sor Juana Inés de la Cruz.

El edificio del ex convento de San Jerónimo es el ámbito natural para la realización de una tarea universitaria que conjuga presente y pasado, novedad y tradición, ciencia y sapiencia, técnica y humanismo.

⁴⁶Universidad del Claustro de Sor Juana, *Filosofía institucional*, [en línea], México 2007, URL: <http://ucsj.edu.mx/doficiales/filosofia.pdf>. [consulta: 30 noviembre de 2010].



El origen del convento se remonta al primer siglo colonial. Dos casas, la de Alonso Ortiz (situada en el noroeste del actual Gran Claustro) y la de Isabel de Barrios (ubicada en el extremo noreste del Patio de la Fundación), fueron unidas y ampliadas por doña Isabel de Guevara. El 29 de septiembre de 1585 esta última se enclaustró ahí en compañía de cuatro monjas del Convento de La Concepción con la autorización del arzobispo Pedro Moya de Contreras, fundando de esa manera el primer convento mexicano de monjas jerónimas.

Durante los siguientes siglos el conjunto se transformó hasta ocupar toda la extensión que tiene hoy. Sin embargo, el 23 de junio de 1867 las monjas fueron exclaustradas debido a la aplicación de las Leyes de Reforma. De inmediato el lugar fue ocupado como campamento y hospital militar; a partir de entonces los patios tuvieron varios usos: fueron sede de la inauguración de la Sociedad Literaria Netzahualcóyotl (donde participó el poeta Manuel Acuña) y, hacia el final del siglo, se convirtieron en el pago que el presidente Manuel González hizo al arquitecto Antonio Rivas Mercado, éste lo heredó a sus hijas Antonieta y Alicia en 1927.

Pronto el templo volvió a manos del Estado y en 1932 fue declarado monumento nacional. En cambio, el resto de la propiedad comenzó a fraccionarse: junto a la iglesia, durante un tiempo abierta al culto, se estableció un hotel de paso; en la cabecera formada por las calles de San Jerónimo y 5 de Febrero se construyó un edificio y, más tarde, se levantó otro en la avenida Izazaga. Aparecieron durante esa etapa una panadería, la Casa del Estudiante Nayarita, una lechería, un albergue para campesinos, la sede de la Liga de Escritores y Artistas Revolucionarios y el famoso salón de baile "Smyrna Dancing Club", mismo que desapareció en 1957 para dejar su lugar a un estacionamiento, varias casas de vecindad y pequeños comercios.

Por fin, al abrigo de un decreto presidencial, entre 1976 y 1982 se efectuó la exploración sistemática del deteriorado inmueble. El trabajo interdisciplinario de



antropólogos, arqueólogos, arquitectos, historiadores, ingenieros y restauradores, permitió la producción de investigaciones que apoyaron la restitución del conjunto constructivo. De ese trabajo derivó el hallazgo de vestigios de diversa índole rescatados del subsuelo, pertenecientes a la vida cotidiana de las religiosas que habitaron el convento (cubiertos, tinas de baño, tuberías, fuentes...). Además, en el Coro Bajo del templo fueron descubiertos los sepulcros de las monjas.

En el mes de agosto de 1979 en ese espacio recuperado fueron inauguradas las actividades de la licenciatura en Ciencias Humanas, primera oferta educativa de la Universidad del Claustro de Sor Juana, que hoy cuenta con ocho licenciaturas: Arte, Comunicación Audiovisual, Estudios y Gestión de la Cultura, Filosofía, Gastronomía, Humanidades, Letras Iberoamericanas y Psicología. Con el mismo perfil humanístico, la Universidad ofrece también la maestría en Cultura Virreinal y dos carreras de Profesional Asociado en: Administración de Negocios de Alimentos y Bebidas y Producción de Espectáculos.

Al campus original se sumó, en agosto de 2003, el plantel Regina, caracterizado por ocupar una parte de lo que fue el también colonial convento de monjas de Regina Coeli. Es de destacar ahí la presencia de una construcción neoclásica proyectada por el arquitecto Manuel Tolsá para la marquesa de Selva Nevada.

Son esos muros que preservan una parte medular de la historia de México, los que orgullosamente ofrece la *Universidad del Claustro de Sor Juana* a sus estudiantes y visitantes.



4.4 Corazón ideológico o filosofía institucional⁴⁷

Filosofía institucional

Nuestra Institución tiene la peculiaridad de no tener más compromiso que el de construir día con día una universidad auténtica, sin ataduras ideológicas o económicas, sin compromisos con el gobierno, alguna iglesia, algún partido político o empresa privada. Los beneficios de esta autonomía, de esta independencia, reeditúan en el quehacer desinteresado en el que nos empeñamos cotidianamente.

En la Universidad del Claustro de Sor Juana, la docencia, la investigación, la difusión y promoción de la cultura, las tareas de educación continua y los programas de apoyo comunitario, se llevan a cabo bajo el signo principal del humanismo, el amor a la patria y a la cultura, y el compromiso radical con la excelencia académica.

La *Universidad del Claustro de Sor Juana* se ha empeñado en construir un espacio donde la libertad y la interrogación se desplieguen, donde se dé el diálogo sin dobles intenciones, sin afán de dominio, donde se elimine la arbitrariedad y se trabaje a favor de la dignidad del ser humano y el derecho a la diferencia, donde el llamado al propio ser se cumpla en libertad, donde se puedan gestar los ímpetus y las capacidades de cada quien de manera ética, plena, creativa, responsable y libre; donde la dignidad de la persona sea la medida de todas las acciones, de todas las formas de praxis; donde se impida todo acto que rebaje, anule, debilite, disminuya o destruya lo que el ser humano es; donde el saber se busque por amor y no para dominar el mundo o a los otros; donde el ser formado se libere de las actitudes interesadas que genera la dependencia de la necesidad; donde se dé la libre marcha del pensamiento que cultiva una actitud interrogante; donde el diálogo geste el saber, el descubrimiento y la invención, y no respuestas o soluciones dogmáticas, intolerantes y sin fundamento; donde gracias al conocimiento y a la interrogación se enseñe y se aprenda a pensar; donde se

⁴⁷ *Idem*



formen seres humanos que tengan una disposición ética; donde en realidad se aprenda a ser, ser humano mediante el reconocimiento de la propia vocación y el ejercicio de la libertad de acción y pensamiento que permita ejercer la responsabilidad sobre la propia vida y la vida de la comunidad de la que se forma parte. La libertad se da sólo cuando puede elegirse una forma de ser. Es la libertad, no como idea a la que se accede por el conocimiento, sino como convicción, como experiencia, la que une entendimiento y vida. Lo que inspira la filosofía de nuestra institución es el pensamiento de Sor Juana, la defensa de la libertad, la certeza de que sólo en libertad la vida humana se cumple, sólo en libertad el ser humano se vincula con el otro; sólo en libertad tienen las palabras sentido y la vocación humana se posibilita como deseo incesante.

Por esta razón, para nuestra comunidad ser universitario no significa nada más pertenecer a una universidad, facultad o escuela; tampoco únicamente ser dueño o poseedor de un saber en un campo de conocimientos o en otro. Para la *Universidad del Claustro de Sor Juana* ser un universitario bien formado implica una manera de ser que no corresponde únicamente a títulos o grados y se muestra por igual en conocimientos que en actos, en principios y convicciones. El universitario – desde la más plena convicción humanista - participa de la ciencia, pero también de la sapiencia; sabe de técnica y tecnología, y desarrolla un sentido ético del trabajo, entendido éste como expresión del ser propio.

Misión

Por ello la Misión de la *Universidad del Claustro de Sor Juana* es la educación del ser humano a través de la docencia, la investigación, las actividades de educación continua, la formación cultural, la difusión de la cultura y la conciencia del compromiso que tenemos con nuestra comunidad, con la sociedad y con nuestro país.



✿ Principios

- **Autonomía universitaria**, entendida como la capacidad de autodeterminación institucional en asuntos de su régimen interno.
- **Libertad de cátedra**, entendida como el desempeño libre y consciente de las actividades académicas previstas en el programa que se imparta, lo cual constituye el medio indispensable para el adecuado cumplimiento de las labores de docencia, investigación y promoción de la cultura, con la responsabilidad que le es inherente.
- **Pluralismo ideológico**, entendido como la promoción del diálogo y de la libertad de conciencia, de creencia y de opinión, así como el respeto al ser y al pensamiento del otro.
- **Integración comunitaria**, entendida como la disposición de funcionarios, empleados, docentes y alumnos de cumplir la filosofía y la misión institucionales de cara al compromiso con la propia comunidad universitaria.
- **Responsabilidad social**, entendida como el compromiso que adquieren los miembros de la comunidad universitaria de que los programas académicos que se impartan en la Institución, así como las actividades extracurriculares estén fundados en la convicción de que la educación tiene un sentido social y la alienta un espíritu de servicio a la sociedad.

✿ Vocaciones

- Vocación universitaria
- Vocación humanista
- Vocación por la cultura

✿ Compromisos

1. Búsqueda de la verdad



2. Humanismo
3. Con la Nación
4. Cultura
5. Obra de Sor Juana Inés de La Cruz
6. Con el Convento de San Jerónimo
7. Ética

🌿 Lema de la Universidad del Claustro de Sor Juana

“Saber para valorar, valorar para elegir”

4.5 Estructura organizacional⁴⁸

A continuación se presenta la estructura de la UCSJ, en la conformación de sus miembros y cuerpo directivo.

Directorio de funcionarios

Puesto	Nombre	Contacto
Rectora	Mtra. Carmen Beatriz López-Portillo Romano	rectoria@ucsj.edu.mx
Vicerrectora Académica	Dra. Sandra Lorenzano Schifrin	slorenzano@gmail.com
Vicerrector de Educación Continua	Lic. Roberto Arriola Sariñana	educacioncontinua@ucsj.edu.mx
Secretario General de Desarrollo Institucional	Mtro. Sergio Olivera Pointelin	solivera@ucsj.edu.mx
Directora General de Administración Escolar y Asuntos Jurídicos	Lic. Rosa Ma. Stuhlt López	rmstuhlt@ucsj.edu.mx
Directora General de Planeación Académica	Mtra. Guadalupe Valdés Blásquez	gavaldes@ucsj.edu.mx
Directora General del Colegio de Gastronomía	Lic. Guillermina Torres Savín	gtorres@ucsj.edu.mx

⁴⁸Universidad del Claustro de Sor Juana, *Directorio institucional*, [en línea], México 2007, URL: <http://ucsj.edu.mx/institu/directorio.html>, [consulta: 30 noviembre de 2010]

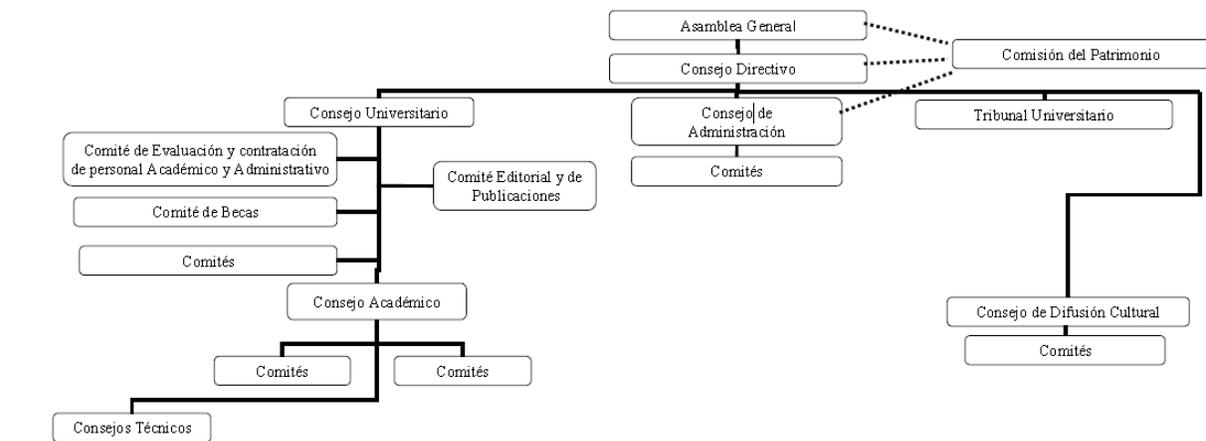


Directora General de Desarrollo e Innovación Educativa	Mtra. Laura Márquez Algara	lmarquez@ucsj.edu.mx
Directora de Difusión Cultural	Lic. Soledad Galdames Cassigoli	soledadgc@ucsj.edu.mx
Directora de Investigación y Posgrado	Dra. Carmen Dolores Carrillo Juárez	ccarrillo@ucsj.edu.mx
Director del Colegio de Comunicación	Mtro. Jorge Sánchez Badillo	jsbadillo@ucsj.edu.mx
Director del Colegio de Psicología	Mtra. Ana Patricia González	pgonzalez@ucsj.edu.mx
Director del Colegio de Filosofía, Letras y Humanidades	Dr. Paolo Pagliai	ppagliai@ucsj.edu.mx
Directora de Servicios Bibliotecarios	Lic. Francisco Esquivel del Rey	fesquivel@ucsj.edu.mx
Directora de Comunicación Universitaria	Lic. Lourdes Barrera Díaz	prensa@ucsj.edu.mx
Directora de Programas Comunitarios	Lic. Amaranta Díaz Carnero	adcarnero@ucsj.edu.mx

Organigrama ⁴⁹

La información fue extraída de la página web institucional, no se encuentra actualizada puesto que sus estructuras corresponden a documentos del 2007.

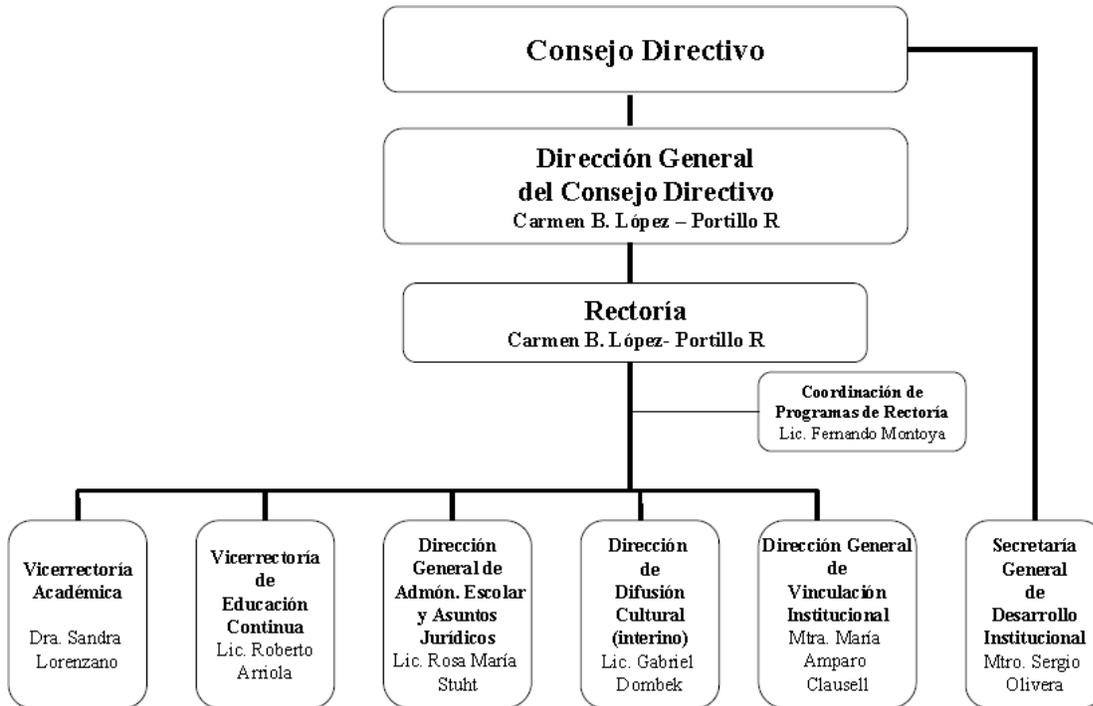
ORGANIGRAMA UCSJ - ÓRGANOS COLEGIADOS



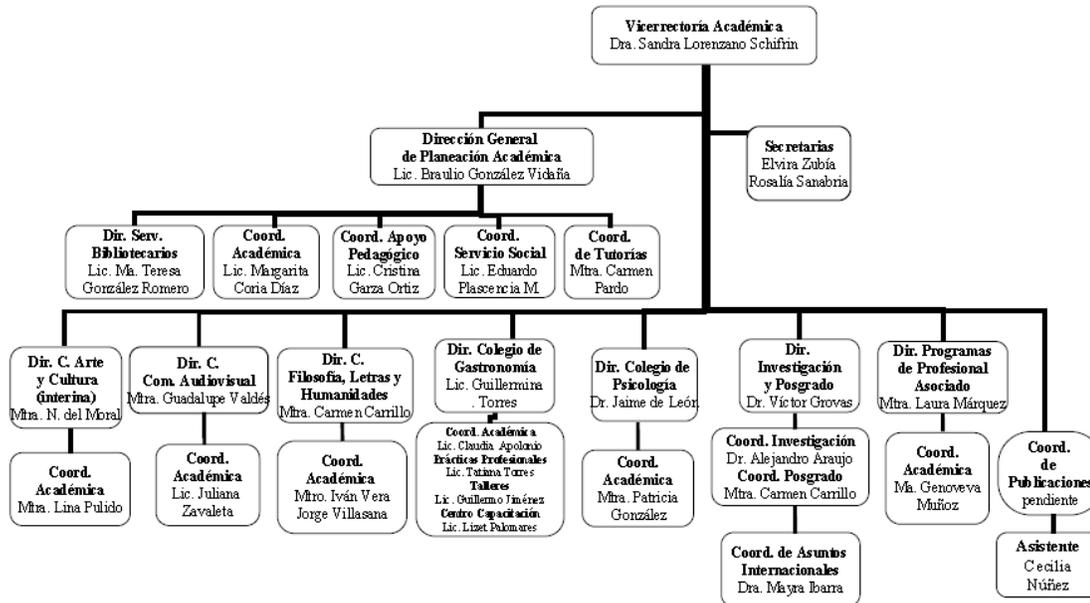
⁴⁹ **Nota:** Los organigramas de la institución pertenecen a los documentos institucionales en línea. Dichos documentos no se encuentran actualizados desde 2007.



ORGANIGRAMA UCSJ – ÓRGANOS UNIPERSONALES



ORGANIGRAMA VICERRECTORÍA ACADÉMICA





4.6 Diagnóstico y evaluación de las representaciones sociales de compromiso laboral y cultura organizacional en la *Universidad del Claustro de Sor Juana*

4.6.1 Metodología del estudio de campo

La metodología del estudio de campo se basó en la **técnica de la encuesta**, aplicada en las instalaciones del Colegio de Comunicación de la Universidad del Claustro de Sor Juana. El **tipo de muestreo** empleado fue no probabilístico e intencionado en la organización, con una **muestra de 62** elementos divididos en dos grupos de personal docente-administrativo y alumnado de la institución, con el fin de tener un grupo de estudio y contraste. La elección del personal docente-administrativo se enfocó en la nómina de profesores y personal que labora en el Colegio mientras que los estudiantes se seleccionaron de acuerdo al semestre en curso, para tener una referencia amplia de todos los niveles del estudiantado.

Las **entrevistas** se realizaron por personal de la institución, quienes hicieron entrega del cuestionario de medición y apoyaron en la recabación de la información. En la aplicación del instrumento se presentaron algunas **incidencias** como: en la muestra del personal docente administrativo predomina el sexo masculino puesto que así se conforma la plantilla, lo que puede representar un sesgo de género, en determinados casos del personal docente ya que el cuestionario fue respondido en varios días, lo que pudo producir inconsistencias en el momento de retomar el instrumento y por consiguiente en las respuestas. Así mismo se presentaron algunos casos de no respuesta en variables de la muestra como nivel socioeconómico, puesto que miembros de los grupos se negaron a contestar, por lo que pueden representar sesgos en la percepción general al carecer de la opinión total, no obstante no afectan de manera directa al análisis debido a ésta no es una variable principal de estudio.

El **instrumento de medición** utilizado se diseñó con base en la teoría de representaciones sociales, así como de compromiso laboral y cultura organizacional. El cuestionario se conformó por 32 reactivos con 120 variables



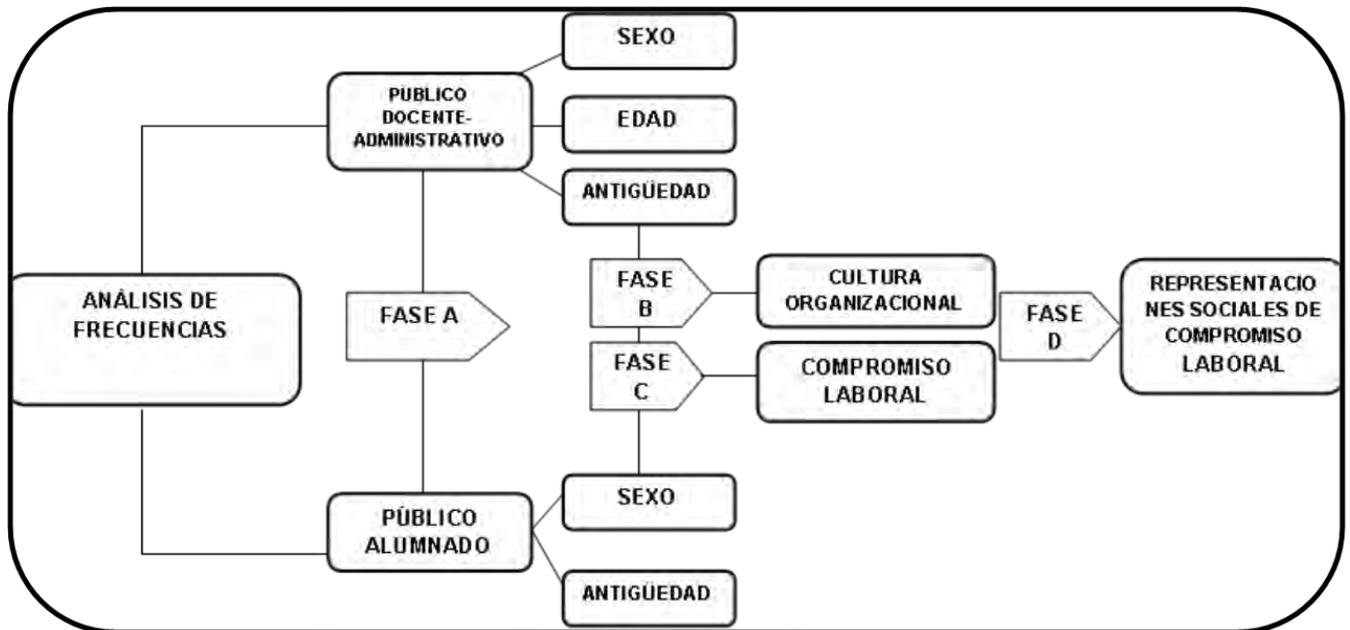
referentes a los temas principales de la investigación, con el objetivo de recabar información pertinente, mediante una base de datos trabajada en la paquetería estadística de programación Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)15.

BATERÍA DE PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
DATOS PERSONALES FASE A	Esta variable muestra los datos demográficos y psicográficos de la población en estudio. Se incluyen variables como (Edad, Sexo, Puesto, Antigüedad, Ingreso mensual).	Conocer los perfiles de la población entrevistada (docentes, administrativos y alumnos), para saber las repercusiones que estos factores tienen en la cultura organizacional, así como en la representación social de compromiso laboral.
CULTURA ORGANIZACIONAL FASE B	En esta categoría se encuentran los reactivos referentes a los elementos de cultura organizacional formal e informal de la Universidad del Claustro de Sor Juana, como (Corazón ideológico, Mitos, Ritos, Costumbres, MOC'S, Redes de Comunicación, Ambiente, Clima organizacional, Infraestructura, Estilo Gerencial y Liderazgo).	Saber los componentes que forman parte de la cultura organizacional de manera formal e informal al interior de la Universidad, así como el tipo de cultura que prevalece. Así mismo conocer la percepción de los públicos internos respecto de la labor que realizan en la institución.
COMPROMISO LABORAL FASE C	Muestra las preguntas que interrogan al sujeto, sobre las concepciones y significaciones que tienen del trabajo y compromiso laboral, así como a trascendencia que representa en sus vidas.	Conocer cómo percibe el entrevistado el concepto de trabajo y compromiso laboral desde su ocupación, con el fin de conocer las diferencias, similitudes y elementos que conforman su representación social.
REPRESENTACIÓN	Se incorporan las variables evocativas (jerarquización conceptos, palabras clave) y	Conocer los componentes de la representación social de compromiso laboral en los



<p>SOCIAL DE COMPROMISO LABORAL</p> <p>FASE D</p>	<p>asociativas (redes de palabras, historia), referentes a la representación social de compromiso laboral en los integrantes de la institución en su labor diaria.</p>	<p>públicos internos (docentes, administrativos y alumnos) de la UCSJ, así como los elementos que conforman la periferia y núcleo central de la representación.</p>
<p>CONTEXTO FAMILIAR</p> <p>FASE E</p>	<p>Engloba las variables del contexto familiar de los entrevistados como: (Escolaridad de los padres, Ocupación de los padres, Número de hermanos y Religión)</p>	<p>Identificar el contexto familiar del individuo, como medio de contraste o identificación con la representación social que presenten de compromiso laboral.</p>

La estructura del análisis así como los cruces de variables por públicos se esquematizaron de la siguiente forma:





4.7 Análisis de personal Docente-Administrativo y Alumnado

Perfil de la población

El siguiente análisis se encuentran conformado en tres niveles; el primer nivel se enfoca en un análisis general de la población compuesta por el personal docente-administrativo y alumnado, del cual emanaron en gráficos de frecuencias los principales resultados respecto de la cultura organizacional y representaciones sociales de compromiso organizacional, que mostraron los resultados más próximos al estudio en cuestión.

En un segundo nivel se analizó a los grupos de manera individual. En esta etapa se centra el grupo del personal docente-administrativo, del cual se realizaron cruces complejos por las variables principales como cultura y compromiso laboral, trazando líneas de acción por lo que se tomó como referentes: edad, sexo y antigüedad. En el tercer nivel se analizó el grupo de los estudiantes en donde también se realizaron cruces entre variables de cultura organizacional y compromiso laboral, no obstante su análisis emplea únicamente las variables de sexo y antigüedad, ya que todos los estudiantes en la muestra pertenecen al mismo rango de edad y por consiguiente no existen cambios de percepciones por este rubro.

PERFIL DE LA POBLACIÓN										
SEXO				PUESTO						
MASCULINO		FEMENINO		ADMINISTRATIVO		DOCENTE		ESTUDIANTE		
Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
35	50.0	27	38.6	8	12.9	35	37.1	27	41.9	
EDAD				ANTIGÜEDAD			INGRESO			
25 A 30 AÑOS		33	47.1	DE 1 A 11 MESES		14	20.0	1SM	5	7.1
31 A 40 AÑOS		18	25.7	1 AÑO		15	21.4	2 A 3 SM	8	11.4
41 A 50 AÑOS		8	11.4	DE 2 A 4 AÑOS		26	37.1	4 A 6 SM	8	11.4
51 A 60 AÑOS		3	4.3	DE 5 A 7 AÑOS		3	4.3	7 A 10 SM	12	17.1
*Perfil general de la muestra administrativos, docentes y alumnos. Total de la muestra 62 elementos				DE 8 A 10 AÑOS		1	1.4	25 A MAS SM	2	2.7
				MAS DE 10 AÑOS		3	4.3	NS/NC	27	38.6

Como se puede observar la población en estudio se conforma de 62 elementos integrada por docentes, administrativos y alumnos de la *Universidad del Claustro de Sor Juana* del Colegio de Comunicación, los cuales se distribuyen por sexo,



puesto, edad, antigüedad e ingreso socioeconómico. Por género la muestra se distribuye en 35 varones y 27 mujeres de los cuales 8 son administrativos, 35 docentes y 27 estudiantes, que se encuentran en los rangos de edad de 25 a 60 años y que llevan de antigüedad en la institución de 1 mes hasta más de 10 años. En este rubro existe variabilidad debido a que se muestran los públicos de manera general, por lo que más adelante se especificarán dichos grupos. Los ingresos socioeconómicos son variables en la muestra pero existe una concentración de 7 a 10 salarios mínimos, lo que puede indicar un referente de salario que reciben en la organización.

Características de la muestra

Para el análisis a desarrollar en esta investigación, es necesario precisar que se tomarán como puntos de análisis en la población las variables demográficas de sexo, edad y antigüedad, por grupo de estudio ya sea personal docente-administrativo o estudiantes. Por lo que a continuación se muestran cruces principales entre las respectivas variables que ayudaron a tener un panorama claro del grupo en estudio.

PUESTO POR SEXO			Sexo	
			Masculino	Femenino
Puesto	Administrativo	Frecuencia	3	5
		%	8.6%	18.5%
	Docente	Frecuencia	19	8
		%	54.3%	29.6%
	Alumno	Frecuencia	13	14
		%	37.1%	51.9%

Los puestos en la muestra se encuentran distribuidos en administrativos, de los cuales 3 son personal masculino y 5 femeninos, lo que indica que las mujeres aún tienen mayor rango en este puesto. Dentro del personal docente predomina el público masculino con 19 elementos, mientras que el público femenino es de 8 elementos, lo que puede indicar la fuerte tendencia de la organización en la docencia en varones. Por otro lado el grupo de los alumnos se encuentra



conformado por 27 miembros de los cuales 13 son varones y 14 son mujeres, de diversos semestres.

SEXO POR EDAD			Sexo	
			Masculino	Femenino
Edad	25 a 30	Frecuencia	15	18
		%	42.9%	66.7%
	30 a 40	Frecuencia	13	5
		%	37.1%	18.5%
	40 a 50	Frecuencia	7	1
		%	20.0%	3.7%
	50 a 60	Frecuencia	0	3
		%	.0%	11.1%

Dentro de los rangos de edad en la muestra se puede observar que por género existe una concentración los grupos jóvenes en el rango de “23 a 30” años de edad, en donde predominan las mujeres, en tanto que en los varones se concentra el rango de edad de “30 a 40 años”, lo que en este análisis muestra un elemento esencial, ya que la percepción varía dependiendo de la dicha variable.

SEXO POR ANTIGÜEDAD			Sexo	
			Masculino	Femenino
Antigüedad	De 1 a 11 meses	Frecuencia	6	8
		%	17.1%	29.6%
	1 Año	Frecuencia	7	8
		%	20.0%	29.6%
	De 2 a 4 Años	Frecuencia	18	8
		%	51.4%	29.6%
	De 5 a 7 Años	Frecuencia	1	2
		%	2.9%	7.4%
	De 8 a 10 Años	Frecuencia	0	1
		%	.0%	3.7%
	Más de 10 Años	Frecuencia	3	0
		%	8.6%	.0%



Como se muestra en la tabla la antigüedad de los miembros de la muestra es variable, ya que va desde “1 mes a más de 10 años”, se puede observar que la antigüedad máxima es de “2 a 4 años”, principalmente en los varones lo que indica que son éstos en quienes se puede ver reflejado con mayor fuerza las variables en estudio, se puede percibir que existen varios miembros en el rango de meses y un año, lo anterior debido a que muchos estudiantes son de nuevo ingreso y docentes.

Análisis grupal *Universidad del Claustro de Sor Juana*

Como resultado de la encuesta aplicada a la comunidad de la *Universidad del Claustro de Sor Juana* a continuación se analizaron una serie tópicos referentes a la cultura organizacional y compromiso laboral en los públicos internos docentes, administrativos y alumnos. Lo anterior a través de una serie de datos respaldados en gráficos de frecuencias que permitieron vislumbrar de manera panorámica los principales conceptos que integra la cultura y compromiso laboral en la institución, además del análisis de la representación social que se tiene del mismo, mediante el uso de correlaciones y análisis *Pearson*.

Elementos y tipo de cultura en el Colegio de comunicación del Claustro de Sor Juana

Filosofía institucional y Corazón ideológico

Como un primer acercamiento a la cultura organizacional e identidad conceptual en los públicos internos de la institución, se cuestionó respecto de la principal función que tiene la *Universidad del Claustro de Sor Juana* con el fin de conocer cómo visualizan de manera general a la institución en la identificación de su corazón ideológico para así conformar la cultura formal e informal. Ante este hecho los públicos respondieron que la organización es vista como “Una institución educativa” con un 51.61%, lo que muestra que la población reconoce ésta como la misión de la institución o razón social, por otro lado un porcentaje significativo de 8.06% menciona que es “Una institución con normas y valores” lo que de manera formal indica que los miembros reconocen que existe una cultura



normativa que contiene dicho esquema, en tanto que un 3.23% dice es “Una fuente de trabajo”, resultado que de manera general puede ir despejando el concepto de compromiso laboral al reconocer a la institución como un medio económico y social. Resulta interesante anotar que un 6.45% no contestó, lo que indica que hay indiferencia en la muestra, al entrar en la principal función de la institución.

En lo que respecta a la **misión** la cual define el sentido de la organización, los entrevistados lograron identificar, que es principalmente “Educar, promover y difundir la cultura nacional y universal” con un 20.29%, lo que empata con lo mencionado en la normatividad del Colegio, ya que se proyecta la principal función de la institución al enfocar su sentido de dirección a la educación como razón social. Pese a esto y también parte de la normativa la muestra expresa la formación humanista y profesional que refuerza los principios y convicciones que la organización posee, lo que deja claro que los colaboradores conocen las normatividad de la razón de ser del Claustro.

De manera formal en la normatividad la universidad no se cuenta con **visión** la cual se podría explicar como el rumbo o dirección hacia dónde se dirigen. Sin embargo se realizó la pregunta de ésta con el objetivo de conocer hasta dónde se quiere llegar como comunidad, el resultado de dicha interrogante arrojó que los entrevistados con 13.04% concuerdan en que la visión es “Formar profesionistas con un perfil humanista”, sin embargo esta respuesta refuerza la **misión** de la institución, pese a esto la comunidad menciona de manera informal una versión de lo que ellos reconocen como **visión** que es “Difundir el conocimiento” con un 4.35%, lo que expone que como grupo han logrado crear una pauta de comportamiento que no está establecida pero que los une en las metas y proyecciones futuras, este aspecto si bien, no se contrapone con la normatividad refuerza la cultura informal que los miembros de la muestra han creado de manera alterna para cohesionarse y socializar en una idea colectiva.

En cuanto el esquema de **valores** de la comunidad del Colegio de Comunicación de la Universidad del Claustro de Sor Juana, de manera institucional se poseen 5



valores que forman parte de la cultura normativa de la institución, los cuales son: Autonomía Universitaria, Libertad de Cátedra, Pluralismo Ideológico, Integración Comunitaria y Responsabilidad Social, éstos son reconocidos de manera general por la muestra. No obstante los entrevistados sienten mayor identificación por los primeros tres con un 14.49%, lo que indica que la población tiene un concepto muy claro de las convicciones sociales que la institución desea transmitir, mediante la autonomía, libertad y pluralidad, que refuerzan nuevamente la misión de la institución.

Por otro lado, en lo que respecta a la **historia** dentro de la UCSJ, la población conoce los sucesos por los que ha pasado el inmueble los cuales reflejan episodios del mismo. La respuesta más recurrente dentro de la población se basa en que fue el “Ex Convento de San Jerónimo” con un 20.29%, seguido de la fecha de fundación “Fundado en 1975” con un 13.04%, lo que muestra dos sucesos importantes en su historia como universidad, en primer lugar el origen del inmueble y en segundo lugar la conformación de la institución como recinto educativo en 1975, lo que muestra que la comunidad del Claustro de Sor Juana presenta un gran arraigo y empatía ante su institución y por ende puede inducir el Sentido de Orgullo y Pertenencia (SOP), apegándose de manera formal al establecido por la institución. Además de ello, un 5.80% de los entrevistados dejan ver de manera general los “Héroes de la institución” tal es el caso del “Presidente López Portillo y Margarita López Portillo”, quienes rescataron la institución y la centraron en un recinto de educación, esto resulta muy importante ya que además muestra el estilo de liderazgo que se lleva.

Como parte característica de los componentes de la cultura informal de la organización, las **leyendas** son una parte esencial ya que éstas dan a los individuos el poder de anclar el pasado para así dar sentido de pertenencia al presente y a las actividades que realizan al interior de institución. Al cuestionar a los miembros de la muestra al respecto existieron varios silencios al expresar que no sabían ninguna, pese a esto se dijo en primera instancia que la imagen de Sor Juana Inés de la Cruz es la principal leyenda, ya que se expresa que su fantasma



aparece en el inmueble con un 17.14%, además de los “Gatos” con un 14.29% que de manera material e inmaterial existen en el edificio y que se asocian de manera inmediata a Sor Juana al ubicarlo como el animal favorito. Este tipo de asociaciones y leyendas muestran de manera expresa que la comunidad ha formado una cultura informal pasada de generación en generación con elementos culturales que los cohesionan y que les dan identidad ya sea ayudando a que esta brinde cohesión como grupo o que únicamente compartan este ambiente sin adquirirlo pero está presente y que con el paso del tiempo se pueden ser transmitidos.

Los **rituales** como parte de la cultura en la institución refuerzan los sucesos importantes y simbolizan eventos significativos, ya que mediante ellos se reafirman los principales valores que la organización quiere impulsar y proyectar. Éstos pueden ser normativos cuando se institucionalizan o informales cuando nacen de la comunidad de trabajo, por lo que al realizar dicho ejercicio, al interrogar a los miembros respecto de la frecuencia de 9 posibles “festividades” (Cumpleaños, Aniversarios de antigüedad, Fiestas religiosas, Homenaje, 10 de mayo, Día del maestro, Navidad, y Día Claustro. Gráficos de medias) a llevar a cabo, la más mencionada fue “Día Claustro” con un 6.67%, seguido de “Homenajes” con 9.65% y “Día del maestro” 7.97%, lo que marca que la población reconoce que existe un alto reconocimiento institucional por parte de la universidad al celebrar de manera constante estos acontecimientos reafirmando la fuerte cultura normativa que existe.

Ambiente y clima

Como parte importante del actuar diario de la organización, el ambiente y clima organizacional forman parte de la cultura, ya que mediante ellos se ve expresa en la cotidianeidad de la convivencia de los trabajadores y estudiantes. Es así que al cuestionar a los entrevistados respecto de *¿Cuál es tipo de trabajo que se lleva de manera más óptima en el Claustro de Sor Juana?*, como una forma de conocer las relaciones entre los colaboradores, la respuesta, más asidua se concentró en trabajo en “Equipo y Por proyecto” con un 32.26%, lo que muestra en su mayoría



que los miembros tienden a trabajar en equipos de trabajo colaborando mutuamente, por lo que están conscientes de la labor que hacen ya que dependen entre sí, pese a esto un importante porcentaje de 30.65% mencionó realizar su trabajo de manera individual lo que de ninguna forma muestra un mal indicio si no únicamente la forma de trabajo que realizan.

Al cuestionar a la población por el ambiente que impera con el ítem *¿Usted considera que el ambiente laboral en el Claustro de Sor Juana es...?* (Tranquilo, Agradable, Tenso y Problemático), la principal respuesta por parte de los miembros del Claustro fue “Agradable” con un 54.84% seguido de “Tranquilo” con 22.58%, lo que indica para los colaboradores sus relaciones son positivas en los diversos niveles. Un porcentaje significativo de 14.51% menciona que el ambiente es “Tenso y problemático” demostrando que existen un cuarto de la población que no se encuentra satisfecho con las relaciones desarrolladas al interior de la universidad, lo que abre una fuerte brecha de análisis, ya que dicho porcentaje se manifiesta en los diversos públicos y pueden afectar de manera directa al desempeño de las funciones y labores que se desarrollen.

Como parte del ambiente de la institución, resulta muy importante conocer la percepción que se tiene de los públicos internos. Siendo así se cuestionó a la población respecto de *¿Cuál es la característica más destacada que reflejan los alumnos del Claustro de Sor Juana?*, como una forma de saber qué es lo docentes, administrativos y estudiantes, ven reflejado de sí mismos y por lo tanto inferir la relación que tienen mutuamente. Dentro de la principales características que se identificaron, se encuentra en primer lugar que los alumnos son “Despreocupados” con un 22.84%, en segundo lugar son “Competitivos” con un 24.84%, mostrando que la percepción que se tiene es poco positiva ya que reconocen que son apáticos pero competitivos lo que puede fungir de manera positiva y negativa ya que pueden competir académicamente pero también socialmente, lo que traería fuertes repercusiones en su conducta así como un impacto en la cultura.



Redes de comunicación

La forma de comunicarse es uno de los aspectos más importantes ya que mediante ello los integrantes de los grupos son capaces de relacionarse en su ambiente, además de que la comunicación es una de las principales condiciones humanas. Por esta razón se logró encontrar que los principales medios de comunicación que la comunidad del Claustro encuentra en su proceso de comunicación son: las nuevas tecnologías a través del “Correo electrónico” con un 3.55%, así como las “Circulares”, como 7.31%, lo que de inicio indica que los nuevos medios de comunicación están cobrando terreno en la organización, mas no indica su efectividad, ya que el segundo medio de más uso son los medios de soporte como las “Circulares” lo que indica que la comunicación Claustro-Personal/Alumnado es jerárquica vertical y descendente ya que emana de los directivos hacia los públicos. Este tipo de comunicación viaja de los altos rangos hacia toda la estructura organizacional con el fin de que los canales y mensajes vayan compartiendo por información de manera escalonada.

De manera general en las organizaciones este no es el tipo de comunicación más recomendable puesto que puede llegar a saltar peldaños y hacer el proceso de comunicación impersonal. Por esta razón se sugiere tratar con un estilo de comunicación horizontal. En el caso del Colegio de comunicación parece que se tienen un tinte de lo expuesto con anterioridad puesto que como se menciona las redes viajan a través de nuevas tecnologías como el correo electrónico, lo que indica la impersonalidad que este medio representa al igual que las circulares, dejando de lado la comunicación entre colaboradores, la cual se ubica en último lugar con un porcentaje de 13.64% “Profesores”, mostrando que no se recurre entre colaboradores y alumnos por lo que se deja al final de las redes.

Esto pudo reafirmarse con el reactivo *¿Cuando las autoridades emiten un mensaje, cuál es el principal medio por el que se entera?*, ya que según se dijo los “Comunicados de la Rectoría” ocupan el primer lugar con un 56.45%, seguido de “Los lleva la secretaria” con un 14.52%, lo que confirma que la comunicación es descendente, es así que el 79.03% menciona algún tipo de comunicación que



emana de las autoridades hacia los diferentes públicos, no obstante un 20.97% omitió respuesta o mencionó no recibir mensajes; lo que muestra que si bien este tipo de comunicación abarca un porcentaje considerable que se encuentra informado, otro porcentaje no lo está, lo que causa silencios entre los miembros que pueden provocar fracturas entre los canales de comunicación, debido a la escalera por la que cruza la información distanciando a los colaboradores no únicamente de dicho proceso sino también del ambiente generado.

Es por ello que la población, al ser cuestionada respecto de la efectividad y necesidad de información en las actividades internas por los medios de comunicación en la universidad, indican que los medios electrónicos son los más efectivos mediante el uso del “e-mail”, lo que confirma su preferencia por los públicos al ser sugerido, más no su eficiencia total. Sin embargo resulta importante observar que relegan la comunicación cara a cara al sustituirla por nuevos medios, y tratan de conservar aquellos que les son óptimos en sus funciones como las “Circulares” que nuevamente son sugeridas, lo que muestra que el estilo de comunicación que se maneja entre los miembros del Claustro es impersonal al ser dirigida por medios físicos que transportan información pero que no ofrecen en sentido estricto una respuesta, lo que hasta el momento no indica necesariamente que exista una mala comunicación pero sí marca una fuerte tendencia de rechazo ante el proceso de socialización, así como a la verticalidad del estilo de comunicación y canales de la información.

Estilo gerencial y liderazgo

Pese a esto es muy interesante apreciar que en lo que se refiere a los medios de comunicación interna como se mencionó con anterioridad se está de acuerdo en su efectividad, sin embargo cuando se preguntó *¿A través de qué medio de comunicación hace llegar sus quejas y sugerencias hacia sus superiores?*, la población en un 48.38% dice preferir “Reuniones y Juntas” lo que habla de que si no se tiene un acercamiento mayor en el momento de desempeñar su trabajo, sí quieren tenerlo al momento de solucionar conflictos, ya que mediante estas opciones proponen un estilo de comunicación horizontal en el que quieren crear



consensos, pese a esto y como dato relevante un 24.2% omitió su respuestas o mencionó que no expresa quejas por ningún medio lo que dice que existen focos rojos en las redes de comunicación debido a que existen miembros que no están dispuestos a comunicarse y expresar quejas o sugerencias.

También se destaca que la principal fuente de información en el desempeño del trabajo realizado se basa en autoridades de liderazgo, ya que manifiesta que *¿Cuándo requiere información respecto de su trabajo usted acude con...?*, en primer lugar con un 37.10% está la “Secretaría” en caso de los docentes y administrativos, para los alumnos se encuentran los “Profesores” con un 30.65% y un porcentaje mínimo indica que la “Rectoría”, lo que muestra que el estilo de liderazgo por público es situacional ya que se puede observar que todos los públicos acuden con su superior inmediato definiendo con esto que existen fuertes modelos de estilo gerencial en la organización.

En lo que respecta a la cultura informal que impera en el Colegio, los valores que los integrantes logran identificar en su trabajo mediante la interrogante *¿Para usted de cuánto es la valoración que da la Universidad del Claustro de Sor Juana respecto de...tolerancia, respeto, responsabilidad, profesionalismo, cordialidad, compañerismo, humanismo y ayuda?*, la respuesta principal se basa en el “Profesionalismo” con un 8.53%, seguido de la “Responsabilidad” con un 5.55%, es muy importante anotar que se menciona la “Cordialidad y Ayuda” en último lugar lo que contrasta con los resultados anteriores ya que se menciona que se trabaja en equipo, no obstante no se reconoce la cohesión laboral o estudiantil, si no que por el contrario manifiestan que se trabaja por ser profesionales y responsables más no por voluntad de convivir.

Este dato arroja que la muestra se acerca al compromiso *normativo*, que menciona Norma Betanzos, el cual supone que el sujeto respeta y se apega a los valores que posee así como la *normativa* de la institución, sin embargo se practica por obligación mas no porque se tenga un sentido de orgullo por la entidad. Es decir, si bien los cuerpos administrativos y estudiantiles conocen el corazón ideológico de la entidad y se encuentran familiarizados con ella, no significa que la



compartan o tengan identificación con la misma puesto que no se llevan estos supuestos a la práctica.

En esta dinámica se pidió a la población en estudio que realizara una evaluación en una escala de 5 a 10 respecto de los servicios que ofrece el Claustro como: Institución educativa, UCSJ, Rectoría, Áreas de servicio, Funcionarios, Alumnos, Instalaciones, Logotipo, Ubicación geográfica, Reglamento y Trabajo, con el fin de conocer la percepción y valoración que tienen de su entorno a lo que se calificó de manera general a la Universidad con un 11.92% que sería equivalente a diez.

Pese a esto y como dato importante los segundos mejor calificados son los “Alumnos” con un promedio de 9.54%, lo que muestra que aunque con anterioridad fueron descritos como “Despreocupados” no encuentran este aspecto como determinante en su desempeño y por ende en su calificación, pese a esto es importante anotar que los alumnos forman parte de esta valoración por lo que más adelante se analizará su opinión para conocer el contraste que presenta ante los demás públicos y si son ellos lo que se califican de forma más elevada.

El tercer sitio de evaluación lo ocupa la “Ubicación geográfica”, seguido del “Trabajo” y el “Reglamento” lo que indica que la población se encuentra conforme con los elementos que integran a la institución de manera general. Sin embargo no encuentran tan compatible el trabajo que se realiza ni las reglas que se estipulan para su desempeño calificándolo en menor medida. Es muy importante mencionar que la “Rectoría” se encuentra calificada en último lugar, mostrando que los colaboradores no encuentran el trabajo que ésta realiza como el mejor, lo que puede empatar con el concepto que tienen de compromiso.

Compromiso laboral

Como parte del compromiso y satisfacción laboral se cuestionó a la población acerca de la significación que tiene el trabajo en sus vidas, así como qué constituye para ellos; a lo que se obtuvo como resultado que es un “Valor” con un 33.87%, seguido de “Un gusto” con un 30.65%, lo que muestra que los integrantes lo contemplan como un medio de satisfacción personal antes que como una



necesidad, lo que de manera general concuerda con la normativa de la institución, pero se confronta con la cultura informal de la misma al expresar en resultados anteriores su percepción del ambiente laboral, lo que puede decir que de manera individual que el trabajo es una cuestión del tipo de compromiso moral con el Claustro en donde el sujeto siente cierto compromiso de reciprocidad con la organización, mas no tiende a compartir toda la escala de valores en equipo o en su grupo de trabajo de manera informal.

En tanto que cuando se interrogó a los entrevistados respecto de *¿Qué representa el compromiso?*, la respuesta que obtuvo mayor afluencia fue “Apego” con 18.23% y “Responsabilidad” con 22.59%, lo que se acopla al concepto de compromiso normativo, en donde se supone que el individuo muestra lealtad lo que se puede traducir en el apego expresado por la población, pero también demuestra obligación con la institución que se puede ver expreso en las relaciones que se forman al interior como un afianzador. Esto se manifiesta con las relaciones de profesionalismo que, se dice, dan como resultado la responsabilidad, mediante este tipo de compromiso la población puede llegar a unirse como comunidad dependiendo las relaciones que se presenten y los mensajes de comunicación adecuados.

Conclusiones sobre el tipo de cultura de la UCSJ

Con base en el análisis expuesto con anterioridad, se puede decir que la *Universidad del Claustro de Sor Juana* en el Colegio de Comunicación, posee una cultura organizacional de manera formal e informal en sus públicos internos, que como en todas las organizaciones puede variar en los rasgos y elementos que la conforman debido a que los sujetos de manera diaria ayudan a dicho proceso, así como a su evolución. Pese a esto se debe de tener en claro que también existen diversos tipos de cultura que marcan indicios de la estabilidad o inestabilidad en la institución que como un parámetro general ayudará a vislumbrar de manera normativa e informal qué es lo que los colaboradores comparten en cuanto a significados, creencias, mitos, canales de comunicación, ambiente, entorno y más.



Es así que los datos presentados permitieron conocer la cultura que mantienen docentes, administrativos y alumnos de manera global en la institución. Más adelante se presentará a cada grupo por separado con el fin de conocer más a fondo los elementos que comparten o difieren. Por lo anterior y bajo dicha dinámica se puede decir que los grupos en estudio conforman una **cultura normativa “Fuerte”** según se presentó en la terminología de tipos de cultura en el marco teórico debido a que todos los síntomas que se muestran en el análisis, tales como la muestra en su mayoría asume y conoce el corazón ideológico de la organización (misión, visión, valores, e historia), lo que los lleva tener un punto de coincidencia entre sí y formar un grupo con contenidos en común que puede cohesionar a la comunidad ante su institución.

Además de ello un punto relevante lo representan los valores, ya que como se menciona en este tipo de cultura serán éstos los que den forma al esquema de la institución, al presentar un cuerpo de valores propios que los miembros están dispuestos a aceptar y por ende a adoptar, lo que de manera “teórica” hará más compatible la conducta interna. Ante este hecho existen dos sucesos importantes para la UCSJ, el primero de ellos se enfoca en que los públicos manifestaron conocer los cinco valores o supuestos principales de la organización, dando más importancia a la autonomía, libertad y pluralidad, lo que de manera general muestra que existen compatibilidades, pero se ven rebasadas por otros aspectos, ya que este tipo de valores en un segundo término se conocen como valores operativos que se guían por el sistema de institución, pero se ven reforzados en la expresión de la visión de la institución, que pese a no poseer de manera institucional este supuesto, los integrantes la hicieron presente al enunciarla como la formación de profesionistas con una visión humanista.

De la misma forma, como valores expresos, se hizo presente la historia, mitos y leyendas del Claustro, que además de mostrar que los públicos se encuentran familiarizados con ella, indica que forma parte de la cultura informal al ser sucesos transmitidos de manera generacional entre miembros, las leyendas como “El fantasma de Sor Juana Inés de la Cruz” y el simbolismo que representan los



“Gatos”, cohesionan a los integrantes en elementos propios de la institución que les brindan identidad como grupo. Como un suceso sustancial también se vio reflejado en la historia la formación de “héroes”, ya que un porcentaje de los entrevistados menciona que el inmueble fue “Rescatado por el Presidente López Portillo y Margarita López Portillo”, dejando ver que tiene presente quiénes son sus fundadores y la misión que representan en el Claustro, por lo que existe un refuerzo mayor del sistema de valores.

Los rituales en la organización se verán como lo menciona Stephen Robbins, como la repetición de acciones y sucesos importantes que se poseen como comunidad de los cuales se destacará las metas futuras. En el caso del Claustro se enfatiza y corrobora este supuesto, ya que los sucesos que son más importantes son el “Día Claustro” y “Homenajes”, lo que marca una brecha importante en la simbolización y esquema de valores así como sucesos importantes, lo que deja ver que con base en todos estos elementos la universidad posee una identidad normativa fuerte, que se ve reflejada en los públicos, así como en las acciones que emprenden.

Sin embargo, pese a la fuerte identidad que presentan los sujetos en la formalidad de la institución y corazón ideológico, se manifestó que el trabajo por lo regular se realiza en equipo y de manera individual en porcentajes iguales, lo que si bien marca en la organización las actividades al interior también puede indicar la relación entre los miembros. Otro resultado del **ambiente** en la organización se expresó como “Agradable” en su mayoría, pese a esto también se manifestó por el 14.51% que es “Tenso y problemático”, lo que habla de la cultura informal que se puede tener en los públicos y sus relaciones, lo que merma lo mencionado con anterioridad. Además, un 8.06% omitió su respuesta llevando a cuestionar por qué se limitaron a responder sobre dicho suceso si forma parte de su cotidianidad.

Así mismo, la opinión de los públicos internos en el caso de percepción de alumnos por parte de docentes y de ellos mismos, indica que se ven como “Despreocupados” lo que muestra que la primera percepción es poco positiva además de que se menciona que son “Competitivos” característica que se puede



interpretar como una cualidad, pero que puede lacerar el ambiente entre los mismos. En el caso de las **redes de comunicación**, pese a que se tiene como primer medio de comunicación a las nuevas redes como el *email*, no garantiza la efectividad de éstas ya que los medios de soporte siguen ocupando un lugar preponderante. Lo que sí es muy importante mencionar es que se ha perdido la comunicación cara a cara en las redes internas en cuanto a comunicados e información, su sistema de comunicación es jerárquico y descendente. Pese a ello los públicos buscan la resolución de conflictos mediante “Reuniones”, remitiéndose a la comunicación cara a cara y horizontal lo que muestra que se necesita retomar este medio.

Lo anterior reflejado en el **entorno** que se manifiesta puesto que se dice que éste impacta a la organización en tanto las relaciones internas, además de factores externos, por lo que se expresó que la valoración que los sujetos tienen de diversos valores de trabajo se basan en “Profesionalismo” y “Responsabilidad”, eligiendo éstos sobre, “Cordialidad o Compañerismo” indicando que si bien si muestran (SOP), en el Claustro, las relaciones entre compañeros son igual de sólidas. En tanto a lo que se refiere al compromiso laboral, se mostró como parte de la comunidad Claustro un “Compromiso normativo”, lo que indicó y se vio corroborado con las demás variables, ya que los sujetos sienten lealtad a la organización, pero también obligación en la dinámica de trabajo, es decir, se sienten identificados con la UCSJ, más no existen coincidencias del todo en las relaciones al interior.

El desarrollo de este análisis permitió inferir que la institución, como se mostró con anterioridad, posee una **cultura normativa fuerte**, ya que se tiene un alto reconocimiento de valores en la muestra, además de que coinciden con los esquemas culturales que se han implementado para su desarrollo, mostrando que expresan un fuerte sentido de orgullo y pertenencia al interior por la académica. Pese a esto y como parte importante, la **cultura informal** que los integrantes desarrollan, no se ve muy fortalecida, debido a que no expresan relaciones de compañerismo o sucesos que marquen un indicio de subcultura como



trabajadores y estudiantes en conjunto, pero sí reconocen mitos, ritos y leyendas que puede cohesionar sus relaciones y referentes de la institución.

Lo que puede deberse a que se estudió el grupo en general ante la institución, es posible que al separar su estudio por públicos se encuentren nuevos hallazgos. Por otro lado, las culturas en las organizaciones, aunque siguen un estilo, no siempre es inamovible ya que presentan rumbos que las pueden llevar a inducir posibles cambios en el futuro. En el caso de la institución se muestran rasgos de **una cultura tendiente a la apertura** ya que se ve dispuesta a incorporar nuevas ideas y tecnología, pero puede que aún se encuentre en proceso de transformación y por ello no se ve bien definida ante sus integrantes.

4.8 Análisis correlacional de cultura organizacional y representaciones sociales de compromiso laboral cuerpo Docente y Administrativo en el Colegio de Comunicación Universidad del Claustro de Sor Juana

PERFIL DE LA POBLACIÓN										
SEXO				PUESTO				INGRESO		
MASCULINO		FEMENINO		ADMINISTRATIVO		DOCENTE		NSEC	Frecu	%
Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	1SM	8	22.9
22	62.9	13	37.1	8	22.9	27	77.1	2 A 3 SM	7	22.0
EDAD				ANTIGÜEDAD				4 A 6 SM	12	34.3
25 A 30 AÑOS		6	17.1	DE 1 A 11 MESES		3	8.6	7 A 10 SM	0	0
31 A 40 AÑOS		18	51.4	1 AÑO		8	22.9	25 A MAS SM	2	5.7
41 A 50 AÑOS		8	22.9	DE 2 A 4 AÑOS		17	48.6	NS/NC	6	17.1
51 A 60 AÑOS		3	8.6	DE 5 A 7 AÑOS		3	8.6			
*Perfil de la muestra de administrativos y docentes. Total de la muestra 35 elementos.				DE 8 A 10 AÑOS		1	2.9			
				MÁS DE 10 AÑOS		3	8.6			

La población docente-administrativo se conformó por la plantilla del Colegio de Comunicación del Claustro de Sor Juana con 35 elementos. Este grupo en particular sobresale ya que es en él, en donde se observó la cultura organizacional y concepto de compromiso laboral en la institución.

El perfil de la muestra se conformó a partir de diversas variables demográficas como sexo, edad, puesto, ingreso y edad. Por género se compuso por 22 varones y 13 mujeres, lo cual podría representar un sesgo al no existir un número



equitativo, no obstante así se integra la platilla de la institución. Los puestos se distribuyeron en 8 administrativos y 27 docentes; las edades en la muestra van de los “25 a 30 años” con 6 miembros, “31 a 40 años” con 18 miembros, “41 a 50 años” con 8 miembros y “51 a 60 años” con 3 miembros. La antigüedad en el personal va de los “1 a 11 meses” con 3 personas, “1 año” con 8 otras personas, “2 a 4 años” con 17 personas donde se concentra el mayor porcentaje de la población, “5 a 7 años” con 3 personas, “8 a 10 años” con 1 persona y “Más de 10 años” 3 personas. Los ingresos socioeconómicos van de 1 SM a 25 a más y son variables en la población, aunque existe una concentración en quienes perciben de “4 a 6 SM”.

El siguiente análisis como se mencionó con anterioridad se estructuró bajo 3 variables socio demográficas como “Sexo, Edad y Antigüedad”, las cuales para la identidad conceptual, cultura organizacional y compromiso resultan determinantes, ya que mediante ellas la percepción de la población puede variar de manera considerable, además de que abre un abanico de áreas de oportunidad a contemplar en la estrategia final. Por la siguiente razón se desglosaron los principales puntos de cultura organizacional, al igual que en el caso de análisis general no obstante se realizaron cruces complejos por cada una de las variables con el fin de conocer diversas percepciones al respecto y se presentan a continuación.

Características de la rama a la que pertenece la organización

Para poder conocer las características de la Universidad y en su caso la composición de la cultura organizacional de los docentes y administrativos se indagó sobre una serie de elementos que componen dicho concepto y que son representativos en la formación del compromiso laboral. Estos componentes son la imagen conceptual conformada por el corazón ideológico de la organización, ambiente y clima organizacional que se presentan a continuación.



Símbolos y signos en el la UCSJ

Como parte de la percepción de la población y conocimiento de la organización, se cuestionó como un primer acercamiento *¿Qué representa para usted la Universidad del Claustro de Sor Juana?* Mostrando una serie de opciones a seleccionar como, representa (Una institución educativa, Una fuente de trabajo, Un lugar para desarrollar sus habilidades y Una institución con normas y valores), a lo que la población **por género**, refuerza su perspectiva de acuerdo con sus intereses. En el caso de las mujeres, la principal función que encuentran en el Claustro se basa en que es “Una institución educativa” con un 61.5%, al igual que en los varones, lo que indica que conocen la misión de la universidad además de las diversas habilidades que se pueden desarrollar al interior. Es importante observar que la última función que encuentran radica en que es “Una fuente de trabajo” lo que de manera aparente muestra que los colaboradores se encuentran en la organización por identificación en intereses más allá que por la persecución de cuestiones económicas.

En cuanto a la significación que se tiene para los públicos por **rangos etarios**, en el caso de los más jóvenes de 25 a 30, se muestra que “Es una institución educativa” con un 66.7%, lo que muestra que aún posee un compromiso normativo y tienen más clara la visión de la institución, en tanto que para los públicos de 31 a 40 años la universidad representa en mayor medida un lugar para “Desarrollar sus habilidades y Una institución de normas y valores ” con un 44.4% mostrando que la percepción que tienen varía de acuerdo con la edad ya que están más conscientes de lo que se puede obtener en la organización colaborando en conjunto, reforzando el compromiso de crecimiento lo que indica la oportunidad y crecimiento que representa la universidad

Los públicos mayores por otro lado regresan nuevamente a la concepción de “Institución educativa”, lo que muestra que por edad la percepción varía de acuerdo con los intereses que se tengan. Es importante mencionar que en los extremos de los jóvenes y mayores se expresó que la universidad es una “Fuente de trabajo” mostrando que la etapa de vida en la que están acentúa más el



compromiso de continuidad que marca el apego del empleado a la organización por un factor económico.

Así mismo por **antigüedad** la significación que tienen los sujetos de la institución de manera general es que es “Una institución educativa” mostrando que reconocen que la misión de la universidad y el concepto que tienen ante su labor; sin embargo el rubro de antigüedad de 2 a 4 años se destacó que también es “Un lugar para desarrollar sus habilidades”, lo que refuerza que es este sector el que se encuentra más consciente de las oportunidades que puede lograr en la organización, por lo que el compromiso que presentan se acentúa en el crecimiento, es decir, los posibles ascensos que puede tener el individuo en colaboración con su entorno, lo que muestra hasta el momento que los colaboradores de la UCSJ presentan un fuerte respeto y sentido de apego a la normatividad de la institución en lo que ha normas y misión se refiere, lo que puede ayudar de manera fundamental al desempeño de sus labores.

Como se mostró, por variable existen diferencias considerables, sin embargo de manera general los públicos saben que es una institución educativa y están conscientes de ello. Sin embargo la variable de antigüedad en este caso si resultó determinante al mostrar que los públicos con el rango promedio de “2 a 4 años”, ubican a la institución en mayor medida como un lugar de desarrollo lo que puede reafirmar el compromiso que poseen al interior.

Corazón ideológico: misión

El corazón ideológico en la organización es una premisa principal de la cultura institucional puesto que es mediante ésta. Es que la organización difunde toda su filosofía conformada por misión, visión, valores, historia y lema y trata de que los empleados la asuman como tal. Es así que cuando se cuestionó sobre la misión de la organización por **género**, ambos públicos colocan en primer lugar que es “Educar, promover y difundir la cultura”, lo que refuerza en gran medida la acotación institucional que se tiene sobre este supuesto. Sin embargo en los públicos femeninos la segunda respuesta más frecuente se basó en la “Formación



humanista” con un 40.0%, en tanto que en los varones se recurrió a la “Formación profesional” 66.7%, lo que muestra que ambos tienen concepciones distintas respecto de la razón de ser del Claustro. Las mujeres se enfocan con mayor fuerza en la labor académica en tanto que los hombres se centran en la función profesionalizarse que debe de cumplir. Pese a esto ambos se encuentran en el camino que el Claustro marcó para la consecución de su fin.

En lo que respecta a la variable de **edad**, se destacan dos rubros en la misión en el rango de 30 a 40 años que opinan es “Formación profesional”, tanto para alumnos como para su personal, mientras que en el rango de 41 a 50 años es “Educar promover y difundir la cultura”, los rangos mayores y más jóvenes distribuyen su opinión de manera equitativa, lo que puede mostrar que sí bien el rango de 41 a 50 años conoce y tiene mayor empatía con la institucionalidad de la universidad, el rango anterior a este forma su propia razón de ser al interior.

Por **antigüedad** nuevamente se puede observar que se coloca la misión principal de la universidad como “Educar promover y difundir la cultura”, en el rango principal de 2 a 4 años de estancia con un 58.3%, lo que muestra que para este sector se encuentra de manera clara la institucionalidad de la organización. Además de ello en los rangos de mayor antigüedad como 8 a 10 años desconocen la misma, lo que puede mostrar que dicha variable no es determinante para la asimilación que se posee de la normatividad puesto que teniendo más tiempo no es más fuerte o se desconoce.

De manera general, los sectores conocen la misión de la universidad y se encuentran familiarizados con ella, lo que muestra que por género no existe un apego mayor hasta este punto de la cultura, la edad puede que resulte una variable importante pues es en ésta en donde se pudo observar que a mayor edad, más asimilación de la misión; la antigüedad por otro lado contrario a lo que se supuso no es determinante en el arraigo cultural formal de la empresa.



Corazón ideológico: visión

Al realizar la interrogante sobre la **visión** de la UCSJ, se efectuó un ejercicio mediante esta pregunta con el objetivo de conocer las aspiraciones que tienen en conjunto los miembros de la organización, puesto que la universidad no plantea la visión de manera institucional.

Ante este cuestionamiento los docentes y administrativos no respondieron en su totalidad, pese a esto varios de ellos expresaron su opinión. En el caso de las mujeres en un 15.4% mencionaron que es “Formar profesionistas con un perfil humanista”. Tienen como idea futura seguir con este proyecto a lo que encaminan su respuesta, lo que puede contribuir a los ideales del Claustro. Por otro lado los varones reafirman el “Desarrollo de un pensamiento crítico” con un 27.3% lo que indica que en su labor se concentran en la formación del estudiantado. Lo anterior puede mostrar que si bien como organización no marca un “Ideal” futuro, si toman en cuenta seguir realizando las labores mediante el uso de la formalidad de la organización.

Por rango de **edad** la visión de la universidad se ve más intensificada en “Desarrollar un pensamiento crítico” en los públicos de 40 a 50 años, mientras que los sectores más jóvenes y mayores se enfoca en mayor fuerza en “Difundir conocimiento”, lo que indica que para este sector se ve con mayor impacto la visión y representación de la universidad, la cual empata de manera directa con la normativa institucional, dejando entrever que en los extremos de rangos etarios el apego normativo se intensifica.

La visión en la muestra por **antigüedad** no se encuentra establecida en la normatividad por lo que al cuestionar a la población sobre este tópico se pretendió conocer los alcances que los colaboradores tienen en conjunto con la institución en el futuro a lo que, dos rubros de antigüedad se hicieron presentes. En primer lugar la categoría de 1 a 11 meses quienes dicen es “Difundir el conocimiento” con un 50%, mientras que el rubro de 2 a 4 años menciona que es “Formar profesionales con un perfil humanista” con un 62.5%, lo que muestra que para las



personas que se están integrando al equipo de trabajo, la misión o razón social sigue siendo un estandarte en la transmisión de conocimientos en la labor docente. En tanto que quienes tienen más de antigüedad comienzan a expresar en mayor medida la labor humanista de la institución apegándose en mayor medida a la “forma o método de enseñanza” en la transmisión de los conocimientos que la misma organización se enfoca y difunde de manera formal.

También se observó que el porcentaje de silencios es grande, lo que muestra que una tercera parte de la muestra no comparte una visión en conjunto con el Claustro o no tiene alguna propuesta sobre los ideales, lo que puede abrir una brecha en el estudio de su apego al corazón ideológico y que estaría indicando que se separan en este rubro de la institución al no tener un proyecto con la misma.

Corazón ideológico: valores normativos

Como parte importante del corazón ideológico, los valores representan qué se quiere proyectar al interior y al exterior de la organización. Éstos son establecidos por los fundadores y se reflejan en los colaboradores los diversos intereses e identificación al conocerlos, por lo que se cuestionó respecto este tópico si conocían los cinco valores normativos en la institución por las se obtuvieron los siguientes resultados.

La población por **género** reconoce los cinco valores de la normativa en la organización (Autonomía Universitaria, Libertad de Cátedra, Pluralismo ideológico, Integración Comunitaria y Responsabilidad Social), de entre los cuales, en el público masculino se destacan con un 42.2% la “Libertad de Cátedra” y “Pluralismo ideológico”, lo que muestra que al ser docentes, su identificación es mayor con los anteriores puesto que parte de ello se refleja en el desempeño de su trabajo. Por otro lado en las mujeres de manera sorprendente, dan la misma valoración a cada uno de ellos, lo que muestra que ellas respetan y se identifican con esta estructura de valores, ya que éstos reflejan el sentido estricto de las dimensiones de cultura que la institución pretende difundir, por dicha razón se



logra apreciar que aunque las mujeres son menos en la muestra conocen en mayor medida los valores, a diferencia de los hombres que los concentran con mayor fuerza en su trabajo.

Por edad en la normatividad de la institución los valores son más arraigados por rango etario se ven en el público de 30 a 40 años, en donde la “Libertad de cátedra” tiene un 37.5%, lo que se destaca, puesto que es en este sector en donde se han mostrado que se tienen un mayor apego a la institución, además de que son ellos quienes muestran que encuentran oportunidades de crecimiento por lo que la libertad en la docencia refuerza en mayor sentido dicho supuesto.

Por la variable de **antigüedad** no se encontró variabilidad ya que los valores cruzan esto de manera general. Ante esto los diversos sectores de la muestra se centran en la edad y en el fundamento del desempeño labora; así mismo las mujeres sienten mayor identificación mostrando que la normativa se encuentra fuertemente arraigada.

Valores aparentes

Por otro lado en oposición a la pregunta anterior dentro de una organización aunque existan valores establecidos, existen aquellos denominados aparentes en los que los colaboradores expresan parte de su esquema de valores natural y ayudan a conocer que toman con mayor fuerza en su desempeño. Por esta razón se cuestionó *¿Para usted de cuánto es la valoración que se da en la Universidad del Claustro de Sor Juana respecto de...?* En donde de acuerdo al **género** en la población, la valoración que los miembros brindaron respecto de su esquema de valores que ven proyectados en la organización de entre una serie de opciones como: Tolerancia, Respeto, Responsabilidad, Profesionalismo, Cordialidad, Compañerismo, Humanismo y Ayuda. El público femenino se centró principalmente en el “Respeto” con un 61.5%, como valor de mayor importancia, lo que muestra que para ellas ese lazo resulta el más importante, seguido del “Profesionalismo” con un 53.8% lo que indica que este sector se enfoca en realizar sus labores de manera profesional en la mayoría de ocasiones guardando una



línea de respeto entre los integrantes, más no infiltrando otro tipo de valores como “Compañerismo”, lo que muestra que sus relaciones entre compañeros no son muy fructíferas dando como resultado el ambiente distante en el Claustro por dicho sector.

En los varones por otro lado el principal valor identificado en su desempeño en la institución es la “Responsabilidad” con un 68.2%, seguido de dos valores más, en igual porcentaje “Respeto y Cordialidad”, lo que reafirma que su función dentro de la organización en la cultura formal e informal abre más brechas de refuerzo, por un lado dentro de los márgenes de lo normativo respetan las labores que hacen y por otro contribuyen a la socialización y cohesión mediante la cordialidad dejando ver que se encuentran más identificados ante las normas pero también ante la formación y apertura de subculturas es decir al llevar un sistema de socialización propio del género.

Los valores que se manifiestan con mayor fuerza por **rango de edad** se concentran de la siguiente forma para los públicos más jóvenes de 25 a 30 años “La cordialidad” es un valor fundamental puesto que puede que ellos consideran en mayor medida este elemento como una forma de convivencia dentro de su entorno, mientras que para el rango de 31 a 40 años varios son los valores de importancia entre ellos “Respeto, Profesionalismo y Cordialidad”, lo que puede reforzar su compromiso normativo en la organización, es decir, tienen lealtad hacia la misma poniendo ante todo el trabajo y respeto además del ambiente laboral; los sectores de mayor edad de entre 40, 50 años y más indican que la “Responsabilidad” es primordial, lo que revela que para ellos la edad puede dar un mayor compromiso moral al considerar la responsabilidad como fundamental en el desarrollo de sus labores.

Por **antigüedad** la población docente y administrativa expresó los valores que identifican en la realización de su trabajo, los cuales varían dependiendo de la tiempo que tienen en la organización. Para los colaboradores que cuentan con 1 año, el “Respeto” es el valor principal con un 75%, mientras que quienes cuentan con 2 a 4 años la “Responsabilidad” es mayor con un 64.4%, indicando que dentro



de su esquema de valores para la población la realización de sus valores se rige bajo dichos supuestos teniendo presente que estos valores forman parte del compromiso normativo que dicta una “obligación” ante la empresa, pero que también puede propiciar lealtad, lo que podría nutrir la cultura informal. Por otro lado, a mayor antigüedad los valores son tomados en cuenta casi en las mismas dimensiones, lo que se puede atribuir a que el personal dentro de la institución ha desarrollado un compromiso moral en el que valora todos los elementos y valores para el desempeño, es decir, además de un sentido de obligación pueden poseer lealtad y afecto a la institución, lo que haría de ello un compromiso mayor.

Corazón ideológico: historia

La historia en la organización posee relevancia ya que mediante ella se adquiere sentido en la organización. Ésta es instituida por los fundadores principalmente, así como los por elementos de entorno en el que se encuentren ya sea inmueble, mitos, ritos y más acontecimientos que sean signos para la institución, por lo que al ser la UCSJ un lugar con un gran acervo histórico se cuestionó a los integrantes qué saben o conocen de ella, ya sea por el lado institucional o por conocimiento propio con el fin de saber que tanto apego tienen o cómo influye en la cultura.

La historia de la universidad según lo manifiesta el público **por género**, se centra en dos principales eventos. En el caso de las mujeres reconocen en un 30.8% que era el “Ex Convento de San Jerónimo”, lo que puede indicar que están más familiarizadas con las leyendas que existen al conocer más de la infraestructura y entorno; mientras que los varones dicen en un 36.4% que fue “Fundado en 1975” mostrando que tienen presente la fecha en que se consolidó y comenzó a fungir como institución educativa. Lo anterior puede decir que la población aunque en diferentes contextos pueden presentar un compromiso normativo ante la institución ya que conocen el entorno en el cual se desarrollan sin embargo, este no expresa o garantiza que sientan identificación por la institución.

En el caso de la historia de la institución **por edad** se puede apreciar que en los públicos de entre 25 y 30 años, el acercamiento mayor se centra en el inmueble ya



que conocen que fue el “Ex Convento de San Jerónimo” con un 33.3%, en tanto que para los públicos de 30 a 50 años se indica en un 60%, que fue “Fundado en 1975” mostrando que reconocen, los inicios de la institución educativa mostrando que a mayor edad mayor conocimiento e identificación de aspectos normativos.

Al observar el conocimiento de la historia para los miembros del Claustro por **antigüedad** se destaca de manera clara que a mayor antigüedad mayor conocimiento de la historia normativa; es decir a menor antigüedad el conocimiento es más vago. Este supuesto se vio reafirmado de la siguiente forma: para los integrantes que cuentan con 1 a 11 meses y 1 año, indicó que fue “Convento y hogar de Sor Juana Inés de la Cruz y Ex Convento de San Jerónimo” con un 50%, mientras que conforme avanza el tiempo laboral se esclarece más el conocimiento de la misma, ya que para quienes cuentan con 2 a 4 años mencionan fue “Fundado en 1975” como institución educativa con un 66.7% al igual que rangos de mayor estancia mostrando que conforme pasa el tiempo en la organización van desarrollando más familiaridad con los símbolos principales, en este caso el inmueble representa parte importante de dicha historia.

Como se muestra, esta última variable es la que cuenta con mayor importancia debido a que la antigüedad brinda de mayor conocimiento empírico e institucional. Además de ello un punto a favor de la institución lo representa el inmueble, ya que mantiene una historia propia y es muy propicio para el fomento de la normatividad, y lo demostró al ser reconocido por la muestra, así mismo la fundación de la institución educativa se encuentra presente en los colaboradores de manera fuerte.

Soportes de identidad conceptual: lema

El lema en las organizaciones funge como un estandarte o representante del corazón ideológico y de la filosofía de la institución, ya que se conoce como un elemento de soporte de los principales objetivos como organización. Es así que como parte de la identidad conceptual en la población se cuestionó a la muestra por **género** el sobre el conocimiento del **lema** del Claustro con el fin de conocer la



identificación que tienen con el mismo; como se muestra la mayor parte de los integrantes conocen el lema “*Saber para valorar, valorar para elegir*”. Toda la población femenina conoce el lema a diferencia de los hombres en donde un 1% lo confunde sin embargo lo tienen presente.

Lo anterior indica que los colaboradores de la institución conocen los signos identificadores complementarios de la misma, integrando más ampliamente a la normativa de la institución lo que puede cohesionar a la población. En este caso la variable de antigüedad y edad no tiene mucho peso puesto que los resultados arrojados no difieren y reafirman en gran medida la filosofía.

Mitos

En todas las organizaciones y como parte esencial de las culturas formales e informales, las leyendas representan parte importante, ya que muestran los sucesos que ha atravesado la organización además de los puntos que consideran importantes para desarrollar una cultura informal. Pese a que en esta interrogante la población que respondió fue poca, se lograron obtener resultados interesantes al respecto.

En el caso de **género** son los varones los que demuestran un mayor conocimiento de leyendas entre las que destacan “El fantasma de Sor Juana Inés de la Cruz” con un 18.2%, lo que muestra que esta imagen es un fuerte representante de la cultura como un método de arraigo al inmueble nuevamente y sus historias. Las mujeres por otro lado indican en un 15.4% que los “Gatos” son un mito, los cuales forman un punto importante en la organización ya que forman parte de ella y son respetados y cuidados, puesto que regresan a la imagen de Sor Juana y al significado que tienen para la organización.

Como se muestra en el gráfico por **edad**, el arraigo de las leyendas no difiere mucho ya que si bien un porcentaje pequeño de la población reconoció alguna leyenda, en el rango de 30 a 40 años se concentra en mayor medida la aparición de “Fantasma de Sor Juana Inés de la Cruz” con un 22.2%, mientras que en los



demás rangos de edad no existe mucha variación lo que muestra que aunque este sector es más susceptible a las leyendas no indica gran variabilidad en la muestra.

En el caso de las leyendas en la organización **por antigüedad** resulta interesante observar que existe una concentración en el personal que cuenta con 2 a 4 años de estancia puesto que mencionan de manera más fuerte la aparición del “Fantasma de Sor Juana Inés de la Cruz y los Gatos” con un 40% lo que mantiene el supuesto principal de las leyendas que se forman en la organización, las cuales reforzarán de manera inmediata a fundadores o héroes de la institución. En ese caso la imagen de Sor Juana simboliza un elemento de cohesión e identidad entre los públicos. En el caso del sector de ingreso a la universidad de 1 año de antigüedad se muestra que los “Gatos” como objetivo físico y metafórico comienzan a formar parte de su incursión a las leyendas lo que puede reforzar su cultura formal y fomentar la informal.

Ritos

Los ritos en la organización serán en su mayoría la repetición de acontecimientos relevantes para la institución, los cuales están cargados de una serie eventos y elementos que son simbólicos para los colaboradores y que con el tiempo cobran trascendencia y también tienen peso en el clima. En el caso de la universidad se cuestionó sobre eventos como Cumpleaños, Aniversarios de antigüedad, Fiestas religiosas, Homenajes, 10 de mayo, Día del maestro, Navidad, Día Claustro y Fiestas patrias ante los cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

Como se manifiesta para **hombres y mujeres**, la generación de ritos en el Claustro se reproduce de manera institucional, es decir, que repiten ritos como el “Día Claustro”, en mayor medida para ambos géneros. Los varones por otro lado acentúan los “Homenajes” con un 45.0%, en tanto que las mujeres destacan en 27.3% las “Fiestas patrias” lo que muestra que para los hombres los eventos institucionales son más manifiestos que para las mujeres quienes al expresar los festejos patrios pueden propiciar más la cultura informal.



Por **rangos etarios** la generación de ritos no presentó cambios o variabilidad en los resultados puesto que se centran en eventos normativos como el “Día Claustro” y “Homenajes”, sin embargo se muestran porcentajes mínimos en los rangos de 30 a 40 años que mencionaron el “Festejo de cumpleaños” o “Fiestas patrias”, lo que puede mostrar que son puntos de fuga en la socialización del entorno laboral.

En el caso de la **antigüedad**, el “Día Claustro” se muestra muy frecuente no importando estancia, lo que muestra nuevamente que los ritos de la organización son en mayor medida en torno a funciones institucionales, lo que puede indicar que no existe como tal otro evento que los cohesione fuera de la normativa, es decir entre empleados no se ve una cultura informal tan fuerte salvo en algunos rangos de edad o género pero la antigüedad no representa una variable de importancia para la generación de ritos informales.

Signos

Los signos se verán expresos en la organización por los canales de comunicación, infraestructura, procesos de socialización, ambiente y más que ofrecerán un panorama amplio de la conformación de la cultura al interior. En el caso de los medios y redes en el Claustro se cuestionó sobre el uso que tienen de los medios de comunicación mediante la pregunta *¿Cuando se informa qué medios de comunicación se utilizan con mayor frecuencia, para comunicar sobre diversos aspectos...?* Ante dicha interrogante se mencionaron los siguientes medios.

Por **género** los medios de comunicación más asiduos en la población, en varones se dijo son las “Circulares”, seguido de el “Correo electrónico” con un 45.5%, mientras que en las mujeres el “Correo electrónico” con un 30.8% además de la “Página web” lo que indica que el género femenino se encuentra más familiarizado con las nuevas tecnologías. Además de ello es importante mencionar que son ellas quienes no tienen contacto por medios orales, como el “Rumor u Hora de la comida”, ya que manifiestan en mayor medida no hacer uso de ellos. Por otro lado los varones sí indican porcentajes en estas opciones lo que refuerza que dicho



género tiene un proceso de socialización mayor en la institución y por ende es más proclive al fomento de la cultura informal. Los medios por los cuales la población se informa con mayor frecuencia por **edad** se dividen y enfatizan principalmente en dos rangos etarios el de 31 a 40 años y el de 41 a 50 años, en el caso del primero el principal medio de comunicación empleado es el “Correo electrónico” con un 66.7%, mientras que el segundo rubro se centra en “Circulares” con un 37.5%, lo que muestra que en un intervalo de nueve años de edad muestra una notable diferencia puesto que la forma de comunicación para los más jóvenes se centra en las nuevas tecnologías, y conforme avanza la edad se enfocan a los medios impresos; lo que podría repercutir en las redes de comunicación ya que se tienen que integrar a quienes no hacen uso regularmente de los nuevos medios, pues pueden ser éstos quienes mencionaron no tener acceso a información.

Por nivel de **antigüedad** los medios de comunicación a los que más recurre la muestra se ven diferidos ya que la mayoría se concentra de 2 a 4 años de estancia y son quienes ocupan en mayor medida “Circulares y Correo electrónico”, sin embargo se puede ver que la población de recién ingreso de 1 año manifiesta esperar más indicaciones mediante “Boletines” en tanto que quienes poseen mayor antigüedad incurren en mayor frecuencia en medios orales, escritos y electrónicos como “Correo, Profesores y Boletines”, lo que indica que en el proceso de cambio de la organización durante su estancia se han tenido que adaptar a los nuevos medios que se han ido incursionado, lo que puede decir que ayudará a las redes de comunicación puesto que son flexibles o bien también puede indicar que su uso se volvió necesario mas no comprensible o efectivo.

Dimensiones de contenido: Formal-informal

Según las redes de comunicación que la población docente y administrativa menciona por **género**, su comunicación es mayoritariamente por medio de comunicados de la “Rectoría” para ambos, para los varones la segunda opción más asidua es “Los lleva la secretaria” con un 10.0%, mientras que para las mujeres es “Cada uno acude a consultarlos” con un 6.67% lo que muestra que son



ellas quienes muestran mayor independencia para la búsqueda de información respecto de las actividades en su trabajo, lo que puede indicar que poseen mayor iniciativa y posiblemente una mayor responsabilidad. Por otro lado un 6.66% de la muestra dice no recibir mensajes, lo que indica que puede existir algún tropiezo en las redes del Claustro, ya que su comunicación es vertical descendente como se ya se había mostrado.

Por rangos etarios en primer lugar se encuentran los “Comunicados de Rectoría”, principalmente en el rango de 30 a 40 años, que es donde se concentra la muestra. Pese a esto en este mismo rango un 6.25% menciona que los consultan con la “Secretaria o acude a un lugar en específico”, lo que refleja que el porcentaje de la población femenina tiene más predilección por informarse de manera directa. Además de ello en los rangos de 25 a 40 años existen 6.24% que indica que “No Llegan” los mensajes por ningún medio, lo que puede indicar tropiezos en la comunicación y por ende en los nexos establecidos con la normatividad.

La variable de **antigüedad** en la institución, es determinante ya que mediante ella se puede medir el nivel de arraigo y SOP, en los públicos dependiendo su compatibilidad y empatía en la institución; es por ello que cuando se cuestionó a los miembros de la organización respecto del medio por el cuál se informan de los mensaje que emiten las autoridades, en los diversos rangos se expresa que de manera general todos consultan a “Rectoría”, reconociendo a ésta como el principal centro de emisión de información. Pese a esto también se dice que “Cada uno acude a consultarlos a un lugar específico”, por lo regular con más fuerza en quienes cuentan con 5 a 7 años y más de 10 años de antigüedad; lo que refuerza la normativa que la institución dispone para sus colaboradores al emitir mensajes de manera directa y gerencial, en el caso de quienes cuentan con más antigüedad existe una comunicación más directa con las autoridades al acudir por la información.



Dimensiones de contenido: grupos de trabajo

Las dimensiones de contenido en la institución versan sobre las diferentes formas de comunicación al interior (intracomunicación, intercomunicación, etc.), además de las relaciones que se desarrollan entre los empleados. Por dicha razón para conocer los principales vínculos gerenciales dentro de la organización, así como redes de comunicación interna, se interrogó sobre *¿Cuándo requiere información respecto a su trabajo usted lo hace con...?*, por **género** se pudo observar que los públicos docentes se dirigen a modelos diferentes. En primera instancia los varones se comunican entre ellos, ya que su principal respuesta con un 24.24% fue “Profesores”, es decir que limitan su comunicación y círculo entre ellos formando una línea o cadena de información, en tanto que las mujeres por porcentajes equitativos de 12.12% mencionan que se dirigen a el “Personal de área” y “Rectora”, lo que indica que son éstas quienes tienden a reafirmar con mayor fuerza dicho modelo de comunicación vertical; en el caso del género femenino los “Profesores” se dejan en último lugar con un 6.06%, lo que puede indicar que ellas a diferencia de los hombres no fomentan la interacción entre grupos, por lo que no mantienen redes tan abiertas para la comunicación, además de que pueden repercutir en el ambiente.

Además de ello un porcentaje significativo omitió su respuesta, lo que puede indicar que no requieren de información o se niegan a obtenerla por estos medios, lo que abre una pauta ante los casos de estos docentes que no poseen vínculo alguno con las redes internas, lo que lleva a suponer que existen más medios que no se encuentran en las opciones.

Por rangos **edad**, cuando los públicos requieren de información para la realización de sus funciones, se puede observar que la edad de 30 a 40 años, acuden en mayor medida a los “Profesores” con un 20.0%, los cuales se había visto en su mayoría son varones, lo que puede indicar que la edad es un motivo para cohesionarlos puesto que han conformado un grupo de trabajo y una red de comunicación que les permite socializar. En los demás rangos etarios de 25 a 30 años y 40 a 50 años, se observa de manera equitativa que su consulta es igual



para “Secretaria, Personal de área y Profesores”, lo que muestra que su necesidades de información se ven cubiertas en mayor medida por la normativa que persigue la institución al dirigirse a personal “autorizado”, lo que permite deducir que en los públicos la edad es determinante puesto que los más jóvenes y los más de mayor edad muestran una disposición más fuerte por la normativa así como el respeto que tienen por la misma. Lo anterior puede deberse a que estas etapas los hacen asumir un compromiso mayor y por tanto mayor identificación con la formalidad de la cultura el Claustro.

En tanto que el rango de 30 a 40 años por estar en un intervalo intermedio y ser mayoría asumen la conformación de grupos identificando sus necesidades y compatibilidades, mostrando una cadena más fuerte entre sí que ante las “autoridades” que sí son mencionadas pero en porcentajes menores, lo que puede ayudar a vislumbrar si éste es el grupo que conforma en mayor medida la cultura informal en la organización o qué tipo de vínculos la intervienen.

Según se mostró, por **antigüedad** cuando los integrantes de la población requieren información respecto de su trabajo, existe una variabilidad en quienes sí acuden ya que el personal que tiene de 1 a 11 meses aún recurre a varios miembros de la institución, debido a que puede que aún se encuentren en un proceso de adaptación y socialización formal por lo que se busca un guía en las labores que se desempeñen.

Por otro lado quienes cuentan con 1 año se enfocan más en la “Secretaria” con un 33.0%, seguido de ellos quienes cuentan con 2 a 4 años de antigüedad se centran más en el “Personal de área” con un 29%, mientras que la población con más años de estancia en el Claustro consulta a los “Profesores”, lo que muestra que el caso de dichos sectores existen una mayor compatibilidad en canales de información y comunicación, mientras que los sectores con menos antigüedad aún tienen mayor inclinación por la normativa al consultarla de manera directa o con subalternos.



Dimensiones de contenido: superior- subordinado

Es así que bajo esta lógica, entre relaciones inter e intra personales entre empleados, se preguntó sobre la forma en la que hacen llegar sus quejas o sugerencias o bien el medio por el cual las externan, a lo que por **género** se sugiere que las mujeres son quienes omiten mayormente el contacto y la comunicación pues ellas mencionaron con un 9.38% que hacen llegar sus sugerencias mediante “Reuniones”, seguido de “Memorándums”, lo que muestra que son ellas quienes llevan a cabo el uso de medios de soporte con mayor fuerza. En tanto que los varones contrario a dicho modelo colocan en primer y segundo lugar a “Reuniones y Juntas”, en donde ambos medios consisten en diálogos y negociaciones lo que muestra que dado que la platilla en el claustro es en su mayoría de varones éstos han creado un sistema de comunicación más horizontal en los asuntos que conciernen a la organización.

Lo anterior muestra que para la población masculina las dimensiones de contenido que se presentan se dan de manera colectiva, es decir ellos buscan que el tratamiento de la información de manera generalizada ya que afecta a todos en mayor medida, en tanto que las mujeres, aunque también notan este aspecto, prefieren de manera alterna dimensiones de contenido personalizadas es decir, solucionar aquellos aspectos que les incumban de manera directa.

Por **edad**, los rangos más jóvenes de 25 a 30 y 31 a 40 años muestran que prefieren “Juntas y Reuniones”, indicando que se sujetan en mayor medida a la comunicación horizontal, en tanto que los sectores más amplios de edad de 40 a 50 y 51 a 60 años se centran en mayor medida en “Memorándums” y “Consejo”, lo que proporciona información para inferir que los públicos jóvenes pueden tener tendencias de una cultura organizacional más proclive a la apertura, ya que incursionan en nuevas formas de comunicación más interactiva, en tanto que los mayores recurren con más frecuencia a medios institucionales, dejando ver que la edad es determinante en su comportamiento ante las culturas de cierre, que incorporan pocos elementos nuevos.



Dentro de la variable **antigüedad** se puede observar que los medios por los cuales hacen llegar sus quejas o sugerencias, no resulta tan variable para el personal ya que los colaboradores mencionan que prefieren “Juntas y Reuniones” con un 37.5%, lo que muestra que buscan tener un vínculo más personal con los directivos y por tanto mayor para realizar aclaraciones. Sin embargo un punto de relevancia es que en todos los rangos de antigüedad existe personal que menciona no ocupar ningún medio o expresar sus quejas, lo que puede indicar que existen focos rojos en su trato con los directivos y por ende pueden existir disparidades en las relaciones al interior.

Dimensiones de contenido: ambiente

Como parte de la organización el ambiente comprende todo aquello que como su nombre lo dice rodea a la organización, éste será el resultado inmediato de una cultura organizacional y estará conformado por espacios, distribución, mobiliario, entre otros. Por lo que bajo el análisis de **género**, se le pidió a la población evaluar a la universidad en una escala de uno a cinco, en diversos aspectos como: Institución educativa, Universidad del Claustro de Sor Juana, Rectoría, Áreas de servicio, Funcionarios, Alumnos, Instalaciones, Logotipos, Ubicación geográfica, Reglamento y Trabajo.

Ante dicha exposición de datos, las respuestas mostraron diferencias entre hombres y mujeres, ya que el público femenino otorga la calificación más alta a la “UCSJ” de manera general, pero seguido de ello se encuentra la “Ubicación geográfica”, lo que muestra que las mujeres se encuentran conformes con la institución. Pese a esto dan más importancia a aspectos de infraestructura, por lo que reconocen la eficiencia de los mismos. Los elementos calificados con menor porcentaje son “Rectoría y Alumnos”, dejando ver que tienen un choque con el estilo de mando que existe en la organización así como el objeto directo de trabajo, lo que puede marcar severamente la cultura dentro de la organización al distanciarlas del esquema central, además de que corta la comunicación entre las partes ya que como se mencionó son ellas quienes prefieren los medios escritos.



Mientras, que los varones de igual forma califican en primer lugar a la “UCSJ”, mostrando que en general la percepción que poseen de la institución es positiva. Sin embargo en segundo lugar colocan “Su trabajo”, lo que muestra que poseen una alta valoración de la labor que desempeñan, ya que contribuyen a la cultura que se ejerce en la institución. No obstante lo que los hombres valoran en menor medida son de nueva cuenta “Alumnos e Instalaciones”, lo que coincide con la población femenina y marca un área de oportunidad, ya que al ser los alumnos calificados en menor medida indica que existen problemas al interior, por lo que el clima y ambiente se pueden ver deteriorados y por ende maestros y alumnos no alcanzarían a formar una comunidad con objetivos comunes como la normativa de la institución lo marca, dando primeras muestras de que la representación de compromiso laboral de los empleados choca con la normativa de la organización, ya que no existe por lo menos en entre dichos públicos una buena relación y percepción.

La evaluación que los públicos realizaron al Claustro **por edad** en los diversos aspectos, varía dependiendo el rango en el caso del personal más joven de 25 a 30 años evalúan con mayor promedio, de 8, a los “Alumnos” en la institución, lo que resulta contrario a resultados anteriores en donde de manera general es el aspecto peor calificado, lo que indica que este público puede tener elementos de socialización más fuertes que otros rangos de edad por compartir similitudes.

Por otro lado el rango de 30 a 40 años valora en mayor medida la “Ubicación geográfica”, mostrando con un promedio de 10, lo que indica que este sector se enfoca con mayor fuerza a los aspectos del ambiente de institución teniendo mayor empatía con él y por tanto mayor impacto en el clima organizacional y la cultura; el rango de 40 a 50 años manifestó como mejor aspecto “Su trabajo” lo que indica que realizan una autoevaluación de su desempeño con un promedio de 9 mostrando que se encuentran más enfocados en su desempeño y compromiso normativo además de que como se mencionó con anterioridad se están más apegados a la normativa institucional. Por último el rango de 50 y 60 años de edad otorgan mayor calificación de 7 a las “Áreas de servicio”, lo que muestra que ésta



no es la mejor calificación en promedio con los demás resultados, pero determina que dentro todo esto es a lo que le otorgan una valoración mayor de igual forma más apegado a la normativa.

La evaluación que los docentes y administrativos realizaron respecto de los elementos de la UCSJ, **por antigüedad** cambia dependiendo de esta variable, ya que el personal de primer ingreso de entre 1 a 11 meses y 1 año otorgaron una calificación de 9 y 10 a su “Trabajo, Instalaciones y Reglamento” lo que muestra que al inicio de su carrera laboral en el Claustro tienen compatibilidad por la normativa institucional así como su desempeño lo que indica que se están acatando a la cultura formal.

Conforme avanzó el rango de antigüedad de 2 a 4 años, se centra la atención en la “Ubicación geográfica” con un promedio de 10 mostrando que su valoración recae en mayor medida en el ambiente lo que puede indicar que contrario a la normativa tienen mayor atención en aspectos de entorno lo que puede indicar que su percepción es susceptible a cambio según la antigüedad en la organización.

Es interesante observar que cuando se avanza a más años en la institución como de 5 a 7 años la calificación ante los diversos tópicos comienza incrementar en promedios de 8 y 9 lo que muestra que los sujetos encuentran más estabilidad en las diversas áreas por lo que ven en ellas diversas cualidades. Mientras que en rangos de 8 a 10 años y más se puede notar que son más analíticos en los aspectos que se evalúan puesto que los promedios de calificación van por 8 y 9, indicando que baja con respecto a los otros, además de ello un aspecto importante se centra en que califican más altamente el “Reglamento”.

Lo que indica que en los extremos de la muestra cumplen el supuesto de en tanto que el docente ingresa a la institución y hace más historia en la misma los reglamentos y lineamientos son más arraigados, mientras que cuando se tiene un tiempo promedio en su estancia dichos elementos se disipan hacia otros aspectos de ambiente.



Detección y características de los grupos y líderes

Como parte del ambiente en la organización, los estilos gerenciales y liderazgo son parte importante, puesto que mediante ellos se conoce la valoración que tienen los colaboradores entre los docentes y administrativos sobre su forma de trabajo, es así que se cuestionó *¿Desde su perspectiva cuál es el tipo de trabajo que se lleva de manera más óptima en el Claustro...?*, con el fin de conocer las relaciones y percepción laboral al interior en el desempeño de sus actividades; a lo que por **género** se pudo apreciar que existen diferencias en la forma de interactuar, según se expresa, para los varones en un 58.3% el trabajo “En equipo” es el más asiduo lo que muestra que aunque la labor docente por lo regular se manifiesta de manera individual, ellos mencionan realizarla en conjunto, lo que refuerza el desarrollo del proceso de socialización en dicho sexo, el cual fomenta la cultura informal en este género. Mientras que en el caso de las mujeres se expresa se labora con regularidad por “Proyecto” con un 45.5%, mostrando que ellas no interactúan tanto con la comunidad de trabajo y por ende pueden ser un área de oportunidad en la cultura informal de la organización, ya que no tienen mucha interacción con su entorno, a diferencia de los varones, quienes muestran gran interés en la convivencia lo que los podría colocar en una posición de liderazgo.

Por **edad**, el desarrollo de trabajo en los docentes y administrativos, es más intensificado en el rango etario de 30 a 40 años con trabajo “Individual” con un 70%, sin embargo es también en este sector en el que se manifiesta el mayor trabajo en “Equipo” con un 41.7%, el trabajo por “Proyecto” se ve con mayor frecuencia en los rangos de 40 a 50 años. Pese a esto se puede ver que la variable de edad no resulta determinante en el tipo de trabajo que realizado en la organización.

Según se expresa por **antigüedad**, la forma de trabajo se modifica por estancia en la institución, lo que puede llevar cambiar el clima organizacional como en el caso de los públicos con menor antigüedad con 1 a 11 meses y 1 año, en donde se dijo que el trabajo más destacable es “Por proyecto e Individual” con un 55.5%, lo cual



puede deberse a que su incursión aún es prematura y su proceso de socialización es menor ya que es *individual*, es decir dentro de la organización sus experiencias son en mayor medida solos debido a la docencia. No obstante, no implica que no convivan con su entorno pues es imposible que se encuentren aislados, pero su reciente incursión no ha ayudado a desarrollar vínculos en su entorno.

Por otro lado el personal que cuenta con una antigüedad de 2 a 4 años menciona que se trabaja en mayor medida en “Equipo” con un 42.9% mostrando que además de que tienen un proceso de socialización *colectivo e informal* pueden compartir objetivos en común y mejorar sus resultados, tomando en cuenta que su labor docente también involucra más tiempo individual, lo que muestra que ellos alimentan la cultura informal al formar grupos de trabajo mediante la colaboración. Cabe destacar que el personal que cuenta con Más de 10 años en la organización también mencionó trabajar en equipo lo que muestra que a mayor antigüedad mayor apego y socialización informal, ya que los colaboradores se han ido amalgamando sin algún tipo de normatividad, puesto que el Claustro no cuenta con un manual de inducción o programa de integración laboral.

Ambiente y Clima

Como resultado del ambiente de la institución se dará origen al clima, el cual se conformará gracias a la interacción del sujeto en su ambiente. Éste como se había mencionado es dinámico en función de las normas y tareas, liderazgo y composición grupal. Por lo que al cuestionar a la población respecto de su percepción del ambiente organizacional en el Claustro entre varias opciones como Tranquilo, Tenso, Agradable o Problemático, por **género** se manifestó de manera general como “Tranquilo y Agradable”, es decir se sienten cómodos con las relaciones al interior; sin embargo los varones mencionaron en un 13.6% que existe un ambiente “Problemático y Tenso” lo que muestra que si bien es en este género en donde se desarrollan más lazos sociales, también es en donde se pueden ver mayores rencillas, por otro lado en el caso de las mujeres un solo elemento manifestó existir problemática lo que muestra que no es una implicación muy grande que deteriore el ambiente, contrario a los varones en donde dicho



porcentaje puede lacerar las relaciones que se han consolidado como género y en el desempeño de sus labores.

Por la variable de **edad** se logró observar que la percepción varía en función de los rangos etarios para los públicos más jóvenes el ambiente se muestra en su mayoría “Tranquilo y Agradable”, lo que muestra que tienen buenas relaciones en su entorno, por otro lado los rangos de 30 a 40 años y 50 años lo califican como “Agradable” lo que indica que pueden existir relaciones de compañerismo y lazos afectivos. Sin embargo 22.3% de los más jóvenes manifestaron que existe un ambiente “Problemático” lo que puede marcar focos rojos dentro del clima, puesto dicho porcentaje expresa tener conflictos al interior.

Según se expresa en la muestra el ambiente por la variable de **antigüedad** presenta algunos cambios ya que de manera general conforme avanza la estancia en los miembros se acentúa más que el ambiente es “Agradable”, y “Tranquilo” en el caso de los colaboradores con menor antigüedad, pese a esto se puede observar que es en estos mismo rubros de 1 año y 2 a 4 años, es donde se expresa “Tensión y Problemática”, lo que indica que una parte de la muestra no se está integrando y al ambiente de la universidad, por lo que muestra incompatibilidad. Como resultado de esto se estaría hablando de un buen clima organizacional, sin embargo tendiente a problemas por los elementos que se mencionan en cada variable, en donde se puede encontrar inconformidades.

Valores expresados y aparentes

Concepción de Trabajo

En el caso de los valores de la organización y como una pauta de introducción ante la representación social que los colaboradores tienen de compromiso y de trabajo, se cuestionó a los integrantes sobre la percepción que poseen de “Trabajo”, en donde por la variable de **género** la concepción de “Trabajo”, difiere. En el caso de los varones en un 62.0% representa un “Valor”, lo que muestra que acompañado a todas las concepciones anteriores su desarrollo laboral y académico se apega en mayor medida a un *compromiso moral* con la institución,



además de que su esquema de valores empata con la normativa; mientras que las mujeres relacionan este término en mayor medida con un “Gusto” con un 45.0%, indicando que aunque su esquema de socialización no sea del todo completo encuentran satisfacción en las labores que realizan y poseen un compromiso en mayor medida *afectivo*.

Por **edad** el concepto de “Trabajo” para los integrantes del Claustro, varía dependiendo de los rangos etarios es decir para las personas que cuentan con 25 y 40 años el trabajo lo constituye principalmente “Valor y Gusto” con un 75.0%, mientras que para las persona mayores de 41 a 60 años el trabajo se vuelve en mayor medida “Una necesidad” con un 60.0% lo que muestra que a mayor edad la percepción del trabajo va perdiendo la concepción positiva y se convierte en una necesidad fisiológica.

En lo que respecta a la **variable antigüedad** se cuestionó respecto de ello debido a que se parte del supuesto de a mayor estancia en el Claustro la perspectiva difiere. Es así que los resultados varían de acuerdo con lo anterior en el caso del personal que cuenta con 1 a 11 meses y 1 año, el concepto trabajo representa “Un gusto y Una necesidad”; lo que muestra que su reciente incursión les brinda en mayor medida satisfacción con la organización, además de que reconocen es un medio económico lo que situaría este rango en una incursión a un compromiso más normativo. Por otro lado quien cuenta con 2 a 4 años de antigüedad dicho término representa un “Valor” en un 70.0% lo que muestra que este sector al contar con mayor estancia en el Claustro conciben el trabajo de manera más afectiva. Para las personas que tienen de 5 a 7 años en la institución, el trabajo es un “Gusto” indicando que la percepción del trabajo conforme crece la antigüedad enfatiza el apego en un compromiso afectivo y moral.

Concepción de compromiso

Para conocer respecto del compromiso organizacional en el Claustro se cuestionó a la muestra sobre la representación que tienen del mismo, o bien qué significado encuentran de él en su vida, ante esta interrogante al cruzar dicho concepto por la



variable **género** la población expresó que el compromiso para los varones es en mayor medida “Responsabilidad” con un 62.5%, en tanto que para las mujeres el “Apego” con un 45.0% representa mejor dicho término, lo que muestra que para el género masculino el compromiso tiende más a un asunto de reciprocidad enfocándose en mayor medida a la normatividad, mientras que las mujeres lo asocian a un componente afectivo que vincula a las partes, lo que para el Claustro se podría traducir en SOP. Sin embargo y aunque en tópicos anteriores son las mujeres quienes no expresan un vínculo social tan fuerte, el tipo de compromiso que poseen puede ayudar a fomentarlo.

Por la variable de **edad**, el compromiso se muestra diferente ya que para los más jóvenes se relaciona con “Responsabilidad”, mientras que para los demás sectores de manera general se concentra en “Apego” lo cual puede decir que puesto que ellos se están integrando a la institución poseen un mayor sentido de reciprocidad que manifiestan mediante apego.

En cuanto a la **antigüedad**, se obtuvo que la población con menor estancia de 1 a 11 meses y 1 año encuentran que el compromiso es “Responsabilidad y Apego” con un 27.92%, mientras que quienes cuentan con 2 a 4 años lo vinculan de manera directa con la “Responsabilidad” con un 16.25%, en tanto que quienes tienen mayor antigüedad de 5 a 7 años y más, se centran en “Responsabilidad y Cumplimiento”. Lo anterior muestra que en cada etapa de vida de la organización se posee una concepción distinta de compromiso en el caso de los que poseen menos estancia lo asocian con elementos de normatividad al sentir una responsabilidad con la institución y también afecto que estaría marcando un *compromiso de normativo*.

En el caso de las personas que cuentan con más estancia lo asocian de manera directa en “Responsabilidad” lo cual se muestra con el compromiso normativo, que enfatiza con mayor fuerza la obligación en la institución; al igual que la gente con mayor estancia indicando que se tiene un mayor sentido de responsabilidad.



Conclusiones sobre el tipo de cultura de la UCSJ

De acuerdo al análisis realizado a los docentes se lograron conocer de manera pormenorizada los rubros expuestos en el análisis global mediante el uso de las variables de sexo, edad y antigüedad, aspectos que ayudaron a describir la cultura que prevalece en la organización, así como el desarrollo de ésta en el sector más importante puesto que es en él donde se desarrollarán las principales relaciones a estudiar, dichas relaciones en la organización son determinantes pues son las que establecen los procesos de socialización, compañerismo, lazos afectivos, modo de trabajo y en especial compromiso y cultura.

Es así que como un primer acercamiento a la relación de éstos con la institución se logró observar que la percepción inmediata que tienen del Claustro es que es una “Institución educativa”, sin embargo como un punto de relevancia en las variables estudiadas se logró vislumbrar que conforme se avanza por edad los sujetos están más conscientes de las oportunidades que pueden obtener de la institución, al igual que cuando existe mayor antigüedad lo que sugiere que en esta etapa los colaboradores poseen un compromiso de crecimiento es decir saben que pueden lograr elementos de motivación y ganancias. Resulta importante mencionar que dichos resultados se acentúan con más fuerza en el rango de 25 a 30 años y con una antigüedad de 2 a 4 años lo que hace a este sector un grupo importante en el desarrollo cultural, puesto que dichos indicios pueden ser una determinante en el desarrollo de un compromiso.

En lo que respecta a la cultura formal de la organización como corazón ideológico, en cuanto a la *misión* por las diferentes variables no se apreciaron muchos cambios puesto que todos conocen la misión que consiste en “Educar, promover y difundir la cultura”, lo que indica que tienen un fuerte apego hacia ésta, lo que resulta importante destacar en este rango es que a mayor edad el arraigo es mayor mostrando que conocen la normativa y en lo que versa la hipótesis de dicho proyecto los empleados conocen este supuesto aunque no significa que tengan necesariamente que estar de acuerdo con él.



La *visión* por otro lado como parte importante de las organizaciones como ya se ha mencionado propone en toda organización el camino o metas futuras que se quiere alcanzar con los integrantes, el ejercicio realizado en este caso se basó en la propuesta que los integrantes realizaran ya que el Claustro no la posee de manera institucional. Ante este hecho la respuesta más asidua remite al “Humanismo” bajo el cual se instituye la formación profesional la cual refuerza la misión, más no sugiere un objetivo; pese a esto en la variable de sexo en los varones en el rango de 40 a 50 años se mencionó “Desarrollo de un pensamiento crítico”, lo que dice que este sector en específico tiene una idea más clara de qué es lo que quieren lograr en conjunto lo que además de mostrar iniciativa y participación ante este suceso muestra un compromiso de crecimiento ya que se trata de tomar factores de la organización que resulten retribuirles para ambas partes.

Los **valores** de la organización se plasman en función de lo que los fundadores desean mostrar ante los públicos, además de que marcan un esquema de “comportamiento”. Nuevamente en este supuesto de la normatividad el grupo de varones de 30 a 40 años muestra los porcentajes más amplios en donde, y pese a que conocen todos los valores, destacan dos “Pluralismo ideológico y Libertad de cátedra”, lo que muestra que aunque se encuentran sujetos a las estructuras formales también dan síntomas de mayor libertad respecto de su labor, lo cual resultan condiciones propicias para la formación de una cultura informal, por otro lado mujeres respetan todos y cada uno de los valores siendo ellas quienes tienen un mayor efecto de la cultura formal.

Contrario a esto los *valores* también pueden ser *aparentes* es decir el empleado tiene su propio sistema de valores y los emplea en la forma en la que desempeña su trabajo por esta razón se cuestionó sobre valores generales y la influencia que tienen en la organización, ante esto la variable de género destacó ya que las mujeres expresan que el “Respeto” es el principal factor que involucran mientras que los varones se basan en mayor medida en la “Responsabilidad”, lo que puede involucran dos actos en el primer caso el respeto es una norma entre lo que se



hace y a su vez pueden hacer los demás, y en el segundo caso se asume la condición de las cosas que se hacen, teniendo esto como referente se podría decir que los varones guardan más compromiso, además de que ellos incluyeron la “Cordialidad” lo que puede mostrar rasgos de compañerismo a diferencia de las mujeres que no lo contemplaron. Resulta importante mencionar que con la antigüedad nuevamente el “Respeto” toma un lugar preponderante a mayor antigüedad se presume se gana más este valor o es conferido por los años.

La *historia* en el Claustro resulta el mayor punto a favor ya que involucra elementos de ambiente y entorno, por lo que al ser un “edificio” histórico da la pauta a que no importando la variable tengan conocimiento al respecto haciendo de este factor un motivo importante para hacer más propicia la cultura informal, ante esto las respuestas más sobresalientes las brindan las variables de edad y antigüedad en donde al incrementar éstas el conocimiento de la normativa es mayor como la fecha de la fundación como institución educativa o los héroes de la misma.

En cuanto al *lema* de la organización como un elemento de soporte se mostró que lo conocen y por tanto existe una buena asimilación de él y difusión al interior y al exterior de la organización. En lo que respecta a las *leyendas* de la organización como se logró apreciar que se remite a los símbolos y héroes internos destacando como principal “El fantasma de Sor Juana Inés de la Cruz” quien representa un fundador y difusor de la misión de la organización, en este caso también se comprobó que la edad y antigüedad tienen peso ya que conforme aumentan adquiere más conocimiento del tema.

Los ritos en la institución son en gran medida en cuestiones de índole institucional como “El Día Claustro”, lo que deja poco que tejer a la cultura informal, sin embargo en pocos casos se mostró algún tipo de festejo en eventos informales, como parte importante las mujeres mencionaron “Fiestas patrias” como indicio de su mínima participación en eventos informales, además de ello en el rango de edad se destacaron pocos casos de “Festejos de cumpleaños” lo que puede



mostrar que fuera de los acontecimientos formales no se expresó mayor convivencia o bien con más intensidad.

En el caso de los signos en la organización forman parte de una serie de componentes como redes de comunicación, canales, infraestructura y más que dan origen a la fluidez de mensajes y comunicación, siendo así que en el Claustro de Sor Juana los *medios de comunicación internos* navegan entre las nuevas tecnologías y medios impresos, se destacó que las mujeres tienen mayor contacto con los nuevos medios, pero son las menos propensas al desarrollo de una cultura informal.

Las variables de edad y antigüedad en este caso también fueron determinantes ya que los más jóvenes como era de esperarse están más familiarizados con las nuevas tecnologías y conforme acrecienta la edad los medios se inclinan más en los tradicionales, contrario a esto en cuanto a antigüedad los casos se revierten las personas de nuevo ingreso tienen que familiarizarse con los medios tradicionales y a su vez incorporar los nuevos, lo que no marca una tendencia definida y podría llevar a confusiones, lo que invita a la organización a tener un sistema mejor definido.

En el caso de la comunicación que el Claustro guarda con sus empleados, de manera general casi sin cambios en todas las variables se observó que “Rectoría” es el organismo encargado de hacer llegar noticias, comunicados, indicaciones y más, lo que refuerza que su sistema es en toda medida bajo comunicación vertical descendente, las mujeres en menor proporción mencionaron tener algún tipo de acercamiento con los directivos o de manera independiente pero resulta importante tener en cuenta que también se mencionaron vacíos al decir que no llega información, lo que resulta un punto de interés ya que esto puede fragmentar los canales.

Lo que respecto a los **grupos de trabajo y líderes** en la organización, por tipo de trabajo se logró observar que varones tienden a convivir en mayor medida que las mujeres, ya que pueden abrir más espacios para la conformación de una cultura



informal entre ellos, así mismo por antigüedad se esclareció que conforme avanza se agudiza en el sentido de grupo al manifestar colaborar en equipos además de que se tiene una mayor socialización.

Siendo así se logró observar que el ambiente en la organización de manera general se califica como “Tranquilo”, en tanto que conforme se hace más antigüedad y edad se convierte en una cuestión sentimental puesto que se hace “Agradable”, en este rubro fue importante observar que los varones que demostraron ser más unidos también comparten puntos de fuga en los que encuentran tensión y problemas en la organización, lo que de manera general no deteriora en gran medida en el clima, pero si puede hacerlo propenso a dicho cambio, si evoluciona.

En lo que se refiere a la percepción que los colaboradores de la organización tienen respecto al “Trabajo”, como punto clave en este proyecto, se logró observar que por variable se conciben de diversas formas por género los varones se apegan en mayor medida a la institución con un valor moral, en tanto que para las mujeres se basa en componente afectivo pese a que su lazo de socialización no es tan grande. Otro punto que se confronta con lo anterior es que conforme se avanza en edad se dijo que el trabajo se convierte en una necesidad lo que puede indicar que hace que pierda el sentido como tal de lealtad y se enfoque en un compromiso de continuidad es decir económico. De manera interesante la antigüedad enfatiza el compromiso moral que según se dice es uno de los más fuertes.

Aunque varias de las interrogantes formuladas a la muestra, dieron semblanzas de la concepción que se tiene de compromiso se observó que éstas son variables, dependiendo de las características de la población para las mujeres el compromiso versa sobre un tema afectivo como el apego es decir es más emocional, para los varones se centra en mayor medida en la responsabilidad que trae consigo un valor normativo internalizando los valores y desarrollando lealtad ante la organización. Por edad el compromiso se transforma ya que a menor edad se centra como obligación y conforme se avanza tiene un tinte afectivo, la



antigüedad logró corroborar que conforme se acrecienta la estancia en la organización se tiene más apego a la normatividad que se ve reflejada en el compromiso de los colaboradores al tener más empatía con la formalidad institucional.

Finalmente se puede observar que la cultura organizacional en los docentes y administrativos de la Universidad del Claustro de Sor Juana, poseen una **cultura fuerte** en la normatividad, ya que tienen de manera bien asumida el corazón ideológico de la organización, así como los valores y principios que ésta maneja lo que puede ayudar a su adaptación e identificación con el personal lo que estaría reafirmando las funciones de la cultura organizacional dentro de la institución.

Como subculturas o bien una **cultura informal**, en este caso se aprecia de manera clara la existencia de una entre los varones ya que son ellos quienes han tenido un proceso de socialización más efectivo al formar grupos y equipos de trabajo lo que se denominaría *socialización colectiva fija*, es decir este grupo se adaptó a las condiciones de la institución y logró crear un espacio de convivencia entre colaboradores. Sin embargo las mujeres quedan fuera de este esquema ya que no guardan relaciones de compañerismo o fraternidad la *socialización se ha visto como individual*, término que a primera vista pareciera una contradicción pero que indica que éstas llevan a cabo sus labores de manera individual haciendo el contacto menor con su entorno así mismo su adaptación pudo haber sido *variable*, lo que implicaría que su proceso de socialización en la organización fue menor.

Lo anterior refuerza el sentido de orgullo y pertenencia de los colaboradores a la organización creando en ellos un vínculo fuerte que bien utilizado puede mejorar las condiciones al interior de la organización, ya que el ambiente se muestra favorable y poseen elementos de alto valor simbólico del entorno como infraestructura y héroes que ayudan a propiciar “buenas” condiciones de trabajo y por ende satisfacción.

Los procesos en la organización y la manifestación de signos indicaron que se lleva una **comunicación vertical descendente** es decir viaja de los directivos



hacia los empleados, mediante una estructura jerárquica, que sí bien se adaptan a ella encuentran algunos tropiezos al existir silencios y desconocimiento en la información, razón que se ve reflejada en el comportamiento de los miembros ya que buscan solucionar sus problemas mediante el acercamiento a los superiores con juntas y reuniones tratando de incursionar la horizontalidad en este sector, dando la pauta a deficiencias que se deben arreglar.

Además de ello el uso de los medios de comunicación representan un reto mayor ya que se encuentran en un punto de incursión y compatibilidad con nuevas tecnologías y medios tradicionales impresos, dejando ver que se debe encontrar un sistema de capacitación en el que todos puedan ocuparlos.

El compromiso en la organización navega del **afectivo al normativo** en su mayoría en donde ambos muestran connotaciones positivas a la organización demostrando lealtad, afecto y reforzando la identidad. Pese a ello existen focos a tratar como el sentido de necesidad manifestado conforme se avanza la edad. Sin embargo hasta este punto se muestra de manera superficial la concepción que se tiene del compromiso y su influencia en la organización, por lo que más adelante se logrará conocer esto a mayor detalle con la representación que se posee.



Análisis FODA

A continuación se muestra un análisis FODA del grupo de personal docente con el fin de tipificar en cada rubro los principales focos que presentan ya sea de manera positiva o negativa, según sea el caso, para posteriormente realizar un contraste con los alumnos y conocer la evolución de la hipótesis.

ANÁLISIS F O D A DOCENTES-ADMINISTRATIVOS			
		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
INTERNAS		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asumen la cultura formal de la organización. ▪ Tienen conocimiento del corazón ideológico en su mayoría. ▪ Existen rasgos de subculturas en los varones. ▪ Los estilos de liderazgo se reconocen como Rectoría. ▪ Las redes de comunicación fluidas. ▪ Se muestra sentido de orgullo y pertenencia al Claustro. ▪ Muestran un compromiso afectivo y normativo fuerte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La infraestructura en la organización es una ventaja competitiva. ▪ El entorno de la organización como ubicación es el mejor calificado. ▪ Se asume como una institución reconocida en su ramo. ▪ Se tiene un alto concepto de la historia que representa la organización. ▪ El ambiente se califica como positivo y agradable. ▪ Mantiene un carácter educativo diferente ante otras instituciones privadas.
		DEBILIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las mujeres tienen poca integración en la organización y en sus relaciones con los colaboradores. ▪ Dentro de las redes de comunicación existen miembros que no se han integrado del todo a las nuevas tecnologías. ▪ Se cuenta con una estructura gerencial jerárquica vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los colaboradores no mantienen subculturas que haga más fuerte su convivencia. ▪ Las autoridades de la organización tienen poco contacto con los colaboradores. ▪ Los reglamentos de la institución tienen poca aceptación, puesto que poseen calificaciones bajas, lo que puede medrar su reflejo al interior.
	EXTERNAS		



4.9 Análisis Alumnado *Universidad del Claustro de Sor Juana*

PERFIL DE LA POBLACIÓN										
SEXO				PUESTO						
MASCULINO		FEMENINO		ESTUDIANTE						
Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia			%			
13	48.1	14	51.9	27			100.0			
EDAD				ANTIGÜEDAD			INGRESO			
25 A 30 AÑOS		27	100.0	DE 1 A 2 SEMESTRES	11	40.7	1SM	5	18.5	
31 A 40 AÑOS		0	0		DE 3 A 4 SEMESTRES	7	25.9	2 A 3 SM	0	0
41 A 50 AÑOS		0	0	DE 5 A 6 SEMESTRES		9	33.3	4 A 6 SM	1	22.2
51 A 60 AÑOS		0	0			NS/NC	2	100.0	7 A 10 SM	0
*Perfil de la muestra alumnos. Total de la 27 elementos							25 A MÁS SM	0	0	

La población en estudio del segmento de alumnos en la institución se conformó de la siguiente forma; la elección de la muestra se llevó de manera selectiva e intencionada, tomando un total de 27 alumnos número equivalente al personal docente. El perfil que presenta el grupo comprendió una serie de características sociodemográficas como sexo, edad, puesto, antigüedad e ingreso; ante las cuales su estructura se integró de la siguiente forma.

Se puede observar que contrario al grupo anterior el sexo en la muestra es equilibrado integrado por 13 varones y 14 mujeres, de un rango de edad de 25 a 30 años. Lo anterior se debe a que se utilizó un estándar de rangos etarios para ambos grupos, por consiguiente el alumnado encaja en este rango en su totalidad. La antigüedad de los alumnos se observó en la estancia que poseen en la institución, la cual va de 1 a 6 semestres sobre los que se distribuyeron de la siguiente forma: 11 alumnos de “1 a 2 semestres”, 7 de “3 a 4 semestres” y 5 estudiantes de “5 a 6 semestres”. Los ingresos socio económicos en la muestra varían de 1SM a 4 a 6SM.

Es importante anotar que el siguiente análisis fue realizado bajo dos líneas de investigación sobre cruces de las variables sexo y antigüedad, debido a que como se mencionó con anterioridad, dado que se empleó el mismo cuestionario para los públicos internos de la organización los rangos etarios agrupan en su totalidad a este sector, lo que hace la variable de edad insuficiente para el análisis no obstante mediante el uso del género y estancia se realizaron los cruces



pertinentes, así como el análisis de líneas de acción que al igual que en el estudio de docentes muestran el panorama cultural y laboral en la Universidad del Claustro de Sor Juana, como se muestra a continuación.

Símbolos y signos en el la UCSJ

Como parte importante de la población en su relación con la institución e identificación la misma se cuestionó al alumnado lo siguiente *¿La Universidad del Claustro de Sor Juana para usted representa....?*, con el fin de conocer el acercamiento y significación que tienen. Por la variable **sexo** entre hombres y mujeres la principal función que encuentran es ser “Una institución educativa” con un 46.92% , seguido de “Un lugar para desarrollar sus habilidades” lo que muestra que para ellos es un centro de conocimiento y desarrollo mas no expresan alguna otra respuesta que los vincule de manera efectiva, refozando la institucionalidad.

En tanto que en lo que respecta a la **antigüedad** del alumnado las respuestas varían en la gente de primer ingreso como se ha observado, el sentido de orgullo y pertenencia es mayor, ya que ellos expresan en un 22.2% que es “Un lugar para el desarrollo de habilidades”, pese a esto también muestran un 3.7% de desconocimiento sobre qué es lo que representa, lo que los hace el público más susceptible a adaptaciones y apreciación de la cultura normativa. Por otro lado los semestres más avanzados se centran únicamente en que representa una “Institución educativa” lo que puede mostrar que el carácter de identificación se va perdiendo con el tiempo y se observa la funcionalidad.

Como imagen ideal y características de la institución, la población por dichas variables indica su razón social, además de ello se encuentran conscientes de los alcances que se pueden lograr en comunidad, un público objetivo lo representan los alumnos de nuevo ingreso puesto que son ellos quienes poseen una imagen más favorable y susceptible a cambios, además de que pueden asumir la cultura formal con mayor facilidad.



Tal es el caso de la normatividad de la institución o bien la cultura organizacional que estará representada por el corazón ideológico, como misión, visión, valores y más que dotarán de identidad a los colaboradores, porque a continuación se presenta como se asumen en el Claustro.

Corazón ideológico: misión

Como parte del corazón ideológico institucional la misión en la organización determina la razón de ser, en el caso del Claustro se cuenta con ella de manera institucional, por lo que se cuestionó a los alumnos sobre su conocimiento, de forma interesante en ambos **géneros** el 62.9% de la muestra mencionó no conocerla, lo que implica que no se encuentran familiarizados con la normativa, lo que se pudo reafirmar cuando se les interrogó sobre la significación que tienen de la organización lo ven de manera altamente funcional.

Pese a lo anterior un 37.0% sí contestó, de los cuales las mujeres mencionaron que la misión se basa en la “Formación humanista” con un 11.1%, razón que se apega a los postulados del Claustro, en tanto para los varones la misión se centra en una “Formación profesional” con un 7.4%, que muestra una parte de la misión, no obstante las mujeres forman un mayor porcentaje de apego a la formalidad, mientras que los varones exponen funcionalidad.

La **antigüedad** en este caso determinó la variabilidad de respuestas, ya que en el caso de los alumnos se mostró una alta tendencia a que entre menos antigüedad mayor desconocimiento y mayor apego, es decir que los alumnos de recién ingreso son quienes presentan porcentajes más altos de desconocimiento, también son quienes conocen la misión normativa en un 6.1% “Educar, promover y difundir la cultura nacional y universal”, mientras que este enunciado no se vio en sectores con más estancia.

Con la exposición de dichos resultados se logró observar que a mayor antigüedad la apropiación de la misión disminuye, en tanto que a menor antigüedad mayor identificación ante la normativa de la organización. Así mismo las mujeres se



convierten hasta este momento en el público más susceptible a asumir la normatividad.

Corazón ideológico: visión

La visión de la organización como ya se había mencionado se cuestionó como una forma de conocer las expectativas que poseen los miembros de la institución en conjunto ya que no se cuenta con ella de manera institucional, a lo que los estudiantes por **género** nuevamente en un 88.5% mencionaron desconocerla lo que implica que no muestran interés por las metas que pueden lograr como comunidad en el Claustro, indicando además que su lejanía con la normatividad es grande.

En tanto que un porcentaje que sí contestó en hombres y mujeres difiere, para el primer grupo la visión recae en “Formar profesionistas con un perfil humanista” con un 3.7% lo que muestra que contrario a los resultados anteriores se centran en la misión como un objetivo común, mientras que las mujeres expresan que es “Obtener la mayor cantidad de estudiantes” con un 3.0%, lo que deja ver que si bien éste género se encuentra más apegado a la normativa, también reconoce que funcionalidad de empresa que tiene el Claustro por lo que respetan la formalidad mas no tienen empatía con ella, ya que el corazón ideológico dista en gran medida de ámbitos económicos como se expresa.

Mientras tanto por la variable **antigüedad**, el desconocimiento se hace presente en todos los rangos de estancia en la institución, únicamente en dos de ellos se aprecian respuestas, en los varones que cuentan con tres a cuatro semestres de estancia son quienes dicen la visión es “Formar profesionales con un perfil humanista” con un 3.7%, lo que muestra que este grupo se encuentra en una incursión “reciente” por lo que aún siente apego y compromiso normativo. El siguiente sector de estancia que manifestó “Obtener la mayor cantidad de estudiantes” con un 3.7% fue el de la mujeres de nueve semestres o más, quienes demuestran nuevamente que a mayor estancia la pérdida de arraigo y sentido de orgullo y pertenencia disminuye pues su percepción es más funcional y dejan de



lado a la institucionalidad que representa en un inicio la organización, haciendo éstos sectores totalmente propensos al desarrollo su cultura informal.

Corazón ideológico: valores normativos

Los valores como un reflejo de los postulados e idiosincrasia de los fundadores en la institución, así como parte de la imagen conceptual en el Claustro, son poco conocidos por el estudiantado a diferencia del cuerpo docente donde tienen total conocimiento de ellos, ya que para los alumnos por **sexo** no se mencionó ninguno de los valores por los que se compone su esquema de principios.

Dentro de las menciones de los públicos en primer lugar se encuentra para las mujeres el “Respeto” con un 14.3%, además de ello destaca que este grupo menciona al “Compromiso”, lo que de manera general podría indicar la existencia de un compromiso normativo en las mujeres.

Por otro lado los **varones** se centran en “Honestidad” con un 7.7%, lo que puede ser lógico en tanto que son quienes chocan con la normativa institucional .Lo que indica que los alumnos no conocen la normativa por lo que no se sienten identificados con ella, además retoman los valores aparentes en la institución, es decir éstos pueden verse como necesidades personales, lo que sí estaría fomentando y alimentando una cultura informal más amplia.

En tanto que por la variable **antigüedad**, los valores se dispersan por estancia quienes cuentan con uno a dos semestres manifiestan el valor de “Compromiso” con un 11.0% siendo el único sector que lo menciona, lo que muestra que a menor estancia existe un *compromiso normativo* mayor ya que están incursionando y tiene un sentido de lealtad, además de ello comienzan a familiarizarse y desarrollar sentido de orgullo y pertenencia.

De manera interesante quienes cuentan con tres a cuatro semestres y siete a ocho, no mencionan ningún valor mostrando el desconocimiento y poco interés en el tema indicando que conforme aumenta la antigüedad se pierde la identificación de la normativa, por otro lado quienes tienen una estancia media de 5 a 6



semestres o más, indican el “Respeto y Profesionalismo” mostrando que necesitan de estos elementos. Todo ello abre una puerta ante la necesidad de cohesionarlos con la normativa.

Valores aparentes

En lo que respecta a los valores aparentes en los alumnos es decir aquellos que identifican con mayor fuerza en su cotidianeidad, se cuestionó *¿Para usted de cuánto es la valoración que se da en la Universidad del Claustro de Sor Juana respecto de...?* (Tolerancia, Respeto, Responsabilidad, Profesionalismo, Cordialidad, Compañerismo, Humanismo y Ayuda). Ante dicha interrogante por la variable de **sexo** se mostraron los siguientes resultados; los varones el valor que encuentran presente en un mayor porcentaje es el “Respeto” con un 6.94%, lo que muestra que se encuentran conscientes de este rubro en su espacio lo que se puede observar ya que éstos tienen mayor incompatibilidad con las autoridades lo que se ve reforzado con el “Humanismo” valor que fue colocado en último lugar y que es uno de los que integran la normativa en la institución.

Por otro lado las mujeres colocaron como principal la “Cordialidad” con un 6.57% lo que muestra que para ellas los valores afectivos de empatía son más comunes que para los varones además de que a diferencia de los docentes y administrativos son las mujeres quienes en este caso poseen vínculos más fuertes para propiciar una cultura organizacional fuerte.

Por la variable de **antigüedad** en los alumnos, se logró apreciar que el valor que más se hace presente en los miembros de nuevo ingreso de uno a dos semestres es el “Humanismo” con un 4.32%, lo que muestra que al integrarse a la organización empatan en mayor medida con los valores institucionales, mientras que conforme va avanzando la estancia se hacen presentes otros. Un valor que destaca en las personas que cuentan con 3 semestres o más se indica en altos porcentajes es la “Tolerancia”, lo que muestra que conforme se incrementa su permanencia tienen un concepto más amplio de la valoración de las actividades que realizan, por ende la manifestación de éste puede mostrar una postura



personal pero también una parte de normatividad lo que reforzaría la cultura institucional.

Corazón ideológico: historia

El conocimiento de la historia de la institución muestra el apego que pueden tener los estudiantes al saber las raíces que conforman dicho grupo ayudando alimentar la cultura formal y fomentar la informal. Por lo que al cuestionarles sobre la misma éstos respondieron por **género** lo siguiente: para los varones la respuesta principal es fue el “Ex Convento de San Jerónimo” con un 18.52%, mientras que para las mujeres se centró en “Convento y hogar de Sor Juana Inés de la Cruz” con un 11.1% lo que indica que ellas tienen mayor referencia de la institucionalidad remitiéndose a los héroes y componentes simbólicos, en tanto que los varones se remitieron a elementos de infraestructura y entorno.

Es importante mencionar un porcentaje de 51.8%, mencionó desconocer la historia lo que indica que la mitad de la muestra no presenta interés por este tópico o contacto con su cultura informal que pueda ayudar a conocerlos, pese a que la infraestructura del Claustro en sí representa un enorme contenido histórico.

En lo que concierne a la variable de **antigüedad**, el conocimiento es mayor conforme avanzan los rubros de estancia, ya que para el alumnado que esta cursando sus tres primeros semestres en la institución su mayor referencia es que fue “El Ex Convento de San Jerónimo” con un 14.8%, además de que presentan el mayor desconocimiento que disminuye conforme crece su estancia. Para quienes cuentan con más permanencia como de 7 a 8 semestres expresaron en un 3.70% fue “Convento y hogar de Sor Juana Inés de la Cruz” mostrando que tienen puntos se referencia más fuertes; ante esto dicha variable logró corroborar que es determinante como función de conocimiento e identificación.

Soportes de identidad conceptual: lema

En el corazón ideológico de la organización respecto de la cultura formal que se desarrolla, muchos son los elementos que la conforman como se mostró uno de



ellos y como aspecto complementario o de soporte es el “Lema” el cual servirá para reafirmar los ideales de la institución, en el caso de la presencia que éste tiene en el Claustro los alumnos por **género** manifestaron lo siguiente, para los varones el lema se encuentra altamente presente ya que un 40.74% lo reconoce “*Saber para valorar, valorar para elegir*”, sin embargo un 7.4% mencionó no tener conocimiento lo que dice que dicho elemento identificador refuerza la cultura institucional. Las mujeres en su caso reconocen el lema en un 37.04%, no obstante un 14.0% lo confunde o desconoce esto no implica que no poseen apego a la normatividad, pero representa un foco de atención a la institución para ser más incluyente y lograr un conocimiento total.

Mientras que por la variable **antigüedad** en este mismo supuesto como era de esperarse un 18.51% de la muestra perteneciente al alumnado de 1 a 4 semestres en la organización, son quienes desconocen o confunden el lema, mientras que en los rangos de mayor estancia se reafirma y disminuye el desconocimiento, es decir a mayor antigüedad mayor asimilación y apego a la cultura institucional, lo que indica este componente cumple con la funcionalidad destinada en su público, pese a ello se podrían realizar estrategias de reafirmación.

Mitos

Como parte importante de la cultura informal del Claustro de Sor Juana se cuestionó sobre las leyendas existentes, ya que son éstas las que ayudan a dar identidad a los colaboradores y alumnos cohesionándolos y afianzando el sentido de orgullo y pertenencia. Por lo que por la variable de **sexo** en la institución se obtuvieron pocas respuestas se mostró un porcentaje considerable en cada género que desconoce alguna leyenda, pese esto las menciones más asiduas fueron de mujeres quienes dijeron en un 14.8% conocer la leyenda de “El fantasma de Sor Juana”, en tanto que los varones se centraron en mayor medida en “Los gatos” con un 11.11% , indicando que ambos referentes se enfocaron a los héroes y elementos simbólicos de la organización, lo que ayuda a la consolidación del sentido de orgullo y pertenencia, no obstante existen silencios.



Por la variable **antigüedad**, el desconocimiento se hace presente en su mayoría en los estudiantes de nuevo ingreso ya que son quienes manifiestan lo anterior, no obstante también es en estos rangos de antigüedad en donde se manifiestan leyendas y mitos en pocos porcentajes. El porcentaje más alto sobre este tópico se enfoca en el rubro de 5 a 6 semestres donde con un 7.41% se manifiesta la aparición del “Fantasma de Sor Juana”, lo que demuestra que a mayor antigüedad mayor involucramiento en aspectos míticos.

Ritos

En lo que respecta los ritos en la institución, se mostraran como todas aquellas acciones que se muestran como repeticiones y que contienen un significado para los integrantes, además de ello puede propiciar la cultura informal. Es así que bajo este referente se cuestionó a los alumnos por **sexo** *¿Cuál es la frecuencia de los siguientes eventos en la Universidad del Claustro de Sor Juana...?* (Cumpleaños, Aniversarios de antigüedad, Fiestas religiosas, Homenajes, 10 de mayo, Navidad, Día Claustro y Fiestas Patrias). Ante las cuales como primer lugar en hombres y mujeres se mencionó el “Día Claustro”, mostrando al igual que en los docentes que se tiene alta formalidad y refuerzos de la cultura formal. Sin embargo entre hombres y mujeres como segunda opción sí se lograron detectar diferencias, en el primer caso mencionan como segundo acto “Navidad”, en tanto que en mujeres “Día del maestro” lo que muestra que los varones sostienen un mayor desarrollo de la cultura informal al expresar una festividad fuera de institucionalidad a diferencia de las mujeres quienes se apegan un poco más a la normativa.

Sin embargo los alumnos sí presentan una cultura informal más fuerte lo que puede ser lógico debido a que su grupo de referencia se basa en la amistad, por lo que mencionan con más frecuencia en el caso de las mujeres la celebración de cumpleaños y fiestas patrias.

En tanto que por la variable de **antigüedad** se logró observar que para los estudiantes de nuevo ingreso son quienes indican con mayor porcentaje el “Día Claustro”, mostrando que presentan un fuerte apego a la cultura formal debido a



que se están integrando a la organización y por ende comienzan a incursionar la institucionalidad. Pese a esto la antigüedad resulta interesante ya que conforme incrementa, los estudiantes comienza a presentar ritos informales con más frecuencia como “Navidad y Día del maestro” lo que deja ver que por un lado tienen una cultura informal que fomentan con celebraciones navideñas y por otro lado que pueden tener un acercamiento mayor con los docentes al reconocerlos, por ende pueden propiciar una subcultura entre ambos grupos.

Signos

En función a las dimensiones de contenido en el grupo de los alumnos respecto de las principales redes de comunicación como la forma en la que se transmite información y se establecen canales de comunicación se observó lo siguiente. Por la variable de **sexo**, al cuestionar *¿Cuando usted se informa qué medios de comunicación se utilizan en el Claustro de Sor Juana con mayor frecuencia?* Para los varones el principal medio empleado para informarse se centra en la “Página web”, mientras que para las mujeres se basa en el “Correo electrónico” lo que muestra que aunque ambos están sumamente familiarizados con las nuevas tecnologías, para los varones su consulta se basa en la información que pueden obtener de manera institucional, en tanto que las mujeres la solicitan o esperan las indicaciones de las autoridades.

Los medios impresos en el alumnado no cuentan con alto reconocimiento puesto que su empleo resulta mínimo en ambos géneros, al igual que la comunicación cara a cara entre ellos, sin embargo refuerzan su acercamiento normativo al tener una mayor referencia con los “Profesores”, manteniendo un contacto directo con las autoridades y acatándose a la institucionalidad.

Por **antigüedad** los estudiantes están de acuerdo en el uso de las nuevas tecnologías. Pese a esto conforme avanza la estancia el conocimiento y uso de otros medios se incrementa ya que en quienes cuentan con 7 a 8 semestres y más emplean con más frecuencia “Boletines, Circulares y Hora de comer”, lo que muestra que esta variable en este caso es determinante ya que está indicando



que a más tiempo más amplitud en las redes y empleo de Medios de Comunicación Interna, MOCS.

Dimensiones de contenido: Formal-informal

De acuerdo con las necesidades de la organización, así como las características a las que pertenece, se pueden observar formas de comunicación así como redes que se tienen al interior con el fin de detectar los principales puntos de conciliación y “modus operandi”, de la institución. Por lo que al cuestionar al alumnado **por género** sobre este tópico mediante la interrogante *¿Cuando las autoridades emiten un mensaje cuál es el principal conducto por el que se entera?*, en el caso de varones y mujeres se manifestó en un 52.0%, que se enteran por “Comunicados de Rectoría”, lo que da indicios que la comunicación y estilo gerencial en los alumnos es jerárquico mostrando que se tiene un núcleo del cual se despliegan de manera escalonada diversos rangos ya que la “Secretaria” se encuentra en segundo lugar. Sin embargo en un 4.0% se logró apreciar que el público masculino dijo no tener información abriendo espacios y generando silencios en este sexo.

Por lo que respecta a la variable de **antigüedad**, de uno a nueve semestres en la organización, los alumnos mostraron respuestas variables, ya que los de primer ingreso aún tienen un mayor apego hacia la institución al mostrar en un 40.0%, que “Rectoría” es el organismos central encargado de emitir información, en tanto que conforme se avanza en los semestres acuden en busca de ella, que en el escalafón jerárquico del Claustro quien controla la anterior según se dijo es la “Secretaria” lo que puede deberse al hecho de que ya están más familiarizados con los procesos y cadenas de mando en el interior en los procesos burocráticos. Se destaca que en un rango intermedio de tres a cuatro semestres, se manifestó en un 4.0% “No me llega información” lo que indica que existe un vacío en particular en este semestre y se encuentra conformado por varones, lo que muestra que representan un área de oportunidad en la institución.



Dimensiones de contenido: superior- subordinado

Dentro de las dimensiones de contenido en la organización las relaciones referentes al superior y subordinado se logran hacer presentes mediante el acercamiento que los integrantes de la organización guardan con sus superiores, por lo que se cuestionó *¿A través de qué medio hace llegar sus quejas o sugerencias hacia sus superiores?*, a lo que por **género** en la muestra varía ya que para los varones el principal medio son “Las juntas” con un 12.50%, así como el “Consejo” con un 8.33%, lo que en el alumnado sería el organismo intermediario entre los directivos y sus necesidades, lo que indica que buscan una comunicación horizontal para conciliar intereses.

Las mujeres por otro lado se muestran contradictorias ya que en un 12.50% mencionan que el uso de “Juntas y Reuniones”, ubicando su relación como horizontal con las autoridades, no obstante en este mismo porcentaje mencionan el uso de “Ningún” medio lo que indica que si bien tienen contacto más directo con los superiores una parte de ellas se niega a ocuparlos mostrando contradicción con los resultados anteriores. Además de ello delegan en menor medida al “Consejo” y dan prioridad en un 8.3% los medios impresos como “Circulares” haciendo de este un medio más impersonal.

Por la variable de **antigüedad**, se pueden observar variaciones puesto que el acercamiento a los directivos cambia según la estancia de la muestra, en el caso de los estudiantes de primer ingreso principalmente se enfocan en los medios escritos y reuniones con un 8.3% lo que indica que su atención ante expresiones de inconformidad se ve manifestada, no obstante también se observan silencios al expresar que no se remiten a “Ningún” medio, lo que puede marcar distanciamiento con los órganos colegiados. Es importante observar que conforme se avanza en antigüedad se concentran en mayor medida la atención en el “Consejo”, con un 12.5% lo que implica que se amalgaman con gran fuerza ante sus representantes.



Dimensiones de contenido: grupos de trabajo

Ante las dimensiones de contenido en la organización, en la faceta de superior subordinado, se cuestionó sobre *¿Cuándo requiere información de su trabajo usted acude con...?*, mostrando que para los públicos del Claustro por **sexo** existe como refuerzo a los indicios del gráfico anterior una figura líder funcional que ocupa “La secretaria”, ya que es ella quien se dice satisface sus necesidades de información. No obstante es importante mencionar que para ambos géneros los “Profesores”, se encuentran en segundo lugar dejando ver las relaciones que se tienen con éstos como figura de autoridad asumiendo su papel de subordinados, pese a esto importante observar que no se dirigen a los directivos o personal de área lo que muestra que aunque reconocen que existe un organismo central, no tienen mayor acercamiento a él. Esto sólo se observa en un porcentaje mínimo de 3.70% en la mujeres quienes tienen un acercamiento mayor.

Por otro lado un 7.41% de los varones no respondieron, lo que muestra que no tienen interés por información de la organización o no quieren tener algún tipo de contacto con los directivos o personal, contrario al caso de los docentes quienes son más unidos en dicho género y en las labores administrativas.

Por **antigüedad** en la institución los alumnos muestran un mayor apego a las autoridades, debido a que de 1 a 2 semestres se dijo su principal fuente de información es la “Secretaria” con un 33.3%, seguido de los “Profesores” con un 22.0%, lo que muestra que su reciente incursión aún ratifica su posición de subordinado, por otro lado conforme avanza la estancia dichas figuras se van perdiendo, enfatizando al “Personal de área” con 6.14%, un porcentaje mínimo de 3.70% en quinto y sexto semestre dijo consultar a “Rectoría”, lo que implicaría que se tiene mayor comunicación con directivos y superiores, pese a esto es un porcentaje pequeño lo que convierte a este punto en área de oportunidad en la organización.



Dimensiones de contenido: ambiente

El ambiente en la organización como ya se había mencionado se conforma por una serie de elementos que rodean a la institución, mediante infraestructura, mobiliario, personal y más, en donde su funcionalidad será valorada por los colaboradores, es así que se cuestionó a los alumnos al igual que a docentes *¿En una escala del 5 a 10, cómo calificaría usted a la Universidad del Claustro de Sor Juana?* de entre varias opciones como Institución educativa, UCSJ, Rectoría, Áreas de servicio, Funcionarios, Alumnos, Instalaciones, Logotipo, Ubicación geográfica, Reglamento, Con su trabajo, a lo que por la variable de **sexo** los varones evaluaron con mayor promedio cada rubro a diferencia de las mujeres, lo que muestra que sienten mayor eficiencia en las áreas presentadas.

Es así que el sector que posee más alta calificación en los hombres es “Ubicación geográfica” con una calificación de 10 en promedio con un 61.5%, lo que muestra que sienten mayor identificación con las cuestiones de entorno y funcionalidad, en tanto que área menor calificada es “Reglamento” con 7 con promedio de 30.8%, lo que muestra que no tienen gran identificación con el mismo reforzando que tienen un menor acercamiento y poco apego a la normativa, lo que puede mermar su compromiso.

Las mujeres por otro lado otorgaron la calificación más alta a los “Alumnos” con 9 con un promedio 28.6%, lo que muestra que ellas se sienten más satisfechas con los resultados que han obtenido en la institución así como su desempeño, aunque su promedio de calificación es menor, aun así puede ser de gran ayuda en el desarrollo de una cultura informal y a su vez sentido de orgullo y pertenencia; en tanto que el aspecto con menor calificación lo obtuvo “Rectoría con 8 y Logotipo con 7” con un 28.14%, lo que muestra que al igual que los varones no tienen gran identificación con sus órganos colegiados, además de que no gustan de la identidad gráfica de la institución, lo que de manera importante puede distanciar a este grupo de la institucionalidad.



Por lo que respecta a la variable de **antigüedad**, las evaluaciones que los alumnos realizan son más altas en los miembros de nuevo ingreso ya que califican mejor a la “Institución educativa y Ubicación geográfica” con una calificación de 9 con un 54.5%, lo que muestra que en su reciente incursión con la institución sientan mayor apego a cuestiones de entorno, además de su desempeño lo que en dicha etapa podría acrecentar su compromiso. Un aspecto importante a destacar es que conforme avanza la antigüedad las calificaciones bajan ya que en el rubro también de “Institución educativa” en sectores de 3 a 4 y 5 a 6 semestres de estancia la calificación baja a 8 con un 44.4% mostrando que con mayor tiempo disminuye la valoración que tienen en el Claustro.

Además de ello en el rango de 5 a 6 semestres califican con una calificación de 7 con un 55.6% al “Reglamento” lo que muestra que a mayor antigüedad el desafío y cuestionamiento hacia a las autoridades se incrementa. Además de que éste fue el rubro menor calificado.

Es así que con base en lo anterior la población encuentra los aspectos de la institución como positivos sin embargo se centran en gran medida en cuestiones de entorno y presentan gran desafío hacia las autoridades lo que si bien puede atraer una cultura informal entre alumnos, da pie a una cultura organizacional fragmentada como comunidad.

Detección y características de los grupos y líderes

Como una parte esencial de la organización, el ambiente es el resultado directo de la cultura que prevalece en la entidad, además de que delimita los niveles de clima y satisfacción al interior. Por ello y como grupo de referencia se cuestionó a los alumnos sobre la percepción que tienen respecto del tipo de trabajo que se lleva de la manera más óptima en la organización. Ante lo cual por la variable de **género** los varones respondieron que el trabajo más usual es “Por proyecto” con un 22.2%, mientras que las mujeres en el mismo porcentaje se centraron en “Individual” lo que muestra que tienen concepciones distintas de los procesos al interior. Los hombres incluyen al proyecto como parte de un sistema que puede



involucrar a más personas, en tanto que más mujeres indican de inmediato la individualidad en las labores que realizan; lo anterior puede verse reforzado con los resultados del sector académico-administrativo, en donde los varones trabajan de manera asidua en colaboración mientras que las mujeres tienen más funciones y labores solas.

Por **antigüedad** de los alumnos en el Claustro se esperó que sus respuestas fueran más objetivas conforme se amplía la estancia, puesto que tienen más experiencia en los procesos de la organización. Siendo que este supuesto se mostró de la siguiente forma en los primeros semestres de 1 a 4, los estudiantes respondieron que la manifestación del trabajo es “En equipo”, mientras que quienes cuentan con más antigüedad como 5 a 9 semestres destacan la “Individualidad” del trabajo mostrando que mientras más se avanza se es más evidente los procesos que se llevan al interior.

Ante estos sucesos se puede decir que la percepción que se posee tipo de trabajo en la organización es en su mayoría individual, además de que dicha característica se ve acentuada en el género femenino, reforzando el banco de docentes, como parte importante de la cultura se puede observar que el apego a la formalidad es fuerte en una nueva incursión sin embargo el proceso socialización resulta carente para los públicos y marcan grandes distanciamientos.

Ambiente y Clima

Cuando se cuestionó a la muestra sobre la percepción del “ambiente” en el Claustro por **sexo**, se logró observar que para mujeres y hombres en un 51.85% es “Agradable”, lo que representa la mitad de la población. Sin embargo se destacaron los siguientes resultados en el resto de la muestra, las mujeres mencionaron en un 11.11% que el ambiente es “Problemático y Tenso” por otro lado los varones mencionaron en un 7.41% que es “Tenso” indicando que existen tensiones en la clima el cual se ve más acentuado en las mujeres. Además de ello se presentaron silencios entre los hombres lo que indica que para las mujeres se presentan puntos de posible conflicto que no permiten que logren integrarse de



manera natural a la organización además que dicho porcentaje se puede ver afectado en el desarrollo de la cultura informal al existir distancias mermando el proceso de inclusión.

En tanto que por la **antigüedad** el mayor porcentaje que expresa ambiente “Agradable” con 18.52% son quienes cuentan con 1 a 4 semestres, que pese a que esta respuesta fue una tendencia en la población se ve como disminuye de manera gradual conforme se avanza en los rangos de estancia, además de que quienes se encuentran en noveno semestre destacaron un 4.0% tensión en el ambiente. Así mismo se mostraron porcentajes pequeños en las personas de primer ingreso en el rubro de “Tensión y Problemática”, sin embargo es también aquí donde se concentran los varones que omitieron sus respuestas lo que los convierte en un porcentaje sensitivo para asimilar la información por lo que se reservan o desconocen no obstante se puede tener acceso a ellos más ampliamente mediante el empleo de estrategia.

De manera general el ambiente en el alumnado muestra una ambivalencia ya que no se puede calificar del todo como “Bueno o agradable”, pero tampoco como “Malo”, ante ello se puede suponer que los integrantes poseen comodidad en el clima, pese a esto también están conscientes de los conflictos que existen en un proceso de vida organizacional, puesto que tampoco existe el clima ideal, aunque se está consciente de la falta de integración y participación que existen que pueden ser los causantes de los problemas. Un foco de alto valor según la variable antigüedad son los estudiantes de nuevo ingreso ya que se encuentran más susceptibles a adaptaciones e incursiones si la organización lo propone pues respetan la normativa, además de fomentar el desarrollo pertinente de su cultura informal.



Valores expresados y aparentes normativa

Concepción de Trabajo

Como parte de la significación que los alumnos poseen de trabajo en la Universidad así como la que ésta difunde, se les cuestionó mediante la pregunta *¿Para usted el trabajo constituye...?* con el objetivo de conocer la primera opinión de representación. Es así que por la variable de **sexo** la población arrojó las siguientes respuestas para las mujeres el trabajo representa en un 14.81% un “Valor”, en tanto que para los varones con un 18.52% un “Gusto”, lo que muestra que por género se posee una perspectiva diferente el asumir el trabajo como un valor puede llevar a los alumnos a asumir en dicho punto de vida un *componente afectivo* ya que muestran identificación con su esquema de valores además de ello empatiza con la normatividad de la organización.

Los varones por otro lado lo asocian con un “Gusto”, lo que puede indicar que los alumnos han adquirido a su vez el perfil de los docentes quienes reflejan esta misma característica, lo que puede mostrar un *componente de implicación*, que supone la empatía que el sujeto encuentra en sus grupos y con su institución, además de que resulta interesante la transmisión cultural informal que comparten los varones del Claustro quienes sostienen lazos fuertes a diferencia de las mujeres.

En lo que respecta a la variable de **antigüedad**, los principales resultados se concentran y varían en los primeros semestres de 1 a 2 donde suponen que el trabajo es un “Esfuerzo”, lo que muestra que aún están formando una concepción de lo que representa, sin embargo conforme se avanza en estancia como 3 a 6 semestres el trabajo se vuelve un “Gusto” logrando vislumbrar que el apego incrementa y se van asociando con mayor fuerza a la normativa. Pese a esto quienes cuentan con mayor estancia son quienes ven la evolución del concepto como un “Valor”, aquí se muestra que se hace presente el *componente afectivo* ya que se familiariza con él y asume como tal. No obstante también existe un pequeño porcentaje que lo muestra como una necesidad indicando *las*



inversiones que representa, ante este hecho se puede observar que conforme aumenta la antigüedad la representación de trabajo evoluciona y se apega no únicamente a un esquema personal sino también a la normatividad bajo la que se involucra.

Concepción de compromiso

Como parte de la representación de compromiso laboral en los alumnos, se cuestionó sobre *¿Para usted que representa el compromiso laboral?*, teniendo como guía la percepción que los alumnos poseen así como la significación dan a este concepto en la institución. Es así que se logró observar por la variable de sexo lo siguiente para los varones se centra en el “Cumplimiento”, en tanto que para las mujeres se basa en “Responsabilidad”; de manera general se puede observar que para los varones la referencia más cercana a un tipo de compromiso se centra en el *compromiso normativo*, el cual dice muestra apego a la institución pero implica un sentido de obligación que deben de “cumplir” por lo que se puede generar lealtad, las mujeres en tanto se centran a la responsabilidad las cuales se pueden enfocar en mayor medida a un *compromiso moral*, es decir éstas crearon un mayor vínculo emocional mayor con el Claustro ya que se adapta a su esquema de valores dando a la normatividad más peso.

La variable de antigüedad en este caso se ve como un refuerzo de los casos anteriores puesto que los nuevos estudiantes asumen en mayor medida al compromiso como se describió “Responsabilidad y Cumplimiento”, puesto que se determina que su incorporación hace proclive la generación de los tipos de compromiso expuestos. Es importante observar que a mayor antigüedad como 7 a 9 semestres la respuesta fue nula, lo que deja ver que dicho sector poblacional en los alumnos perdió el interés sobre este tópico lo que los convierte en un foco rojo a diferencia de los nuevos integrantes quienes son esenciales en la incorporación de esquemas culturales.



Conclusiones sobre el tipo de cultura de la UCSJ

Como parte importante del análisis de los grupos de la organización, mediante la realización de cruces complejos se logró detectar una serie de aspectos bajo las variables de sexo y antigüedad, que ayudaron a conocer y contrastar el impacto y tipo de la cultura formal en los alumnos, así mismo detectar las diferencias, similitudes y subculturas existentes en los públicos internos, a través de los procesos de socialización, formas de comunicación, redes y más.

Ante este hecho los principales resultados observados se manifiestan de la siguiente forma, en el Claustro de Sor Juana los alumnos conocen a la organización en primera instancia como un centro de saber y conocimiento, además de que tienen fuertemente inculcado el objetivo organizacional como un lugar para desarrollar sus habilidades.

En lo que respecta al corazón ideológico que existe en la organización, se logró observar que los alumnos a diferencia de los profesores no conocen la cultura formal, por lo que presentan fuertes silencios en cada uno de los rubros; tal es el caso de la **misión, visión y valores**, en los que los alumnos tienen una percepción escueta al respecto y poco clara además de que el porcentaje que dice reconocerla es mínimo. Se hace interesante observar que en estos sectores las mujeres a diferencia del banco anterior cuentan con más apego a la formalidad pues manifiestan en mayor medida su conocimiento.

En el caso de la **visión** el resultado del ejercicio fue interesante ya que como prueba de expectativas entre los miembros de la organización se observó, que el nivel de respuesta fue mínimo lo que puede decir que los alumnos como tal no comparten metas en comunidad, sin embargo los varones se enfocaron de manera fuerte a la “Formación profesional” y las mujeres “Al incremento de alumnos” lo que muestra hasta este punto que si bien el género femenino conoce y respeta la formalidad de la organización no empata con ella puesto que muestra el aspecto lucrativo que se tiene.



En el caso de los **valores normativos** es decir aquellos que la organización supone como estandarte, los alumnos se encontraron en el mismo caso pues de los cinco que conforman la institucionalidad ninguno se mencionó, si no que expresaron aquellos que conforman su esquema personal que son los **valores aparentes** y ven plasmados en la cotidianidad de la organización entre los que destacan de manera importante el “Compromiso”, que fue sugerido por la mujeres ya que es la primera mención que se tuvo como tal dicho valor. La antigüedad en este caso ayudó a conocer que los alumnos se forman una idea más concreta de la estructura organizacional ya que se remiten al “Respeto y Profesionalismo” que se incluyen en la normatividad.

En lo que respecta a la historia de la organización el Claustro goza de una ventaja competitiva debido a que el inmueble por sí mismo la denota, en este caso la variable de antigüedad fue más representativa puesto a que a mayor antigüedad mayor conocimiento de la historia. Es importante que los alumnos se remitan a hechos más formales como su faceta de Convento y recinto de Sor Juana Inés de la Cruz, lo que les brinda un fuerte referente cultural generando sentido de orgullo y pertenecía.

Los elementos de soporte como el **lema**, se mostraron fuertes ya que se conoce en un gran porcentaje, nuevamente la variable de antigüedad resulta la más representativa ya que a mayor estancia más apropiación del lema, mostrando que dicho componente cumple su función, pero habría que poner atención en los porcentajes que no cuentan con conocimiento él.

Como parte de los **aspectos míticos** en las leyendas de la organización se logró observar que la figura de Sor Juana Inés de la Cruz es más presente mediante la generación de rumores de apariciones, en donde las mujeres fueron las familiarizadas con este rubro en un 14.8% a diferencia de los hombres quienes se centran en los gatos, como parte importante de ese componente se puede decir que la identificación que poseen es mayor lo que ayuda a que su apego formal sea más alto. Otro punto importante lo muestran la antigüedad ya que conforme avanza se van incursionando a los nuevos miembros a la dinámica cultural.



Como parte de las subculturas o culturas informales en la organización los **ritos** forman parte indispensable ya que mediante éstos los colaboradores son capaces de cohesionarse y formar vínculos, no obstante de manera casi general como el caso de los profesores se logró observar que la institucionalidad prevalece al mencionarse en mayor medida el “Día Claustro”. Pese a esto se detectó una subcultura por parte de los varones quienes manifestaron festividades externas a la organización, las cuales se hacen más presentes en función de su estancia, es decir a mayor antigüedad el proceso de socialización hace posible la generación de nuevos ritos que sean representativos para la población.

Las **redes de comunicación** en la organización, se mueven en el caso de los alumnos mediante el uso de nuevas tecnologías a través del “Correo electrónico y Página web”, además de ello se observó que las redes se amplían en función de la antigüedad que tienen ya que sus contactos con medios son mayores.

Dentro de las redes de contenido de manera **formal** se puede ver que “Rectoría” es el organismo central de emisión de mensajes institucionales en la población, además de que los estilos gerenciales se hacen presentes principalmente con la “Secretaria” pues es ella quien, asume el liderazgo en segundo lugar. De manera general se manifestó que aunque la jerarquía en la organización es vertical se busca establecer una comunicación más horizontal a través de órganos colegiados como el “Consejo”.

En lo que respecta al **ambiente** la percepción de los alumnos en el Claustro se vio de manera importante en el caso de las mujeres ya que otorgan la calificación mayor a los “Alumnos”, en oposición a los varones quienes dan más importancia a cuestiones de entorno e infraestructura. La antigüedad resulta determinante puesto que la percepción del ambiente es más fuerte en función de alumnos de nuevo ingreso quienes son más proclives a tener opciones positivas así como a la asimilación y apropiación cultural, además de ello se debe de poner atención a quienes cuentan con más estancia y descalifican en mayor medida la institución.



En lo que respecta al **clima** tipificado también en el ambiente de la organización se logró observar que los alumnos califican éste como bueno o “Agradable”, sin embargo por género se vio que las mujeres encuentran más puntos de conflicto como “Problemáticos y Tensos”, en tanto que los hombres poseen más silencios lo que los convierte en un público posible a ser persuadido, además de ello la antigüedad funge como un elemento de deterioro del clima ya que conforme avanza la percepción se vuelve más negativa.

La concepción que los alumnos poseen de **trabajó** como primera representación se destacó en los varones principalmente puesto que comparten la misma percepción que los docentes y administrativos, al verlo como un “Gusto”, lo que marca que dichas compatibilidades pueden mostrar implicaciones culturales entre estos grupos, lo que estaría mostrando un *compromiso de implicación*, en tanto que también se logró observar que para los miembros de la organización la antigüedad pesa en la formación de concepciones, ya que contrario al caso anterior la connotación se vuelve más positiva en rangos intermedios.

El **compromiso** en la muestra se puede ver como *normativo* en varones y *moral* en mujeres lo que indica, los miembros de la organización en estos tipos de compromiso incluyen sentido de orgullo y pertenencia, así como lealtad, que aunque si bien ambos conceptos guardan rasgos distintos destacan la obligación y cumplimiento.

Con base en el análisis expuesto se puede concluir que los alumnos poseen, una **cultura organizacional formal débil** ya que, dentro de la normatividad de los diversos aspectos se puede ver que la conocen en poco porcentaje, además de que su identificación es inferior al grupo de docentes y administrativos. Los procesos de socialización y redes de comunicación resultan escasos y con poco contacto, pese a ello se tiene en cuenta un fuerte estilo gerencial al reconocer que la “Rectoría” es el órgano central emisor de mensajes por lo que buscan contacto con él.



Pese a ello un punto sobresaliente lo representan la aparición de subculturas en este grupo o bien derivaciones de la cultura informal, en donde los alumnos cuentan en mayor medida con puntos de fuga entre grupos que hacen expresos mediante, ritos y leyendas que los cohesionan como parte importante de la organización, que pese a que no lograron demostrar de manera fuerte la asimilación de la normativa si presentan sentido de orgullo y pertenencia.

La antigüedad en este sector representó un factor importante ya que las variaciones de opinión y cambios de percepción influyeron de manera considerable; en donde a menor antigüedad mayor apego e identificación de la formalidad, en tanto que a mayor antigüedad menor apego. De manera interesante se logró observar que los públicos de nuevo ingreso representan un sector susceptible a la asimilación y pronto apego puesto que en su proceso de socialización comienzan adaptarse por lo que ellos representan un público pertinente para la realización de una estrategia de refuerzo que limite el deterioro de la imagen y percepción de la institución.



Análisis FODA

A manera de análisis por puntos de cierre y de posibilidades positivas así como negativas, se muestran la percepción de los alumnos al respecto así como el lugar que ocupan en un estado interno y externo de la organización.

ANÁLISIS F O D A ALUMNADO			
		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
INTERNAS		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las mujeres tienen un mayor apego a la institucionalidad. ▪ Los alumnos de nuevo ingreso tienen más posibilidades de integración cultural. ▪ Se reconoce el estilo gerencial de "Rectoría". ▪ Se puede apreciar un compromiso afectivo y normativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El inmueble es un elemento de gran apego para los alumnos. ▪ El corazón ideológico y filosofía institucional resultan atractivos para los públicos externos de la organización. ▪ Las leyendas y mitos de la organización pueden verse proyectadas al exterior. ▪ Se goza de posicionamiento entre el ramo universitario del sector privado.
		DEBILIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los alumnos tienen poco conocimiento de la cultura normativa de la organización. ▪ La antigüedad es una variable atención puesto que el arraigo disminuye cuando incrementa. ▪ Existen liderazgos asumidos debido a la comunicación vertical descendente. ▪ Se tiene poco contacto con los directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se genera desinterés por los alumnos en antigüedad. ▪ El sentido de orgullo y pertenencia se muestra leve. ▪ Los vacíos de información pueden propiciar espacios entre las redes que se reflejen al exterior. ▪ Los objetivos organizacionales resultan poco claros.



4.10 Análisis FODA de conclusiones personal Docente- Administrativo y Alumnado

Como una forma de análisis de contraste en la población para el conocimiento de los públicos internos de la organización, se elaboró un análisis FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la organización, mediante el cual se logró conocer los principales focos a tratar en el Claustro, mismos que indicaron parte de las líneas de acción a seguir en la estrategia, mediante la valoración de cada elemento.

ANÁLISIS F O D A PÚBLICOS DOCENTE-ADMINISTRATIVO Y ALUMNADO					
INTERNAS		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	EXTERNAS	
		<ul style="list-style-type: none"> Los docentes y administrativos poseen una cultura institucional fuerte. El ambiente en la organización se califica de manera general como "Bueno". Las redes de comunicación fluyen de manera normal. Se muestra sentido de orgullo y pertenencia en los colaboradores y alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> El inmueble es un elemento significativo para los públicos puesto que es representativo de los héroes. El lema es fuerte en los públicos puede ser un difusor de la cultura institucional. Se muestra un compromiso <i>normativo-afectivo</i>, que puede vincular a los miembros con más fuerza y por tanto antigüedad en la organización. 		
INTERNAS		DEBILIDADES	AMENAZAS	EXTERNAS	
		<ul style="list-style-type: none"> La cultura puede verse tendiente a la fragmentación. No existen subculturas fuertes entre grupos o subgrupos. Se muestra una tendencia de separación entre los públicos y directivos. Los varones de la organización muestran un proceso de socialización más desarrollado que las mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros de la organización tienen ambivalencias en percepción que se pueden ver al exterior. El proceso de socialización es difícil por sectores lo que puede provocar distanciamientos. La incursión de nuevos medios de comunicación y tecnología, deben ser homologados en todos los públicos. Falta refuerzo en aspectos de socialización y normatividad e los alumnos y docentes. 		

El análisis FODA logró destacar los principales rubros positivos y negativos que la organización presenta, así mismo se logró observar que el Claustro es una



institución educativa que transmite la cultura organizacional formal a su miembros de manera constante por lo que su apego a la misma resulta fuerte, debido a que su conocimiento es sólido principalmente en los docentes y administrativos en donde por las variables de edad y antigüedad se acrecienta y enfatiza. Los alumnos en el mismo rubro poseen menor identificación pero la conocen, sin embargo representa un área de oportunidad sensitiva a cambio, influenciada principalmente por la antigüedad en quienes cuentan con nuevo ingreso.

El ambiente de manera general se califica como bueno, puesto que expresan en menor porcentaje conflictos y problemáticas, que pueden medrar y distanciar a los colaboradores; la relación de los colaboradores respecto de sus superiores es clara ya que ubican liderazgos y se tiene en cuenta los principales órganos rectores, pese a ello se buscan modelos de comunicación tendientes a la horizontalidad la cual se opone a las redes.

El sentido de orgullo y pertenencia sobre los signos y símbolos que poseen es bueno, se muestran cómodos con la institución así como con los principios que manifiesta, además de las connotaciones que representan principalmente las cuestiones de entono como la infraestructura.

Como punto de principal atención se centra el proceso de socialización al interior ya que sí bien éste se dan de manera natural, la organización puede colaborar en la generación de mismo, supuesto que mediante dicho análisis no se vio expuesto si no carente en los grupos de la organización, principalmente en mujeres lo que se debe a que su trabajo se da en mayor medida de manera individual.

Pese a esto la cultura en la organización tiene *tendencias a la apertura* puesto que al integrar a nuevos colaboradores, como una forma de contrarrestar los efectos de la poca socialización se pueden realizar estrategias de socialización formal o inducida que coadyuve y fortalezca lazos que sean propicios para la generación subculturas y empatía organizacional.

El compromiso en el Claustro se ve hasta este punto como un *normativo-afectivo*, es decir desarrolla sentido de orgullo pertenencia puesto que se relaciona de



manera más emocional como las mujeres, pero también representa responsabilidad principalmente en los varones al igual que emociones no obstante este tipo de compromiso tiene que ver con aspectos más allá de las variables demográficas estudiadas. Por lo que a continuación se muestra un análisis más detallado de las representaciones sociales de compromiso laboral, puesto que hasta el momento sólo se han estudiado puntos más apegados a la cultura.

Siendo así que en lo se ha analizado hasta el momento bajo la premisa principal del proyecto hipótesis, *“Si la Universidad del Claustro de Sor Juana es una institución fundada con un método de enseñanza humanístico, crítico, libre y autónomo y la formalidad de su cultura organizacional se basa en el “saber para valorar, valor para elegir” entonces, existirá incompatibilidad entre dicha institución y el marco normativo de los trabajadores por lo que reconfigurarán las representaciones sociales que poseen sobre el compromiso laboral”*. No se ha comprobado ya que los docentes, administrativos y estudiantes asumen y conocen la cultura de la organización además de que sí difunden el lema institucional.

No obstante mediante el siguiente análisis cualitativo se podrá conocer cuál es la influencia de la representación de compromiso en la organización, así como los aportes que se pueden hacer de ella para la realización de la estrategia de comunicación para contrarrestar los efectos de la socialización y propiciar el apego y empatía en la organización.

4.11 Análisis de representación social de compromiso laboral en la Universidad del Claustro de Sor Juana

Como una parte del análisis en este proyecto se realizó el estudio cualitativo de representaciones sociales con el fin de conocer la conformación de la representación de *compromiso laboral* que guardan los públicos internos de la organización. Por lo que se realizaron una serie de preguntas evocativas y asociativas referentes a los principales conceptos a estudiar como: trabajo y compromiso, los cuales conformaron una serie de esquemas complejos que permitieron vislumbrar uno de los ejes rectores de la investigación.



Los grupos que conforman la muestra como ya se había mencionado se componen por el personal docente-administrativo y alumnado a quienes se les cuestionó los términos anteriores mediante un cuestionario complejo. Los esquemas que se muestran a continuación son derivados de la teoría de representaciones sociales la cual supone que la representación se conforma por un **núcleo** el cual se verá como el centro de los principales mitos, ritos, valores y más que el sujeto posee por lo que al ser un elemento de tanta fuerza y transmitido por un grupo primario es poco susceptible a cambios por lo que es protegido por una **periferia** que guarda tres derivaciones: interna, media y externa, que ayudan a conocer las distancias entre los conceptos que pueden ser susceptibles a cambios, dado que dichos elementos son flexibles al entorno así como adaptaciones y cambios por lo que pueden presentar los tres niveles de impacto mencionados.

Representación social de trabajo

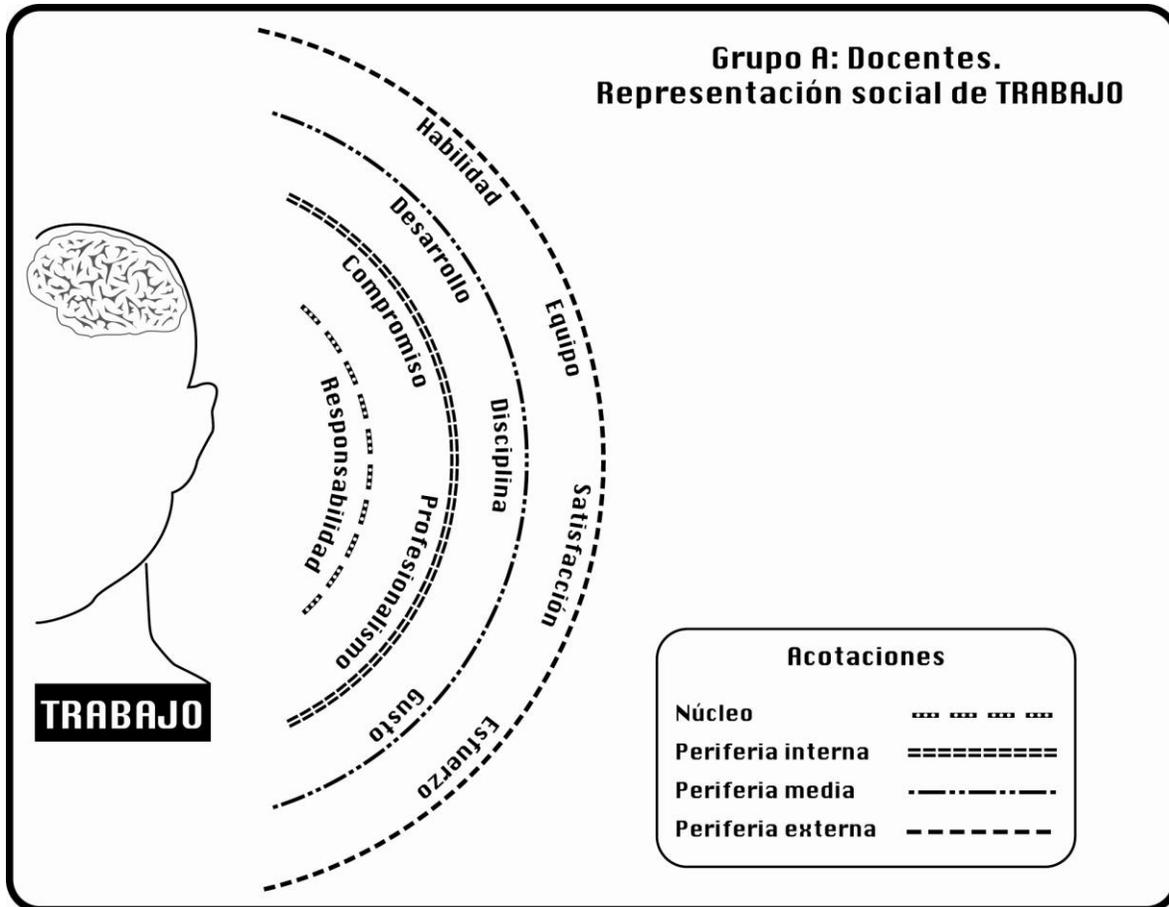
Para la realización de los siguientes esquemas se elaboró una categorización de las series de palabras obtenidas en las preguntas asociativas y evocativas, las cuales contribuyeron a construcción del conocimiento de los núcleos y periferias de los grupos que se muestran a continuación.

Categoría	Descripción	Conceptos de la categoría
Actividad	Incluye todas las categorías que versan sobre la realización de un proyecto.	Acción, actividad, ocupación, habilidad, proyecto
Compromiso	Se refiere a los conceptos que conciben el término, en alguna de sus connotaciones.	Compromiso, decisión, obligación, formal
Dedicación	Implica aquellas categorías que expresan una muestra de continuidad.	Empeño, dedicación
Desarrollo	Muestra las principales implicaciones del crecimiento.	Reto, superación, crecimiento
Disciplina	Se relaciona con los valores en la realización y desempeño laboral.	Puntualidad, rapidez, disciplina,
Entrega	Esta categoría muestra todos los términos involucrados con la motivación en los sucesos diarios y trabajo.	Entrega, dar todo, poner todo de mi parte, excelencia, entusiasmo
Equipo	Implica los conceptos de labores	Grupo, grupo de trabajo,



	grupales.	equipo
Esfuerzo	Muestra las manifestaciones del esfuerzo en el trabajo.	Interés, esfuerzo, coraje
Finanzas	Se relaciona con todos los valores económicos y poder adquisitivo.	Finanzas, dinero, recursos, medios económicos
Gusto	Engloba emociones de felicidad en el desempeño laboral.	Placer, alegría, diversión, entretenimiento, gozo, ganas
Habilidad	Versa sobre los conceptos que se conocen como habilidad.	Facultad, destreza, habilidad
Profesionalismo	Esta categoría implica todo lo relacionado con el trabajo y realización.	Profesional, Profesionalidad, Profesión, Trabajo bien hecho
Responsabilidad	Implica las principales acciones de deberes al interior de la organización.	Responsabilidad, responsabilizarse, deber, cumplir
Satisfacción	Muestra los resultados del trato positivo en la institución.	Satisfacción, sensación positiva, ayuda

Como primer acercamiento a la representación social de compromiso laboral se cuestionó a la población mediante una pregunta evocativa *¿Cuáles son las tres primeras palabras en las que piensa cuando escucha el término trabajo?*, ante este cuestionamiento se arrojó el siguiente esquema.



Respecto al grupo de los docentes y administrativos como representación social de “Trabajo”, se logró observar que el **núcleo** de la representación se conforma por el término “Responsabilidad” lo que indica que dicho término se relaciona de manera inmediata con un tipo de compromiso *normativo* en donde el colaborador posee un sentido de obligación ante la entidad que lo hace manifiesto mediante la correspondencia de sus labores y la realización eficiente de sus actos, no obstante aún no se puede aventurar a suponer que este tipo de compromiso impera puesto que las periferias guardan otros términos.

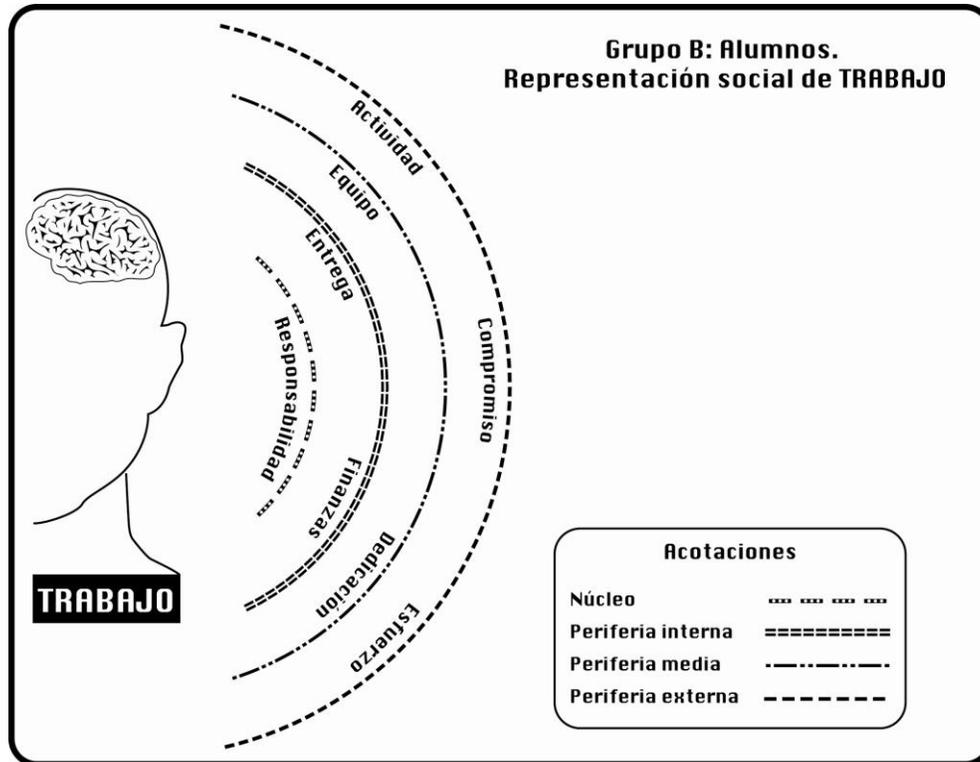
En el caso de la **periferia interna** los términos que aparecen son “Compromiso y Profesionalismo”, indicando que cerca del núcleo con la relación que se manifestó de “Responsabilidad” se asocia el término central del proyecto, en tanto que el “Profesionalismo” como tal puede indicar equivalencias a la *identificación* que se centra en la compatibilidad con la organización, pero también en el correcto



desempeño de labores para otorgar resultados como primer propósito, es decir el empleado realiza la labor que le es conferida de manera institucional con la implicación que presenta como la retribución económica aunque dicho término no se encuentra en la jerarquización.

En el siguiente nivel de **periferia media**, los términos que se vieron reflejados son “Desarrollo, Disciplina y Gusto”, mostrando que el abanico se abre conforme los niveles avanzan ya que las periferias logran incorporar más elementos del ambiente y entorno, en este piso se abren los espacios hacia la incursión y posible relación que guardan en la entidad para la que se laboré, por lo que se logró ver que se poseen componentes proclives al componente afectivo que se puede desarrollar.

Finalmente en la **periferia externa** se colocaron los términos de “Habilidad, Equipo, Esfuerzo y Satisfacción”, conceptos que como parte del ambiente son derivados de una rutina de trabajo así como de la familiaridad y apego que se tenga en la institución, es decir los docentes de la organización poseen una periferia externa que adquiere e incorpora los aspectos de la cultura formal que se imprimen sin embargo la intromisión de éstos al núcleo se ve difusa, debido que arraigado al núcleo se muestra la responsabilidad vista como un acto de reciprocidad por un servicio que se presta, pero que conforme los pisos de la representación se muestra pueden incorporar elementos de socialización y normatividad.



Como parte de los hallazgos sobre la concepción que tienen los alumnos respecto del término “Trabajo”, se logró observar el desarrollo de la siguiente representación, en el **núcleo** se encuentra el concepto de “Responsabilidad” el cual se asocia en mayor medida a un *compromiso normativo* que bien incluye obligación la cual se representa como una forma de reciprocidad y cumplimiento.

En la **periferia interna** se logró ver situada la “Entrega y Finanzas”, lo que implica que para los alumnos muestran una parte de componente afectivo y continuo, es decir saben que en la realización del trabajo como lo dice la teoría de “Pequeñas inversiones” asumen el trabajo como un concepto en el cual se incluyen inversiones que los miembros de una organización hace, en tiempo, dinero, esfuerzo y más que se verán retribuidas mediante una cuestión económica, por lo que el término “Entrega” puede verse en dicha teoría.

En lo que respecta a la **periferia media** se observó que los conceptos que se mostraron se basan en “Equipo” y “Dedicación”, los cuales son términos que inmiscuyen el trabajo en un espacio más representativo del ambiente



organizacional, éstos conceptos en los estudiantes se ven como refuerzo de la falta de interacción que existe lo que puede verse en la relación futura que desempeñen puesto que dicho esquema también se reproduce en su ambiente.

Dentro de la **periferia externa** en la representación social que los alumnos poseen del término se puede observar que se encuentran los términos de “Actividad, Compromiso y Esfuerzo”, lo que de manera importante denota que como tal el concepto de compromiso lo relegan al final, no obstante se puede deber a que los alumnos aún no incursionan como tal en un ambiente laboral y por ende no encuentran una relación tan directa con él.

Como representación social del concepto se puede ver que el trabajo es entendido en mayor medida como un acto de “Responsabilidad”, que de manera interesante se observó se aleja del concepto de “Compromiso” lo que indica que los alumnos guardan una relación entre ambos términos no obstante aún no lo relacionan de manera tan directa por la etapa en la que se encuentran.

Representación social de compromiso

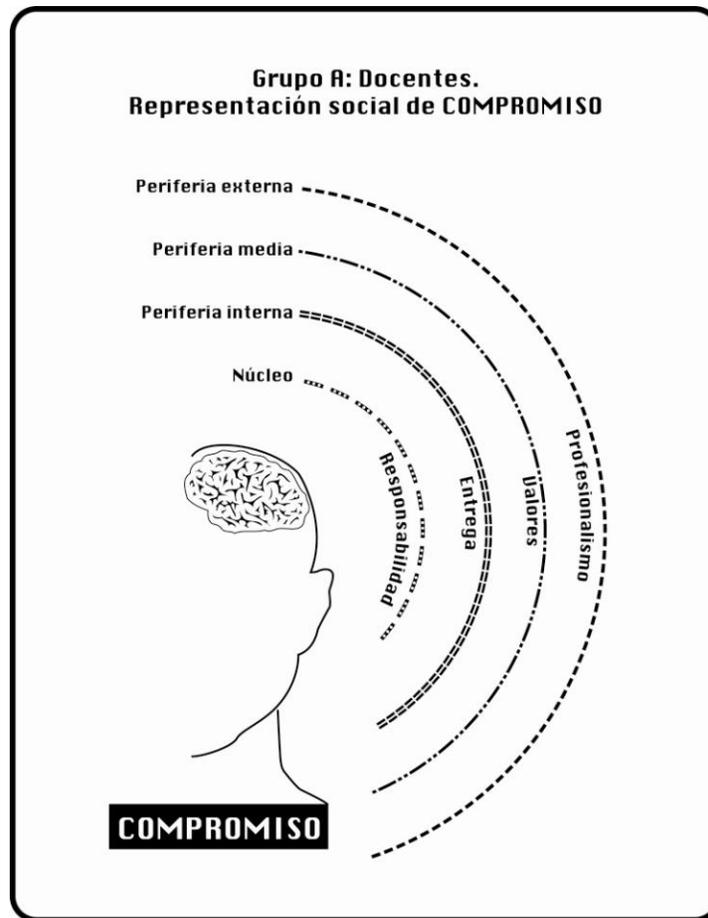
Como parte del ejercicio de conocimiento de la representación social de *compromiso*, se solicitó a los colaboradores mediante el uso de una pregunta evocativa que indicarán qué representación suponía para ellos dicho término, ante esta interrogante emanaron una serie de palabras que se categorizaron de acuerdo con su connotación y relación, en el siguiente esquema se presenta su agrupación.

Categoría	Descripción	Conceptos de la categoría
Dedicación	Se integra por términos que incluyen la dedicación en la realización del compromiso.	Consistencia, dedicación, entusiasmo
Entrega	Se muestran la forma de involucramiento en las actividades laborales.	Correspondencia, involucrarse, pasión, entrega, involucrarse a fondo
Organización	Se muestra el concepto que los colaboradores poseen como organismo, en trabajo grupal.	Equipo, grupo, integración, labores, comunidad
Profesionalismo	Incluye los términos de realización y desempeño en la	Trabajo, profesionalidad, realizar el trabajo, labores



	organización.	como deben de ser, disciplina
Responsabilidad	Se integra por las acciones que implican cumplimiento de actividades.	Obligación, tarea, cumplimiento, deberes, promesa
Valores	Muestra los valores que se implican en el trabajo y compromiso.	Unión, lealtad, ética, valor, amor, respeto

En los siguientes esquemas se muestran los resultados que componen la representación social del término por los públicos internos de la organización.



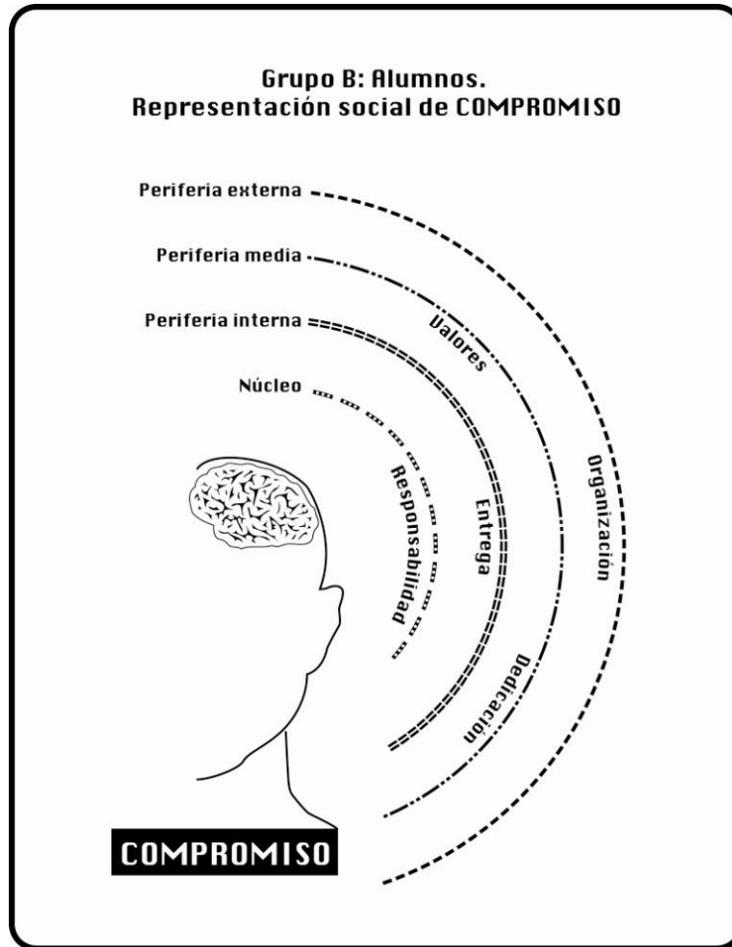
La representación social que los docentes guardan del compromiso laboral se mostró de la siguiente forma, el **núcleo** se ubica la “Responsabilidad”, lo que de manera más directa muestra que se posee un tipo de *compromiso normativo*, implicando que se posee un alto sentido de obligación con la organización en donde el personal cumple sus labores de manera natural y recíproca es decir



aquellas que se le confieren, este tipo de compromiso guarda un componente afectivo que suele generar lealtad hacia la entidad, no obstante esto se da con el tiempo así como con las experiencias previas de trabajo, sin embargo como se muestra los docentes y administrativos actúan de manera arraigada bajo un supuesto de seguir las normas de la institución.

En la **periferia interna** que recubre al núcleo se encuentra la “Entrega”, la cual involucra un componente afectivo en donde los colaboradores del Claustro pueden tener apego a la institución visto como un sentimiento de orgullo y pertenencia en el que tratan de empatar sus objetivos personales con los de la organización mostrando dicha motivación ante los cambios y eventos relacionados en la entidad, lo que como función identitaria de la representación los ayuda a situarse en su grupo de trabajo.

En la **periferia media** de la representación se situaron los “Valores”, los cuales se alejan en mayor medida del núcleo y se pueden asociar a la institucionalidad de la organización debido a que se tienen presentes pero como elementos del entorno que se pueden incorporar por ello se encuentran en este nivel, los cuales se ven arropados por el término “Profesionalismo” que se situó en la **periferia externa**, es decir este último nivel filtra como parte del trabajo los posibles componentes que se incorporan en las instituciones como la normativa, pero aún se encuentran alejada como tal de la simbolización que posee el compromiso en la empresa, no obstante las periferias permiten pasar los componentes institucionales logrando que se de la convivencia entre los miembros.



En lo que respecta a los alumnos de la Universidad al igual que los docentes colocaron el término “Responsabilidad” en el **núcleo** de la representación indicando que la concepción que se tienen del compromiso no cambia mucho por grupo de estudio, puesto que también implica un *compromiso normativo*, que denota una forma de manejarse ante su grupo con una obligación o promesa a cumplir que puede implicar elementos afectivos.

En la **periferia interna** al igual que el grupo docente administrativo se logró observar que la “Entrega” ocupa dicho nivel lo que muestra como referencia que los alumnos también involucran un componente afectivo respecto del término en ese caso puede incluir la conexión emocional que involucra un compromiso visto como una palabra “moral” en donde se interioriza una promesa hacia el otro. En el caso de la organización esto puede generar sentido de orgullo y pertenencia que de alguna forma se verá como afecto a la institución y lo que presenta para ellos,



no obstante como se hizo presente en resultados anteriores aunque se tenga empatía por el grupo al que pertenece no significa que tiene que concordar con la institución como tal o la normativa que presente puesto que se logró observar que el término “Organización” se ubicó al final en la **periferia externa**.

Pese a esto en la **periferia media** se ubicaron los conceptos de “Valores y Dedicación”, que se filtran de manera paulatina términos institucionales como la normativa, pero que los sujetos como función lo incorporan de manera media en la representación, es decir normativamente acatan un compromiso en el que se dijo asumen las responsabilidades y obligaciones conferidas, pero no interiorizan como tal la institucionalidad que presentan en la universidad.

Correlaciones Pearson

Además de los ejercicios anteriormente expuestos que ayudaron a conocer la composición de las representaciones sociales centrales de la investigación; los siguientes esquemas versan sobre ítems que como principal función persiguieron la jerarquización y priorización de conceptos clave, que en estadística se conoce como *análisis de clasificación jerarquizada en el procesamiento de las asociaciones de palabra*, para el procesamiento de dicho ejercicio se realizó la ejecución de Correlaciones Pearson, mediante la paquetería estadística (SPSS).

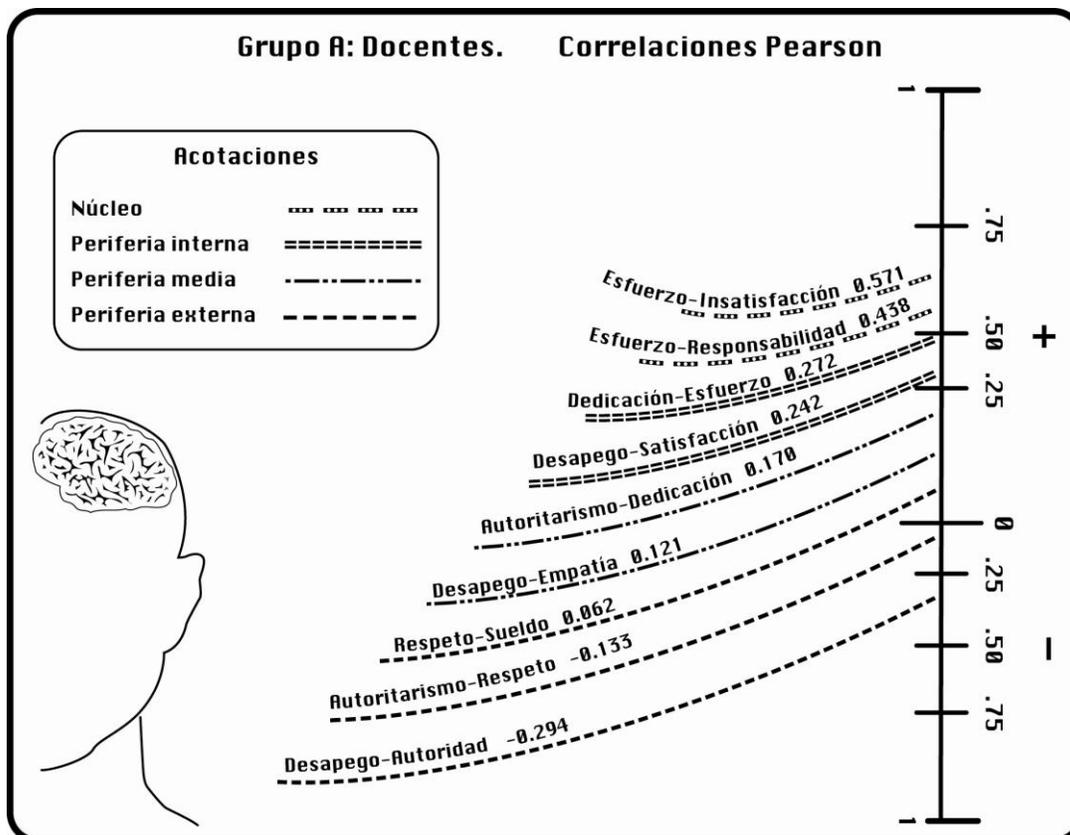
Las correlaciones en la investigación consistieron en medir las relaciones existentes entre dos variables cuantitativas, es decir miden la “covariancia” posible en entre diversas variables. Los esquemas de valoración e interpretación de la Correlación se miden en valores absolutos es decir éstas van del (-1) y (+1), los cuales expresan que mientras más se acerque a (-1) se nombrará como una *Correlación perfecta en sentido negativo*, y mientras más se acerque a (+1) se conocerá como *Correlación perfecta en un sentido positivo*. No obstante mientras más se acerquen los valores a cero se dirá que no se tiene tanta correlación pues ésta resulta débil o en algunos casos no se muestra correlación.

La expresión de las Correlaciones Pearson según George Casella se comporta de la siguiente forma.



COMPORTAMIENTO DE CORRELACIÓN	
Estimación = 1	Correlación perfecta en sentido positivo. En relación con otra variable sí una aumenta la otra tendrá el mismo comportamiento ascendente en conjunto.
Estimación = $1 < 0$	Indica que existe correlación positiva.
Estimación = -1	Correlación perfecta en sentido negativo. En donde en medida que una avanza la otra disminuye puesto que dependen en dicho sentido.
Estimación = $-1 < 0$	Indica que existe correlación negativa
Estimación = 0	No existe correlación.

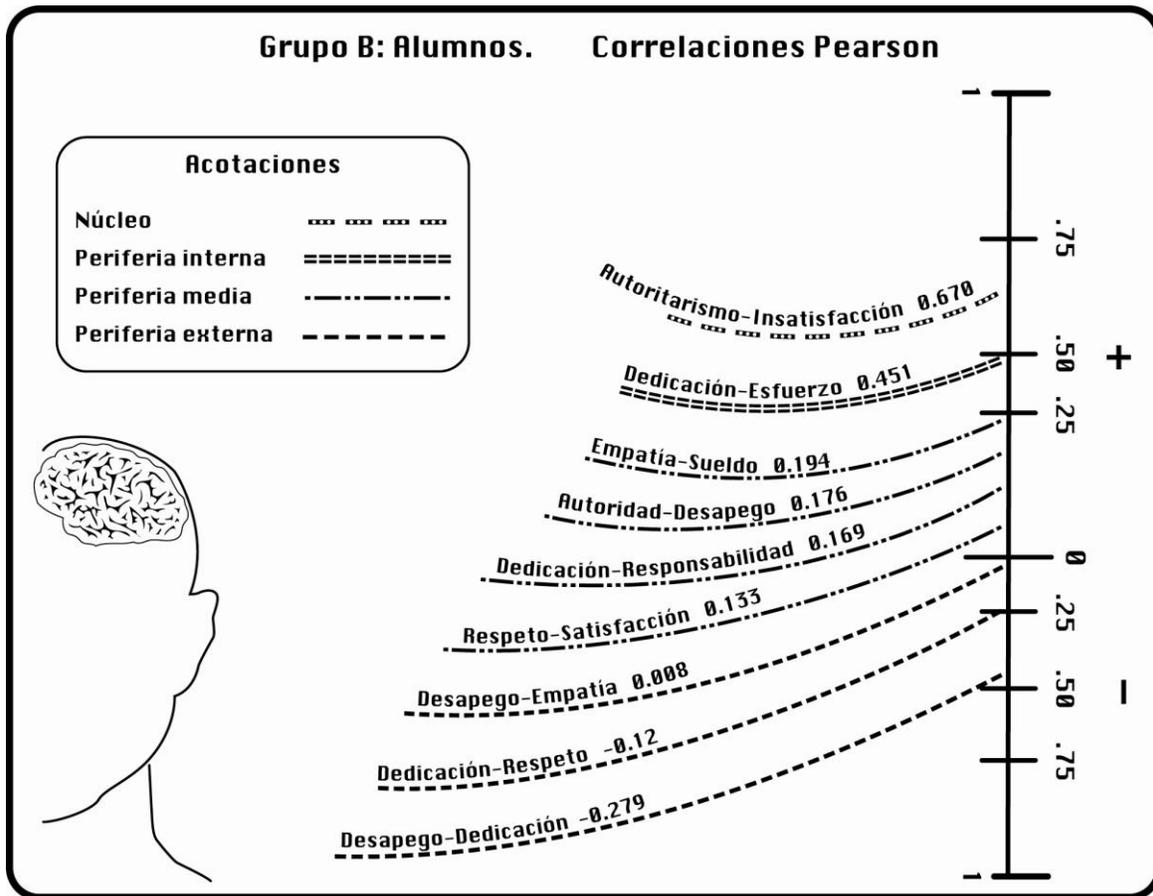
Para la realización de los esquemas de Correlaciones Pearson se utilizó un método de conglomeración entre grupos, las variables a utilizar se conformaron por una serie de diez conceptos que fueron relacionados con el compromiso laboral. Los términos empleados fueron Apego, Autoritarismo, Dedicación, Empatía, Esfuerzo, Insatisfacción, Respeto, Responsabilidad, Satisfacción y Sueldo.





Según los resultados que exponen las correlaciones Pearson se logró observar que los núcleos de la representación en docentes se centra en la correlación “**Esfuerzo-Insatisfacción**” con 0.571, lo que de manera interesante indica que los empleados pese a que realizan su mayor esfuerzo no obtienen algún tipo de retribución ya que lo vinculan de manera directa con la “Insatisfacción”, lo anterior no sólo estaría hablando que la normativa de la institución salta dicho peldaño mostrando el compromiso laboral como *continuo* ya que se mide las ganancias y pérdidas que se tienen al interior, en este caso se estarían enfatizando las pérdidas. Además de ello en el núcleo también se situó “**Esfuerzo-Responsabilidad**” con 0.438, mostrando que se tiene como representación que el esfuerzo trae consigo una obligación, lo que refuerza el compromiso normativo expuesto en los resultados anteriores en donde se tiene un alto sentido de reciprocidad por un servicio ofertado.

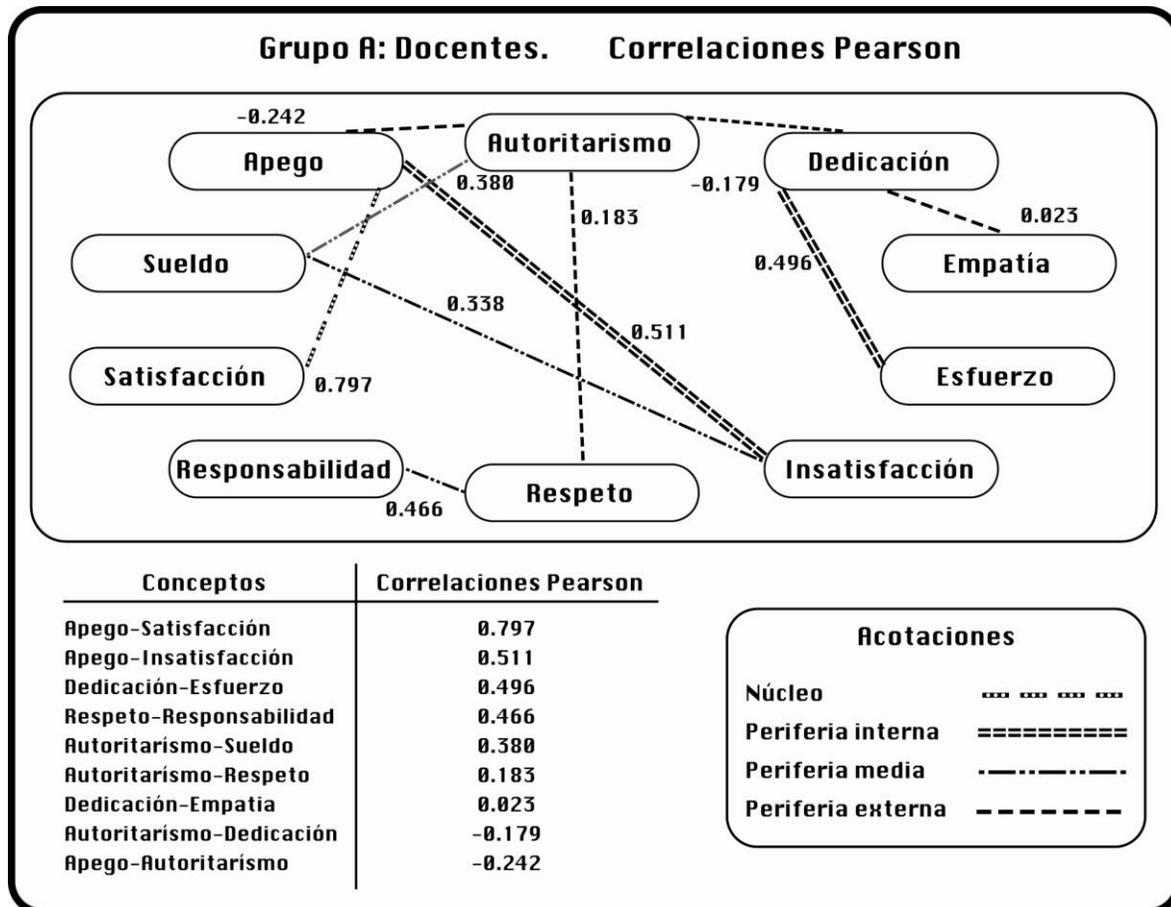
En la periferia media se logró observar como dato interesante en correlación positiva que existe un vínculo entre “**Desapego-Satisfacción**” con 0.242, indicando que una parte de colaboradores reconocen que un medio para llegar a la satisfacción es la separación de la organización. La relación negativa más cercana se mostró en la periferia externa la cual supone con -0.294 una correlación entre “**Desapego-Autoridad**”, la cual indicó que una parte de colaboradores reconocen que la autoridad no involucra la separación, lo que podría decir que no tienen interés por el acercamiento institucional puesto que su satisfacción se visualizó de manera independiente.



En lo que respecta a los alumnos de la institución se logró observar que ellos sostienen como núcleo que el **“Autoritarismo-Insatisfacción”**, se ven relacionadas con 0.670 de manera positiva, es decir su inconformidad con la institución se mostró con los funcionarios lo que estaría indicando que no empatan la normativa de la organización. En tanto que en la periferia interna se muestra la **“Dedicación-Esfuerzo”** con 0.451 que aunque se encuentran distanciadas de la correlación positiva perfecta, establecen cercanía entre las variable lo cual pudiera propiciar un sentido de orgullo y pertenencia. La variable negativa que mostró cercanía mayor a la correlación fue **“Desapego-Dedicación”** con -0.279 lo que mostró que la población indica la oposición que existe entre el factor dedicación con desapego lo que reiteraría que el alumnado puede ser mayormente propenso



a asumir el sentido de orgullo y pertenecía como función identitaria, puesto que su conflicto se centra en la autoridad.

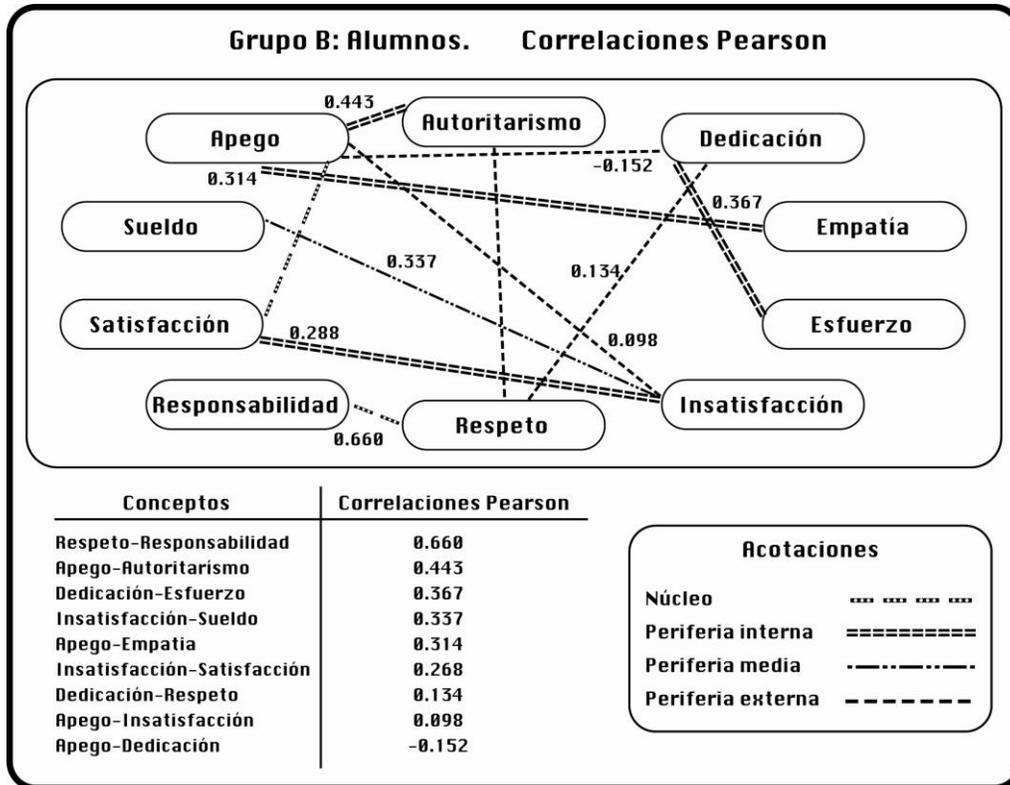


Como parte de los ejercicios de representaciones sociales, se observó el nivel de asociaciones existentes entre conceptos, los cuales reafirmaron la representación social que se tienen del compromiso laboral en los docentes de la UCSJ, ante esto por dicho sector mostró que la correlación positiva más fuerte que se ubica en el núcleo con 0.797 con “**Apego-Satisfacción**”, indicando una contradicción con la periferia interna en donde supusieron lo opuesto con “**Apego-Insatisfacción**” con 0.511, no obstante según se indica en el primer caso el encontrarse satisfechos en su labor traería como resultado la satisfacción en sus funciones lo que puede que marque una tendencia ante un ideal organizacional es decir lo reconocen y asumen como debieran ser los procesos en la institución, más no implica que su función se de esa forma.



Se destaca que en la periferia media aunque de manera débil se muestra la relación entre “Respeto –Responsabilidad” con 0.496, lo que indica que de forma flexible dentro de la representación, para los empleados la incursión de un término de valores en la organización conlleva un tipo de compromiso asociado con la responsabilidad vista como un *componente continuo* y personal más allá de un motivo institucional. Por otro lado la correlación negativa más fuerte que se encontró fue “**Apego-Autoritarismo**” con -0.242 lejos de la relación total se respalda la idea anterior puesto que los colaboradores indican que el origen de su satisfacción en la organización se encuentra distante de un concepto formal o institucional como el autoritarismo.

Por otro lado se puede apreciar una correlación negativa perfecta entre “**Autoritarismo-Dedicación**” -0.179 y “**Apego-Autoritarismo**” -0.242, lo que muestra los colaboradores presentan un choque entre variables dado que el “Autoritarismo” funge como un concepto clave que separa términos de suma importancia como lo son “Dedicación y Apego” que los empleados pueden desarrollar en y con la institución, es decir se encuentran lejos de fomentar dichos procesos al centrarse en el autoritarismo.



Para el grupo de los alumnos la mayoría de las correlaciones se mostraron como positivas, la correlación más fuerte que ubicaron es la de **“Responsabilidad-Respeto”** con 0.660, que contrario a los docentes estaría reforzando que su concepción de representación de compromiso laboral se centra un esquema de valores personales que puede ser visto como un tipo de *compromiso normativo* que estaría reforzando su propio esquema personal que indicaría que para que exista un tipo de reciprocidad la condición se basa en el respeto. De manera interesante el alumnado en la periferia interna supone la relación entre **“Apego-Autoritarismo”** con 0.443, siendo que en resultados anteriores indicaron lo contrario mostrando que aunque muestran un enfrentamiento ante las autoridades reconocen la existencia de órgano colegiado que fomente el apego sobre sus subordinados, lo cual convierte a este grupo en un foco de estrategias dado que la representación que poseen se ha visto influenciada de manera puntual por su entorno.



La variable de “Apego” fue una de las más relacionadas no obstante todas ellas con connotaciones negativas en segmentos débiles, pese a esto la que se más destaca en la correlación negativa “**Apego-Dedicación**”, que mostró que de forma inversa los alumnos entienden esta relación es decir conforme se avanza - 0.152 en primer concepto el segundo disminuye haciendo más fuerte el vínculo que existe en otras variables referentes al apego.

Conclusiones

Como conclusión del análisis se observó que en los núcleos de la representación social de compromiso laboral en el grupo de docentes y alumnos se situó la “Responsabilidad”, que remite a la concepción de un *compromiso de normatividad* en el que los colaboradores sienten una obligación ante la institución como una forma de promesa que impone el ser parte de la misma. Por otro lado en las periferias como parte flexible de la representación se observó que se tiene como tal al “Compromiso, Entrega y Profesionalismo”, lo cual mostró un indicio de componente afectivo que pudiera propiciar apego con la institución puesto que según se dijo el compromiso afectivo es capaz de generar vínculos entre la organización y sus colaboradores y se encuentra recubriendo al núcleo de manera cercana.

En las periferias externas como elementos más próximos al entorno, los grupos identificaron al término “Organización y Profesionalismo”, lo que indicó que de forma leve los conceptos se van filtrando sobre periferias haciéndolas flexibles a la adquisición de conceptos nuevos, pero que aún se ven muy distantes del núcleo lo que podría decir que se mantiene y respeta a la organización por profesionalismo.

Por otro lado en los análisis *Pearson* se logró observar en los públicos internos como docentes, que el núcleo de manera interesante refleja un vínculo de mayor fuerza con “Esfuerzo-Insatisfacción”, lo que mostró que los empleados no encuentran una retribución a las actividades que realizan pese a que se esfuerzan por conseguirlo, esto puede decir que su compromiso en la organización se centra en la *continuidad* es decir se lleva a cabo una concientización con las



implicaciones de costes e inversiones que conlleva el trabajo con el fin de esperar algo a cambio que en este caso no se ve presente. Además de que dicho supuesto se puede ver reflejado en que parte de la población encuentra el “Desapego-Satisfacción” reforzando el análisis cuantitativo en el personal que no mantiene interés en la normatividad.

En los núcleos del alumnado la correlación más fuerte que mostraron se basó en el “Autoritarismo-Insatisfacción” lo que indicó que marcan especial énfasis en los organismos de autoridad en la institución como una forma de separación dado que el término autoritarismo posee un tono de connotación más coercitiva pero a su vez refleja la existencia de autoridad, además de que este sector no conoce del todo la normatividad, por lo que su compromiso con la entidad choca de manera directa con sus objetivos personales.

Las asociaciones de palabras en los docentes de nueva cuenta mostraron una ambivalencia debido a que parte de la población en núcleo y periferia interna vincularon el término “Apego-Satisfacción-Insatisfacción”, lo que indica una contradicción entre los elementos de la población dado que mostraría que parte del personal reconoce y se apega a la institución por lo que genera satisfacción, pero también existen quienes concibieron el apego como una forma de insatisfacción por lo que su acercamiento a la organización puede ser únicamente de la forma en que aceptan el compromiso como *continuo*.

Por otro lado los alumnos hacen de las principales asociaciones del núcleo “Responsabilidad-Respeto” lo que indicó que su asociación de compromiso dentro de la institución que se han formado hasta el momento empata en un compromiso normativo en donde confieren un esquema de valores a la organización que respetan y asumen pese a que en resultados anteriores asociaron su inconformidad con el autoritarismo en este ejerció referente a la periferia interna expresan que para que exista “Apego” se remite a el “Autoritarismo”, lo que puede indicar que parte de la objetivación, puesto recogen de su entorno elementos que los distancian de autoridad, pero en el anclaje reconocen la existencia de una figura que fundamente este proceso de manera institucional.



A diferencia de los docentes en donde su representación se vio vinculada en mayor medida a un tipo de compromiso continuo en donde asumen su labor como un “medio” bajo el cual realizan una actividad que les es retribuida y en la medida que la organización aporta ellos lo hacen como un compromiso funcional, mas no moral dado que no implican como tal o de manera condicional el apego o empatía a lo que supone la institución.

Como resultado de dicho análisis se puede concluir que si bien los colaboradores no reconfiguran su representación social de compromiso laboral, puesto que como tal no existe un componente que mueva los núcleos y haga que los cohesione o que sientan afecto y un fuerte vínculo a la organización. Los núcleos permitieron mostrar que su representación social versa sobre un *compromiso normativo* en el que los colaboradores se limitan a la realización de sus funciones manteniendo lealtad por su labor mas no empatan sus esquemas con la organización.

Por otro lado las periferias se mostraron como los filtros sobre los que los miembros de la organización son capaces de “Respetar” y asumir la cultura normativa de la organización puesto que su trabajo así lo demanda por ello en los análisis anteriores la cultura formal se ve tan fuerte, pero no implicó que se reconfigurará a representación que se posee de compromiso como se había planteado la hipótesis del proyecto.



CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN *UNIVERSIDAD DEL CLAUSTRO DE SOR JUANA*

A manera de colofón para la presente investigación tecnológica, mediante la realización de los diversos análisis cuantitativos y cualitativos se lograron detectar los principales rubros y debilidades de la organización por público, ya que tanto las representaciones sociales de compromiso laboral así como el análisis de cultura laboral permitieron conocer las necesidades que los integrantes de la UCSJ presentan, así como las principales brechas para la realización de estrategias que coadyuven a mejorar los procesos al interior y así generar un ambiente más propositivo.

Por lo anterior a continuación se presenta con base en los resultados obtenidos el desarrollo de una propuesta de estrategia comunicación que como principal objetivo persigue abatir los efectos de la falta de socialización en los colaboradores, los silencios por falta de información, así como la incompatibilidad institucional entre los integrantes de la organización. Cabe destacar que la presente propuesta se centra en el Colegio de Comunicación de la Institución puesto que la muestra se enfocó a dicho sector poblacional en la entidad, por lo que se presenta una estrategia local, que podría dar pie a la realización de un material general.

5.1 Consideraciones generales para la planeación estratégica

Giro

La *Universidad del Claustro de Sor Juana* es una institución educativa de nivel medio y superior de carácter privado, con un nivel socioeconómico C+ y B, respaldada para el ejercicio de sus actividades por la (SEP) y la (ANUIES).

Ubicación

Izazaga 92, Centro Histórico, D.F. C.P.
06080





Descripción

La *Universidad del Claustro de Sor Juana* en el Colegio de Comunicación se conforma por una planta de 35 trabajadores, entre administrativos y docentes, el Director actual del Colegio es el Mtro. Jorge Sánchez Badillo, la Coordinadora académica es la Mtra. Claudia Apolonio López y la Secretaria del Colegio es la Sra. Lilia Moreno Hernández.

La UCSJ ocupa como inmueble el Ex Convento de San Jerónimo en el cual se encuentran distribuidos los diferentes órganos colegiados que lo conforman, cuenta con ocho licenciaturas (Arte, Comunicación Audiovisual, Derechos Humanos y Gestión de la Paz, Filosofía, Gastronomía, Psicología, Estudios de Gestión y la Cultura y Letras Iberoamericanas). Además imparte tres maestrías en (Cultura Virreinal, Estudios en Psicoanálisis y Planificación y Gestión de Alimentos y Bebidas).

La universidad también imparte Diplomados, Cursos y Talleres, además de que cuenta con el grado de Preparatoria abierta y un área de Investigación, ofrece servicios para estudiantes y docentes como círculos de lectura, intercambios académicos, así como diversas actividades culturales.



5.2 Sintomatología de públicos internos por focos de impacto

Gracias a los análisis antes expuestos así como las conclusiones que emanaron de cada uno de ellos fue posible rescatar la información necesaria sobre el contexto de la organización, así como los principales puntos débiles que presenta y por ende las principales áreas de oportunidad que posee como un detector de puntos de fuga para la aplicación de una estrategia de comunicación que coadyuve a mejorar la comunicación al interior de la organización en el Colegio de Comunicación, así como con sus públicos. Por lo que a continuación como diagnóstico general se muestra una sintomatología de la UCSJ por públicos dado que se aplicarán estrategias para ambos.

PÚBLICOS INTERNOS DE LA UNIVERSIDAD DEL CLAUSTRO DE SOR JUANA	
DOCENTE-ADMINISTRATIVO	ALUMNADO
Focos Rojos	Focos Rojos
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Existe una cultura distante entre el género femenino que no permite tanta socialización entre colaboradores. ⇒ Los procesos al interior de la organización en algunos signos como redes se muestran confusos para los sectores. ⇒ Los reglamentos poseen calificaciones bajas por parte de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Los alumnos tienen poco conocimiento de la normatividad. ⇒ El sentido de orgullo y pertenencia es leve. ⇒ Conforme se gana antigüedad aumenta el desinterés por aspectos institucionales ⇒ No hay tanto contacto con los directivos.
Focos Naranja	Focos Naranja
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Las autoridades de la organización tienen poco contacto con los colaboradores. ⇒ Se cuenta con una estructura gerencial vertical y jerárquica. ⇒ La existencia de subculturas no es tan fuerte, debido a que tienen poca presencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Existen liderazgos asumidos dado que no hay tanto contacto con los funcionarios. ⇒ Tienen objetivos organizacionales poco claros. ⇒ Existen vacíos de información en la muestra respecto de proceso y actividades.
Focos Verdes	Focos Verdes
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tienen conocimiento de la cultura institucional. ⇒ Se muestra sentido de orgullo y pertenencia. ⇒ La infraestructura es un punto muy reconocido. ⇒ El lema se porta y difunde con facilidad. ⇒ El ambiente se califica como positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Los alumnos de nuevo ingreso son más susceptibles a la adopción de la cultura institucional. ⇒ El inmueble es altamente valorado. ⇒ Se puede apreciar un compromiso normativo afectivo. ⇒ Los mitos y leyendas institucionales son representativas.



5.3 Análisis FODA grupo poblacional Docentes-Administrativos y Alumnado

Como una valoración de los puntos anteriores se presenta el siguiente análisis, para la evaluación de las principales áreas de oportunidad del Claustro de manera interna y externa.

ANÁLISIS F O D A PÚBLICOS DOCENTE-ADMINISTRATIVO Y ALUMNADO			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
INTERNAS	▪ Los docentes y administrativos poseen una cultura institucional fuerte.	▪ El inmueble es un elemento significativo para los públicos puesto que es representativo de los héroes.	EXTERNAS
	▪ El ambiente en la organización se califica de manera general como "Bueno".	▪ El lema es fuerte en los públicos puede ser un difusor de la cultura institucional.	
	▪ Las redes de comunicación fluyen de manera normal.	▪ Se muestra un compromiso <i>normativo-afectivo</i> , que puede vincular a los miembros con más fuerza y por tanto antigüedad en la organización.	
	▪ Se muestra sentido de orgullo y pertenencia en los colaboradores y alumnos.	▪ La organización cuenta con un alto soporte publicitario.	
	▪ Los signos identificadores están posicionados.		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
INTERNAS	▪ La cultura puede verse tendiente a la fragmentación.	▪ Los miembros de la organización tienen ambivalencias en percepción que se pueden ver al exterior.	EXTERNAS
	▪ No existen subculturas fuertes entre grupos o subgrupos.	▪ El proceso de socialización es difícil por sectores lo que puede provocar distanciamientos.	
	▪ Se muestra una tendencia de separación entre los públicos y directivos.	▪ La incursión de nuevos medios de comunicación y tecnología, deben ser homologados en todos los públicos.	
	▪ Los varones de la organización muestran un proceso de socialización más desarrollado que las mujeres.	▪ Falta refuerzo en aspectos de socialización y normatividad e los alumnos y docentes.	



5.4 Estrategias Cuerpo Docente-Administrativo

5.4.1 Estrategia 1: Manual de Inducción

Objetivo general: diseñar un manual de inducción para los docentes y administrativos, que resulte una guía práctica para quien conforma la institución y que permita tener una visión del propósito y estructura organizacional reforzando su compromiso.

Sub-Estrategias:

Diseño del Manual de inducción

Público objetivo

Personal Docente y Administrativo que conforme parte de la organización 50% hombres y 50% mujeres, que laboren en UCSJ no importando su antigüedad en la entidad.

Objetivo:

Diseñar un material que sirva para orientar al personal de nuevo ingreso y con mayor antigüedad en los procesos de la organización, así como en la integración y socialización.

Dirección de comunicación

- *Vertical descendente*

La direccionalidad del manual será de forma institucional de “Rectoría” al público objetivo de la entidad docentes y administrativos, ya sea que cuenten con antigüedad o sean de nuevo ingreso.

- *Vertical ascendente*

Mediante el uso de un apartado de *Comentarios y Sugerencias*, la población será capaz de externar sus dudas, requerimientos y



necesidades a su entidad en este caso el Colegio de Comunicación, que a su vez podrá hacerlos llegar a “Rectoría”

Tácticas

Diseño del material contenido del mensaje

DISEÑO DEL CONTENIDO DE MANUAL DE INDUCCIÓN	
<u>CONTENIDO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
1. Bienvenida propósito del manual	Propósito del manual, palabras de bienvenida de UCSJ, así como de sus principales funcionarios. Además de presentar una portada que personalice el manual.
2. La organización: misión, visión, valores, historia, lema filosofía y compromisos	Se colocará los supuestos principales del corazón ideológico de la universidad. *Nota: en el caso de la visión se realizaría una propuesta con base en los resultados expuestos.
3. Estructura organizacional	Se realiza la actualización del organigrama, debido a que los documentos institucionales que presentan en la página web a públicos internos, externos y mixtos se encuentran desfasados.
4. Nombre y funciones de los directivos	Se realiza el Directorio de los directivos de manera general y por órganos colegiados en cada licenciatura y área.
5. Estructura de edificios e instalaciones	Como parte de la infraestructura de la organización se presentará la historia del inmueble, áreas de localización, instalaciones como biblioteca, áreas comunes, cafetería, mapa general, así como datos relevantes.
6. Políticas y normas de seguridad	Se mostrarán las principales normas de seguridad, primeros auxilios, ética en el trabajo, reglas de conducta y disciplina.
7. Descripción de procesos	Procesos burocráticos al interior, evaluaciones, asistencias, porcentajes, comunicación interna.
8. Herramientas y equipo	Se muestran los principales recursos tecnológicos de la organización equipos y salas de cómputo, material curricular y extracurricular.
9. Prestaciones y servicios al personal	Política salarial y de comprensión, calendario de vacaciones y días feriados, asesoría profesional y seguros individuales de grupo.
10. Capacitaciones	Se muestran las principales actividades de las que consta la organización, en función a actualizaciones y capacitación de personal como cursos, diplomados y



	talleres.
11. Funciones y deberes	Como integrante de la comunidad Claustro se muestran las principales funciones y deberes que los colaboradores tienen al interior de la organización.
12. Sección comentarios y sugerencias	Como un medio de comunicación interno vertical ascendente se muestran, una serie de hojas desprendibles mediante las cuales se entregarán comentarios y sugerencias el inicio y fin del curso escolar. Las cuales será canalizadas al Colegio correspondiente y sucesivamente a "Rectoría"
13. Conclusión	Se da una declaración final por parte de las autoridades, así como un refuerzo institucional.

Esquema de Estregetia





Programación y periodicidad

ESTRATEGIA MANUAL DE INDUCCIÓN			
PERSONAL INVOLUCRADO	ACTIVIDADES	TEMPORALIDAD	COSTO
*Propuesta de Manual de Inducción Jennifer Granados Avendaño.	Diseño de contenido de Manual Inducción	1 mes	Donación
*Despacho de diseño gráfico: Trionix	Realización gráfica de Manual de Inducción.	1 mes	Diseño gráfico manual \$20.000

SUB ESTRATEGIA 1 DISEÑO DE CONTENIDO DEL MANUAL DE INDUCCIÓN			
PERSONAL INVOLUCRADO	ACTIVIDADES	TEMPORALIDAD	COSTOS
*Jennifer Granados Avendaño	Diseño de contenido de un manual de inducción.	1 mes a partir de la fecha de ejecución del proyecto.	Donación
*Despacho de diseño gráfico: Trionix.	Diseño del manual en la versión gráfica	1 mes a partir de la fecha de entrega del contenido del Manual de Inducción.	\$20.000 Despacho de diseño TRIONIX
*Revisión por parte de los directivos de la UCSJ.	-Revisión de la propuesta del Manual de Inducción. -Revisión de la propuesta gráfica.	Se marca como tiempo de espera 1 mes para observaciones y sugerencias.



*Producción de material 50 ejemplares una vez autorizado el material	Producción de 50 ejemplares del Manual de Inducción	1 mes	Costo unitario del Material \$ 200.00 Costo total: \$10.000
		3 meses	\$30.000

5.4.2 Estrategia 2: Internalización del Manual de Inducción

Objetivo general: dar a conocer el manual de inducción a los públicos internos de la organización como personal docente.

Sub-Estrategias:

Conferencia de presentación

Público objetivo

Personal Docente y Administrativo que conforme parte de la organización 50% hombres y 50% mujeres, que laboren en UCSJ no importando su antigüedad en la entidad.

Objetivo:

Difundir el Manual de Inducción en los públicos internos, con el objetivo de generar un mayor acercamiento de los públicos con los directivos, así como fomentar el sentido de orgullo y pertenencia, minimizar los efectos del desconocimiento de información para agilizar procesos y así dar un mayor fomento al compromiso laboral.

Dirección de comunicación

- *Vertical descendente*



La direccionalidad del manual será de forma institucional de “Rectoría” al público objetivo de la entidad docentes y administrativos, ya sea que cuenten con antigüedad o sean de nuevo ingreso.

- *Vertical ascendente*

Al finalizar la presentación del material los colaboradores serán capaces de realizar preguntas, sugerencias o comentarios, respecto del manual.

Tácticas

Contenido de Conferencia

DISEÑO DEL CONTENIDO DE MANUAL DE INDUCCIÓN	
<u>CONTENIDO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
Conferencia de presentación de Manual de Inducción.	Se realizará la presentación del Manual por los directivos de la institución, en este caso el Colegio de Comunicación en la UCSJ.
Distribución del material	Se distribuirán el material a los integrantes del Colegio de Comunicación de la universidad.
Ronda de preguntas y sugerencias	Se abrirá es espacio al final de la ponencia con el fin de conocer las principales dudas e inquietudes de la población.

Esquema de Estrategia





Programación y periodicidad

ESTRATEGIA 2 INTERNALIZACIÓN			
PERSONAL INVOLUCRADO	ACTIVIDADES	TEMPORALIDAD	COSTO
*Conferencia de presentación de Manual de identidad.	Exposición del contenido del manual y utilidad.	1 día	Recursos de infraestructura y equipo de la organización.

SUB ESTRATEGIA COFERENCIA DE PRESENTACIÓN DE MANUAL			
PERSONAL INVOLUCRADO	ACTIVIDADES	TEMPORALIDAD	COSTO
*Director del Colegio de Comunicación	Ponencia del material presentando.	1 día	Lugar: auditorio de la UCSJ *Equipo: *Video proyector: *Pódium: *Pantalla *Mesa telescópica *Mantelería *Audio

5.5 Estrategias Alumnado

Además de la detección de áreas de oportunidad en el grupo de los docentes, en el alumnado de la organización también se detectaron necesidades de comunicación, como el poco apego a la cultura institucional y falta de comunicación entre los docentes, directivos y alumnado, por lo que a continuación



se presentan una serie de estrategias y sub estrategias que logren minimizar los efectos de dichas necesidades en el alumnado.

5.5.1 Estrategia 1: Manual de Identidad Institucional

Objetivo general: diseñar un manual de identidad que contenga los principales rubros de la cultura organizacional de la institución, para el alumnado que ayude al estudiantado a conocer más a fondo a la institución, así como reafirmar el compromiso que se tiene.

Sub-Estrategias:

Público objetivo

Alumnado que forme parte de la organización 50% hombres y 50% mujeres, que estudien en UCSJ no importando su antigüedad en la entidad.

Objetivo:

Diseñar un material que sirva para reafirmar la cultura organizacional con el alumnado de nuevo ingreso y con mayor antigüedad, así como en los procesos de la organización que favorezca en la socialización y comunicación.

Dirección de comunicación

- *Vertical descendente*

La direccionalidad del manual será de forma institucional del Colegio de Comunicación al público objetivo de la entidad como alumnos de nuevo ingreso o con mayor antigüedad.

- *Vertical ascendente*

Como una parte del material se anexará un apartado de quejas y sugerencias, que los alumnos harán llegar al Colegio en cada inicio y cierre de cursos.



Tácticas

Diseño del material contenido del mensaje

DISEÑO DEL CONTENIDO DE MANUAL DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL	
<u>CONTENIDO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
1. Bienvenida propósito del manual	Se especifica el propósito del manual, además de ello se muestra una introducción por parte de los directivos de la organización como un mensaje de bienvenida.
2. La organización: misión, visión, filosofía, historia, lema, compromisos	Se muestra el corazón ideológico de la organización como una forma de reforzar la cultura institucional y el compromiso. *Nota: en el caso de la visión se realizará una propuesta puesto que no se cuenta con ella.
3. Estructura organizacional: organigrama y directorio	Se actualizará el organigrama de la institución y el directorio de la misma, debido a que en la página de internet como documentos institucionales se muestran desfasados.
4. Instalaciones	Se mostrarán las instalaciones de la institución como salones, biblioteca, áreas comunes, cafetería, explanas y más, así como un mapa de las mismas. Además de la historia y anécdotas de la institución como cápsulas de conocimiento.
5. Políticas y normas	Se incluirá una síntesis del Reglamento de la institución, así como las principales normas a seguir.
6. Actividades extra académicas	Se mostrarán los principales talleres, cursos y diplomados que ofrece la organización.
7. Herramientas y equipo	Como parte de la infraestructura de la organización se mostrarán los principales equipos y tecnología de la institución, como cómputo y material de área.
8. Quejas y sugerencias	Se anexarán varias hojas en las que incluyan comentarios y sugerencias para la organización, las cuales se entregarán cada inicio y fin de cursos.
9. Conclusión	Se realiza una declaración final de las autoridades de la organización y se cierra con un mensaje.



Esquema de Estregetia



Programación y periodicidad

ESTRATEGIA MANUAL DE IDENTIDAD ORGANIZACIONAL			
PERSONAL INVOLUCRADO	ACTIVIDADES	TEMPORALIDAD	COSTO
*Propuesta de Manual de Inducción Jennifer Granados Avendaño.	Diseño de contenido de Manual Inducción	1 mes	Donación
*Despacho de diseño gráfico: Trionix	Realización gráfica de Manual de Inducción.	1 mes	Diseño gráfico manual \$20.000



SUB ESTRATEGIA 1 DISEÑO DE CONTENIDO DEL MANUAL DE IDENTIDAD			
PERSONAL INVOLUCRADO	ACTIVIDADES	TEMPORALIDAD	COSTOS
*Jennifer Granados Avendaño	Diseño de contenido de un manual de identidad.	1 mes a partir de la fecha de ejecución del proyecto.	Donación
*Despacho de diseño gráfico: Trionix.	Diseño del manual en la versión gráfica	1 mes a partir de la fecha de entrega del contenido del Manual de Identidad.	\$20.000 Despacho de diseño TRIONIX
*Revisión por parte de los directivos de la UCSJ.	-Revisión de la propuesta del Manual de Identidad. -Revisión de la propuesta gráfica.	Se marca como tiempo de espera 1 mes para observaciones y sugerencias.
*Producción de material 100 ejemplares una vez autorizado el material	Producción de 50 ejemplares del Manual de Identidad	1 mes	Costo unitario del Material \$ 200.00 Costo total: \$20.000
		3 meses	\$40.000

5.5.2 Estrategia 2: Campaña de Promoción

Objetivo general: dar a conocer el Manual de Identidad, a los alumnos de la Carrera de Comunicación Audiovisual de nuevo ingreso y general, al inicio del ciclo escolar.



Sub-Estrategias:

Diseño de Campaña de Promoción

Público objetivo

Alumnado que forme parte de la organización 50% hombres y 50% mujeres, que laboren en UCSJ enfocándose en los alumnos de primer ingreso, así como alumnos de todos los semestres. .

Objetivo:

Dar a conocer el manual de identidad a los alumnos de la organización, principalmente en quienes son de primer ingreso, así como alumnos de todos los semestres que cursen la Carrea de Comunicación Audiovisual.

Dirección de comunicación

- *Vertical descendente*

La Campaña será dirigida a los alumnos mediante, una ponencia ofrecida al inicio de ciclo escolar.

- *Vertical ascendente*

Al finalizar la presentación del material los alumnos serán capaces de realizar preguntas, sugerencias o comentarios, respecto del manual.

Tácticas

Contenido de Campaña

DISEÑO DEL CONTENIDO DE MANUAL DE INDUCCIÓN	
<u>CONTENIDO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
Conferencia de presentación de Manual de Inducción.	Se realizará la presentación del Manual por los directivos de la institución, en este caso el Colegio de Comunicación en la UCSJ.
Distribución del material	Se distribuirán el material a los integrantes del Colegio de Comunicación de la universidad.
Ronda de preguntas y	Se abrirá es espacio al final de la ponencia con el fin



sugerencias	de conocer las principales dudas e inquietudes de la población.
Carteles temáticos	Se realizarán carteles temáticos con las principales anécdotas y cápsulas de conocimiento de los héroes “Sor Juana Inés de la Cruz”.

Esquema de Estrategia



Programación y periodicidad

ESTRATEGIA CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DEL MANUAL DE INDENTIDAD			
PERSONAL INVOLUCRADO	ACTIVIDADES	TEMPORALIDAD	COSTO
*Director del Colegio de Comunicación.	Conferencia de presentación.	1 día	Recursos de infraestructura y equipo de la organización.
*Despacho de diseño gráfico: Trionix	10 Carteles como primera etapa.	1 semana antes del evento.	Impresión de 10 carteles a 3 tintas papel <i>couche</i> brillante Piezas= \$200 10 piezas= \$2 000



SUB ESTRATEGIA CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DEL MANUAL DE IDENTIDAD			
PERSONAL INVOLUCRADO	ACTIVIDADES	TEMPORALIDAD	COSTO
*Director del Colegio de Comunicación	Ponencia del material presentando . .	1 día	Lugar: auditorio de la UCSJ *Equipo: *Video proyector : *Pódium: *Pantalla *Mesa telescópica *Mantelería *Audio
*Despacho de Diseño Gráfico Trionix	10 Carteles como primera etapa.	1 semana antes del evento	Impresión de 10 carteles a 3 tintas papel <i>couche</i> brillante Piezas= \$200 10 piezas= \$2 000
			Total= \$ 2.000

Costo Total de Estrategias

COSTO TOTAL DE CAMPAÑAS	
PERSONAL DOCENTE- ADMINISTRATIVO	ALUMNADO
Manual de inducción institucional	Manual de identidad y Carteles
\$30.000	\$42.000
TOTAL= \$70.000	



CONCLUSIONES GENERALES

Teórico académicas

Como parte de las conclusiones del proyecto se encontraron grandes hallazgos en cada uno de los apartados puesto que contribuyeron a conocer los elementos que conforman la cultura organizacional y representación social de compromiso laboral en el caso de estudio. En lo que respecta al marco teórico los resultados arrojados lograron establecer un vínculo interdisciplinario que se vio expreso en la psicología social mediante el uso representaciones sociales, psicología con el compromiso laboral y comunicación en la cultura organizacional.

La asociación interdisciplinaria en este proyecto permitió tener una perspectiva más amplia respecto de los usos de la comunicación ya que respaldada por conceptos de otras áreas se generó un análisis más profundo que logró vislumbrar el desarrollo de conceptos que dieron explicación a los principales ejes de investigación, tal como los tipos de compromiso existentes en el Claustro y su representación, así como cultura.

En lo que concierne al marco histórico se observó que las organizaciones se han hecho presentes en todos los ámbitos y momentos de la vida, siendo que una forma de organización en la actualidad más representativa lo conforman los centro de trabajo puesto que es en ellos donde los individuos pasan la mayor parte de su tiempo, conviven, se desarrollan y encuentran como una necesidad primaria una forma de sustento.

Ante este hecho en las organizaciones notaron que como organismos vivientes poseen no únicamente la función de ser una fuente de trabajo, si no también de mostrarse ante la sociedad con una imagen e identidad que les ayude a diferenciarse de las demás, así como ser portadoras de su ideología y forma de trabajo, proyectada a través de sus colaboradores, infraestructura y más, conocida como cultura formal.



Bajo este esquema los centros de trabajo además de satisfacer las funciones expuestas, como uno de los grupos secundarios de los seres humanos ayudan a formar un nuevo sector en el que aparte de realizar diversas actividades laborales y asumir la ideología de la institución de manera formal, también darán pie a un proceso de socialización entre sus integrantes que se conoce como cultura informal la cual involucrará mitos, ritos, costumbres, y más que tendrá efectos positivos o negativos dependiendo de la forma en la que se desarrolle y como sea apropiada por sus integrantes.

Dicho proceso cultural formal e informal, puede coincidir o no dependiendo de la socialización, comunicación, entorno, clima, estilo de trabajo, entre otros implementado por la organización, con el sistema de valores, creencias y costumbres de los colaboradores mediante el cual interpretan su realidad y le dan sentido entendido como representaciones sociales las cuales pueden verse proyectadas en diversos aspectos, en el caso del trabajo en el compromiso que los individuos mantienen ante su entidad.

Por ello a lo largo del análisis del proyecto se lograron observar y estudiar una serie de factores que contribuyeron al conocimiento de la cultura organizacional así como del compromiso en la *Universidad del Claustro de Sor Juana* en sus públicos internos docentes, administrativos y alumnado, que como principal propósito del proyecto buscaron conocer la representación social existente entre el compromiso laboral y su empatía con la cultura formal e informal.

Por lo que la hipótesis formulada para la presente investigación, versó de la siguiente forma: “Si la *Universidad del Claustro de Sor Juana* es una institución fundada con un método de enseñanza humanístico, crítico, libre y autónomo y la formalidad de su cultura organizacional se basa en el “*Saber para valorar, valor para elegir*” entonces, existirá incompatibilidad entre dicha institución y el marco normativo de los trabajadores por lo que reconfigurarán las representaciones sociales que poseen sobre el compromiso laboral”.



Ante esto los principales resultados de la investigación en el estudio de caso realizado a alumnos, docentes y administrativos, en un primer acercamiento general de grupo y luego con cruces correlacionales así como análisis de representaciones sociales, mostraron que la hipótesis fue corroborada medianamente, puesto que por el lado de la cultura institucional de manera global los docentes y alumnos de la *Universidad del Claustro de Sor Juana* poseen una cultura formal fuerte, es decir conocen la normativa de la institución debido que la identifican y expresan mostrando sentido de orgullo y pertenencia a la institución ya que expresaron estar cómodos en la entidad, lo que mostró que tienen un fuerte sentido de apego a la normativa que se establece en el Claustro.

El sentido de orgullo y pertenencia que muestran los públicos en la organización se vio fortalecido a través de mitos, leyendas e infraestructura y principalmente por el impacto del lema que posee un enorme sentido de apego a la institución. El cual se ve reforzado con gran fuerza por los elementos de entorno como el inmueble, el cual se logró detectar funge como una gran ventaja competitiva.

Un punto importante de debate en la cultura normativa se observó en los estudiantes, en quienes el factor de antigüedad funge como determinante puesto que a mayor antigüedad, el desapego de la organización se acrecenta según se expresó. Contrario a los docentes en quienes el efecto se vio opuesto.

Pese a ello en lo que respecta a la cultura informal en los colaboradores y alumnos, se observó muy leve, ya que se detectó poco contacto entre los públicos debido a que no mantienen relaciones o procesos de socialización fuertes. En el caso de los docentes y administrativos se logró observar que en el público femenino además de ser menos en la organización su convivencia con los colaboradores y alumnos es distante debido a que no tienen actividades que las relacionen de manera más directa con los demás.

Los alumnos en este rubro se caracterizan por la distancia entre el género masculino ya que son ellos, quienes se limitan con más fuerza a tener relaciones de socialización. De manera general el sector del alumnado posee un



conocimiento menor que los docentes en la cultura organizacional y lo manifiestan al oponerse al reglamento institucional.

Las áreas de comunicación en la institución se ven reforzadas debido a que sus redes de comunicación fluyen continuamente y se manifiestan en que los medios que ocupan son eficientes, sin embargo se mostraron algunos silencios y desconocimiento que no representa como tal un área de gravedad, pero si podría influir si no se pone atención, en especial en las nuevas tecnologías. Destacó de dicho análisis que los colaboradores y alumnos expresan un ambiente “Bueno”, pero con inconsistencias puesto que se expresaron puntos de tensión entre los públicos, el género masculino en la organización goza de un mayor proceso de socialización, a diferencia de las mujeres que se mostraron en todo momento más distantes en este rubro, pero destaca que son ellas quienes se acatan en mayor medida a la normatividad.

Por todo lo anterior hasta este punto se puede decir que los colaboradores comparten la cultura institucional puesto que mostraron conocerla y asumirla, sin embargo se logró observar que dentro de la representación de compromiso laboral esto se vio corroborado únicamente a nivel de las periferias. Debido a que los núcleos de la representación de compromiso guardan como primer término el concepto de “Responsabilidad” el cual remite de manera cercana al *compromiso normativo* en donde los colaboradores responden en función de las obligaciones y deberes que tienen con la institución, así mismo se notó un compromiso afectivo en las periferias internas con el término “Entrega” en ambos bancos lo que refuerza todos los resultados numéricos en el SOP que manifiestan la comunidad, aunque este nivel de periferia se encuentra más cercano al núcleo dicho recubrimiento lo protege mas no lo modifica.

Razón que se reafirmó en los análisis *Pearson* en donde se expresó un componente muy interesante en el cual los colaboradores y alumnos exponen insatisfacción, en el primer caso de docentes como un dato de suma importancia se relacionó en el núcleo “Esfuerzo-Insatisfacción”, mostrando que aunque los miembros de la organización realizan sus labores dando lo mejor de sí no



consiguen los resultados que esperan y por ende como respuesta más próxima se coloca la poca satisfacción. En tanto que el alumnado asoció su insatisfacción al autoritarismo que como refuerzo a los resultados del estudio numérico indican el poco apego que poseen.

Otro de los términos más importantes relacionado fue el “Apego-Satisfacción-Insatisfacción”, lo que indica que para una parte de la población en los docentes el apego les produce satisfacción en tanto que para otros el caso es contrario, lo que corrobora una vez más que el apego mostrado se da en mayor medida en la periferias puesto que los diversos conceptos no se logra traspasar.

Es así que como conclusión de la representación social de compromiso laboral en la Universidad del Claustro de Sor Juana, se mostró como un tipo de compromiso normativo que los colaboradores asumen, no obstante la hipótesis se vio medianamente corroborada a nivel de las periferias puesto que los núcleos sobre el compromiso laboral no se mueven o apegan a la normativa, en tanto que el impacto de la cultura se ve en las periferias las cuales funcionan como un filtro para ir colando la normativa en función del corazón ideológico, de manera importante se pudo ver que las periferias internas muestran aspectos relacionados con el sentido de orgullo y pertenencia. Los objetivos del presente proyecto se lograron cumplir, al conocer la representación social de compromiso laboral y así definir a la organización desde la visión de su comunidad detectando las principales áreas de oportunidad, problemática, y percepción.

Teórico prácticas

Como parte sustancial del trabajo se logró observar que los conceptos empleados, en particular el uso de las representaciones sociales rebasaron el concepto de lo teórico puesto que su estudio permitió darle una aplicación al concepto de compromiso laboral en la institución, debido que su conocimiento generó la pauta para la identificación de los principales problemas organizacionales.

Es así que con base en el análisis antes expuesto que se logró realizar una serie de estrategias de comunicación para los públicos que como principal fin pretenden



minimizar los efectos de la falta de socialización, conocimiento de la cultura institucional y falta de contacto con los directivos detectados en colaboradores y alumnos, además de ello se pretende filtrar más información a las periferias internas con el fin de afianzar el sentido de orgullo y pertenencia para así generar satisfacción y fomentar el compromiso procurando que este sea del tipo normativo afectivo para así reforzar y mejorar los procesos en el Claustro.



FUENTES

Bibliografía:

- *Abric, Jean Claude, *Prácticas sociales y representaciones*, México, Ediciones Coyoacán S.A de C.V, 2001, 227pp.
- *Adler, Roland, *Comunicación organizacional principios y prácticas para negocios y profesionales*, México, Mac Graw Hill, 2006, 462pp.
- *Aroldo, Rodríguez, *La investigación experimental en ciencias sociales*, México, Trillas, 2ª Edición 1995, 275pp.
- *Banchs, María Auxiliadora, *Concepto de representaciones sociales, Análisis comparativo*, Caracas, Editorial Universidad Central de Venezuela, 1984. 421 pp.
- *Berger, P. y Luckman, T. *La construcción social de la realidad*, Amorrortu. Buenos Aires, 1968. 220pp.
- *Betanzos, Díaz Norma, *Factores, antecedentes y consecuentes de compromiso organizacional*, Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, México. 2007.
- *Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México, Thomson, 2004, 691pp.
- *Earl, Babbie, *Fundamentos de la investigación social*, México, International Thomson Editores, S.A de C.V, 2000, 474pp.
- *Echavarría, Agustín, *Psicología sociocognitiva*, Bilbao, Desclee de Brouwer, 1991, 339pp.
- *Farr, R.M. y Moscovici, S. *Social representations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1984, 220pp.
- *Fernández, Collado Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 368 pp.
- *Fisher, Gustave Nicolás, *Psicología social. Conceptos fundamentales*, Narcea, Madrid España, 1990, 181pp.
- *Galicia, Arias Fernando, *Introducción a la metodología de la investigación en las ciencias de la administración y del comportamiento*, Trillas, México 1991, 323 pp.
- *George, Casella, Roger Berger, *Statistical influence*, Ed. Duxbury, Belmont California, E.U, 2001, 668 pp.



- *Ibáñez, Tomás, *Ideologías de la vida cotidiana. Psicología de las representaciones sociales*, Barcelona, Sendai, 1988. 240pp.
- *Korman, K. Abrahm, *Psicología de las organizaciones*, España, Marova, 1978, 409pp.
- *Landy J. Frank y Jeffrey M. Confe, *Psicología Industrial*, México, Mc Graw Hill, 2005, 630pp.
- *Lessem, Ronnie, *Gestión de la cultura corporativa*, España, Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1990, 255pp.
- *Moscovici, Serge y Miles Hewstone, *De la ciencia al sentido común*, En: Moscovici, Serge (comp.). *Psicología Social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Barcelona, Ediciones Paidós, 1986. 418pp.
- *Moscovici, Serge, *El psicoanálisis, su imagen y su público*, Berclona, 1979 340pp.
- *Moscovici, Serge, *Introducción a la psicología social*, Barcelona, Planeta, 1975, 418pp.
- *Moscovici, Serge, *On social representation*, Londres, Forgas, Academic Press, 1981, 210 pp.
- *Nosnik, Ostrowiak, Abraham, *Culturas organizacional origen, consolidación y desarrollo*, España, Netbiblo, 2005, 152pp.
- *Olabuenaga, Ruíz José Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, Bilbao, Deusto 2002, 499pp.
- *Olivares, Orozco Socorro, *Comportamiento organizacional los grupos de cambio*, México, Banca y Comercio, S.A de C.V, 1995,343pp.
- *Ordine, S. George, *El lado humano de la dirección*, Ediciones Díaz de Santos S.A, 2ª Edición, Madrid 1990, 201pp.
- *Paoli, Antonio, *Comunicación e información*, México, Trillas, 1983, 138pp.
- *Pardinas, Felipe, *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, México, Siglo XXI Editores, 2002, 242pp.
- *Phegan, Barry, *Desarrollo de la cultura de su empresa*, México, Panorama, 1998, 186pp.
- *Pulido, Martínez Alejandro, *Visión de negocios en tu empresa*, México, Gasca Sicco, 2003,124pp.
- *Raiter, Alejandro et. al, *Representaciones sociales*, Universitaria, Buenos Aires 2001, 189pp.
- *Reyes, Román, *Diccionario crítico de ciencias sociales*, Universidad Complutence de Madrid, Madrid, 556pp.



*Rodríguez, Fernández Andrés, *Introducción a la Psicología del trabajo y las organizaciones*, Madrid, Pirámide, 1998, 292pp.

*Spector, E.Paul, *Psicología industrial y organizacional*, Ed. Manual Moderno, México 2000, 394pp.

*Stephen, Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 1999, 676pp.

*Ursua, Nicanor y Darío Páez, *Psicología del desarrollo, filosofía de la ciencia y representaciones sociales*. En Páez, Darío (ed.). *Pensamiento, individuo y sociedad. Cognición y representación social*, Madrid, Editorial Fundamentos, 1987, 349pp.

*Vega, Rodríguez María Teresa, *Psicología de las organizaciones: proceso de socialización y compromiso con la empresa*, España, Amarú, 1998, 135pp.

*Villafañe, Justo, *Principios de la teoría general de la imagen*, Madrid, Pirámide, 1996, 306 pp.

*Willem, Dois, et.al, *Representaciones sociales y análisis de datos*, México, Antologías Universitarias, 2005, 456pp.

*Tecla, Jiménez Alfredo, *Metodología en las ciencias sociales*, México, Ediciones Taller Abierto, 1980, 312pp.

Cibergrafía:

*Bayona, Cristina. Et al. *Compromiso organizacional implicación para la gestión estratégica de recursos humanos*, [en línea] <http://www.unavarra.es/organiza/gempres/wkpaper/dt33-99.pdf> [consulta: 15 diciembre 2010]

*Juaneda, Ayensa, Ema y Leonor Gonzáles Monarca, *Artículo Definición, antecedentes y consecuentes del compromiso organizativo*, [en línea] Universidad la Rioja, 2007 URL: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965>, [consulta: 01 de diciembre 2010]

*Valentina, Torres Septién, *La educación superior privada en México, Diccionario de Historia de la Educación en México*, [en línea] México, El Colegio de México y la Universidad Iberoamericana, 1997, Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/132/13208009.pdf>, [consulta: 17 de noviembre 2010].

Fecha: _____

Folio: _____

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer tu percepción respecto a la Universidad del Claustro de Sor Juana, los datos proporcionados serán confidenciales y utilizados con fines académicos.

1.- La Universidad del Claustro de Sor Juana para usted representa...

- 1) Una institución educativa 2) Una fuente de trabajo 3) Un lugar para desarrollar sus habilidades 4) Una institución con normas y valores

2.- Conoce usted el lema de la Universidad del Claustro de Sor Juana

1) Sí, podría decir cuál es

3.- ¿Conoce usted los cinco valores que se mencionan en la filosofía que se maneja en la Universidad del Claustro de Sor Juana, podría anotarlos?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

4.- Podría anotar cuál es la misión de la Universidad del Claustro de Sor Juana

5.- Podría anotar cuál es la visión de la Universidad del Claustro de Sor Juana

6.- Podría anotar cuál es la historia de la Universidad del Claustro de Sor Juana

7.- ¿Cuál es frecuencia de los siguientes eventos en la Universidad el Claustro de Sor Juana?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Cumpleaños	(1)	(2)	(3)	(4)
Aniversarios de antigüedad	(1)	(2)	(3)	(4)
Fiestas religiosas	(1)	(2)	(3)	(4)
Homenajes a personajes celebres	(1)	(2)	(3)	(4)
10 de mayo	(1)	(2)	(3)	(4)
Día del maestro	(1)	(2)	(3)	(4)
Navidad	(1)	(2)	(3)	(4)
Día Claustro	(1)	(2)	(3)	(4)
Fiestas patrias	(1)	(2)	(3)	(4)

8.- Para los estudiantes del politécnico el "burro blanco" es una parte importante de su institución y de sus leyendas, en el caso de la Universidad del Claustro de Sor Juana usted ¿reconoce la existencia de alguna leyenda?

1) Sí, podría anotarla _____

2) no

9.- Desde su perspectiva cuál es el tipo de trabajo que se lleva de manera más óptima en el Claustro de Sor Juana: el trabajo...

- 1) Individual 2) En equipo 3) Por proyecto 4) Otro:

¿Cuál? _____

10.- ¿Usted considera que el ambiente laboral en Claustro de Sor Juana es ...

- 1) Tranquilo 2) Agradable 3) Tenso 4) Problemático

11.- ¿Desde su perspectiva cuál es la característica más destacada que reflejan los alumnos del Claustro de Sor Juana? (Puede marcar más de una opción)

- 1) Competitivos 2) Despreocupados 3) Conflictivos 4) Responsables

12.- ¿Cuando usted se informa qué medios de comunicación se utilizan en el Claustro de Sor Juana con mayor frecuencia, para comunicar sobre diversos acontecimientos?

	Muy frecuente	Algo frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente
Circulares	(1)	(2)	(3)	(4)
Boletines	(1)	(2)	(3)	(4)
Memorándums	(1)	(2)	(3)	(4)
Profesores	(1)	(2)	(3)	(4)
Pizarrón	(1)	(2)	(3)	(4)
Página web	(1)	(2)	(3)	(4)
Correo electrónico	(1)	(2)	(3)	(4)
Teléfono	(1)	(2)	(3)	(4)
La hora de la comida	(1)	(2)	(3)	(4)
Rumor en los pasillos	(1)	(2)	(3)	(4)

13.- ¿Cuando las autoridades emiten un mensaje cuál es el principal conducto que le permite enterarse?

- 1) Circulares 2) Boletines 3) Profesores 4) Pizarrón 5) Página web 6) e-mail 7) Teléfono 8) Campañas 9) Eventos 10) Sala de maestros 11) Juntas 12) Memorándums 13) Otro
- _____

14.- ¿Cuál es el medio que considera más idóneo para informar a sobre las actividades del Claustro de Sor Juana; respecto a sus profesores, el alumnado y demás actividades internas?
 1) Circulares 2) Boletines 3) Profesores 4) Pizarrón 5) Página web 6) e- mail 7) Teléfono 8) Campañas 9) Eventos 10) Sala de maestros 11) Juntas 12) memorándums 13) Otro _____

15.- ¿Cuándo requiere información respecto a su trabajo usted acude con..?
 Rectora (1) Secretaria (2) Profesores (3) Personal del área (4) Otro _____ (5) Ninguno

16.- ¿A través de qué medio hace llegar sus quejas o sugerencias hacia sus superiores?
 1) Memorándum 2) Circulares 3) Juntas 4) Reuniones 5) Tablero o pizarrón de avisos 6) Todos 7) Ninguno 8) Por cualquiera de éstos 9) Consejo Técnico

17.- ¿Cuáles son las tres primeras palabras en las que piensa cuando escucha el término TRABAJO?

1) _____ 2) _____ 3) _____

18.- ¿Para usted de cuánto es la valoración que se da en la Universidad del Claustro de sor Juana respecto de ...?

	Mucho	Algo	Poco	Nada
Tolerancia	(1)	(2)	(3)	(4)
Respeto	(1)	(2)	(3)	(4)
Responsabilidad	(1)	(2)	(3)	(4)
Profesionalismo	(1)	(2)	(3)	(4)
Cordialidad	(1)	(2)	(3)	(4)
Compañerismo	(1)	(2)	(3)	(4)
Humanismo	(1)	(2)	(3)	(4)
Ayuda	(1)	(2)	(3)	(4)

19.- ¿En una escala del 5 a 10, siendo el 5 el más bajo y 10 el más alto, cómo calificaría usted a la Universidad del Claustro de Sor Juana en cuanto a...

Institución educativa	5	6	7	8	9	10
Universidad del Claustro de Sor Juana	5	6	7	8	9	10
Rectoría	5	6	7	8	9	10
Áreas de servicio	5	6	7	8	9	10
Funcionarios	5	6	7	8	9	10
Alumnos	5	6	7	8	9	10
Instalaciones	5	6	7	8	9	10
Con su trabajo	5	6	7	8	9	10

Alumnos	5	6	7	8	9	10
Instalaciones	5	6	7	8	9	10
Logotipo (escudo)	5	6	7	8	9	10
Con la ubicación geográfica	5	6	7	8	9	10
Reglamento institucional	5	6	7	8	9	10
Con su trabajo	5	6	7	8	9	10

20.- ¿Para usted el trabajo constituye?

1) Un valor 2) Esfuerzo 3) Una necesidad 4) Un gusto 5) Otro _____

21.- Para usted qué palabra describe mejor al COMPROMISO _____

22.- ¿Para usted el compromiso representa?

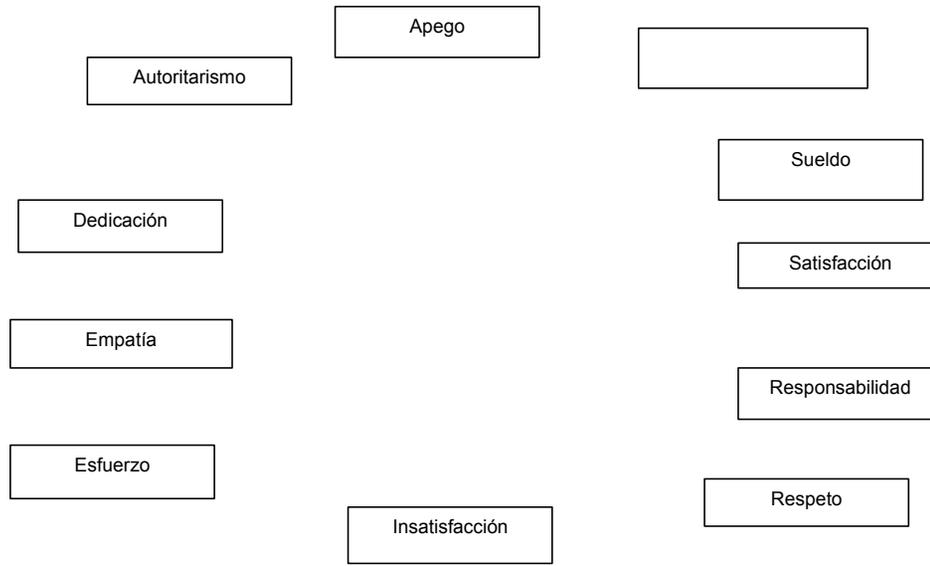
COMPROMISO	Si	No
Responsabilidad	1	2
Apego	1	2
Cumplimiento	1	2
Obligación	1	2

23.- Organice las siguientes palabras de acuerdo con el orden de importancia que usted considere que tienen.

- a) APEGO _____
- b) AUTORITARISMO _____
- c) DEDICACIÓN _____
- d) EMPATÍA _____
- e) ESFUERZO _____
- f) INSATISFACCIÓN _____
- g) RESPETO _____
- h) RESPONSABILIDAD _____
- i) SATISFACCIÓN _____
- j) SUELDO _____

24.- Mediante líneas relacione las palabras a manera de que todas se encuentren unidas, puede relacionar las mismas palabras las veces que quieras. En caso de que exista una palabra que usted desee relacionar y no se encuentre puede anotarla.

Utilice flechas para orientar el sentido de la línea.



25.- Con las palabras anteriores narre una historia breve, puede utilizar los personajes, escenarios, momentos, lugares y más que usted necesite.

26.- Conteste los siguientes datos

Escolaridad de los padres	Ocupación de los padres	No. de hermanos	Profeso alguna religión
Madre:	Madre:	Femenino:	Cuál:
Padre:	Padre:	Masculino:	99)NS/NC

DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad: 1)25 a 30, 2)30 a 40, 3)40 a 50 4) 50 a 60 **Sexo:** 1) masculino 2) femenino
Puesto: 1) administrativo 2) docente 3) alumno **Antigüedad** _____ **Ingreso mensual** 1) 1SM \$2, 699 2) 2 a 3 SM \$2,700 a \$6, 7999, 3) 4 a 6 SM \$6,800 a \$11.599 4) 7 a 10 SM \$11,600 a \$34,000 5) 10 a 25 SM \$35,000 a \$84,000 25 SM o más \$85.000

GRACIAS POR SU ATENCIÓN



ANEXO 2

MANUAL DE CÓDIGOS

Número de variable	Etiqueta	Indicador	Código
1	Fecha		
2	Folio		
3	Edad	25 a 30 años de edad, 31 a 40 años de edad, 41 a 50 años de edad 51 a 60 años de edad	1 2 3 4
4	Sexo	Masculino Femenino	1 2
5	Antigüedad		
6	Ingreso mensual	1 SM 2 a 3 SM, 4 a 6 SM, 7 a 10 SM .	1 2 3 4
7	¿La Universidad el Claustro de Sor Juana para usted representa?	Una institución educativa Una fuente de trabajo Un lugar para desarrollar sus habilidades Una institución con normas y valores NS/ NC	1 2 3 4 99
8	¿Conoce usted el lema de la Universidad el Claustro de Sor Juna?	Abierta	Abierta
9	¿Conoce usted los cinco valores que se mencionan en la filosofía que se maneja en la Universidad el Claustro de Sor Juana?	Abierta	Abierta
10	¿La misión de la Universidad el Claustro de Sor Juana es?	Abierta	Abierta
11	¿La visión de la Universidad el Claustro de Sor Juana es?	Abierta	Abierta
12	¿La historia de la Universidad Claustro de Sor Juana es?	Abierta	Abierta



13	¿Cuál es frecuencia de los siguientes eventos en la Universidad el Claustro de Sor Juana? cumpleaños, aniversarios de antigüedad, fiestas religiosas, homenajes, 10 de mayo, día del maestro, navidad y fiestas patrias.	Cumpleaños Antigüedad de aniversarios Fiestas religiosas Homenajes a personajes celebres 10 de mayo Día del maestro Navidad Fiestas patrias	1) Muy frecuente 2) Algo frecuente 3) Poco frecuente 4) Nada frecuente
14	Para los estudiantes del politécnico el "burro blanco" es una parte importante de su institución y de sus leyendas, en el caso de la <i>Universidad del Claustro de Sor Juana</i> usted ¿reconoce la existencia de alguna leyenda?	Abierta	Abierta
15	¿Cuál es el tipo de trabajo que se lleva de manera más óptima en el Claustro de Sor Juana?	Individual En equipo Por proyecto Otro NS/NC	1 2 3 4 99
16	¿Cómo es el ambiente laboral en la Universidad del Claustro de Sor Juana?	Tranquilo Agradable Tenso Problemático NS/NC	1 2 3 4 99
17	¿Desde su perspectiva cuál es la característica que reflejan los alumnos del Claustro de Sor Juana?	Competitivos Despreocupados Conflictivos Responsables NS/NC	1 2 3 4 99
18	¿Cuando usted se informa qué medios de comunicación se	Circulares Boletines	1) Muy frecuente 2) Algo frecuente



	utilizan en el Claustro de Sor Juana con mayor frecuencia, para comunicar sobre diversos acontecimientos?	Memorándums Profesores Pizarrón Página web Correo electrónico Correo Rumor	3) Poco frecuente 4) Nada frecuente
19	¿Cuándo las autoridades emiten un mensaje cuál es el conducto que le permite enterarse?	Comunicados de la Rectoría Cada uno acude a consultarlos a un lugar específico Los lleva la secretaria Los envían con algún trabajador Los solicitamos con la secretaria No me llegan Otro NS/NC	1 2 3 4 5 6 7 99
20	¿Cuál es el medio que considera más idóneo para informar a sobre las actividades del Claustro de Sor Juana; respecto a sus profesores, el alumnado y demás actividades internas?	Circulares Boletines Profesores Pizarrón Página web e-mail Teléfono Campañas Eventos Sala de maestros Juntas Memorándums Otro NS/NC	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 99
21	¿Cuándo requiere información respecto a su trabajo usted acude con..?	Rectora Secretaria Profesores Personal del área Otro Ninguno NS/NC	1 2 3 4 5 99



22	¿A través de qué medio hace llegar sus quejas o sugerencias hacia sus superiores?	Memorándum Circulares Juntas Reuniones Tablero o pizarrón de avisos Todos Ninguno Por cualquiera de éstos. NS/NC	1 2 3 4 5 6 7 8 99
23	¿Cuáles son las tres primeras palabras en las que piensa cuando escucha el término trabajo?	Abierta	1 2 3
24	¿Para usted de cuánto es la valoración respecto a ...? Valores.	Tolerancia Respeto Responsabilidad Profesionalismo Cordialidad Compañerismo Ayuda	1) Muy frecuente 2) Algo frecuente 3) Poco frecuente 4) Nada frecuente
25	¿En una escala del 5 a 10, siendo el primero el más bajo y el segundo el más alto cómo calificaría usted a la Universidad el Claustro de Sor Juana como...?	La institución La Universidad del Claustro de Sor Juana La rectora Aéreas Funcionarios Alumnos Instalaciones Logotipo Ubicación geográfica Reglamento Trabajo	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
26	¿Para usted el trabajo constituye?	Un valor Esfuerzo Una necesidad	1 2 3



		Un gusto Otro NS/NC	4 5 99
27	¿Para usted el compromiso representa?	Responsabilidad Apego Cumplimiento Obligación	1) Si 2) No
28	De las siguientes palabras anote un número del 1 al 10 según la importancia que considere éstas poseen	A) Apego B) Autoritarismo C) Dedicación D) Empatía E) Esfuerzo F) Insatisfacción G) Respeto H) Responsabilidad I) Satisfacción J) Sueldo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29	Mediante líneas relacione las palabras a manera de que todas se encuentren unidas, puede relacionar las mismas palabras las veces que quieras.	A) Apego B) Autoritarismo C) Dedicación D) Empatía E) Esfuerzo F) Insatisfacción G) Respeto H) Responsabilidad I) Satisfacción J) Sueldo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30	Con las palabras anteriores narre una historia breve, puede utilizar los personajes, escenarios, momentos, lugares y más que usted necesite.	Abierta	Abierta
31	Escolaridad de los padres	Abierta	Abierta
32	Ocupación de los padres	Abierta	Abierta
33	No. de hermanos	Abierta	Abierta
34	Profeso alguna religión	Abierta	Abierta



ANEXO 3

MANUAL DE VARIABLES POR CRITERIOS DE JUECES

Número de variable	Variable	Objetivo	Hipótesis	Escuela de comunicación	Nivel de medición	Presentación
1	Fecha	Registrar el día de la evaluación del estudio.	Al levantar la encuesta en días y fechas determinadas el personal contestará en su totalidad.	Chicago	Ordinal	Lectoescrita
2	Folio	Proporcionar un orden a los cuestionarios aplicados.	Si todos los cuestionarios poseen un orden el manejo de la información será más certero.	Chicago	Ordinal	Lectoescrita
3	Edad	Registrar la edad del personal del UCSJ	Los empleados con mayor edad del UCSJ poseen una representación social mayor de compromiso laboral	Michigan	Ordinal	Lectoescrita
4	Sexo	Conocer el género del personal de UCSJ.	Si en la UCSJ existe un número proporcional de hombres y mujeres las representaciones sociales que poseen serán contrarias entre sí.	Michigan	Nominal	Lectoescrita
5	Antigüedad	Registrar la edad del personal del UCSJ, para conocer su historia laboral	A mayor antigüedad en la UCSJ, la representación social de compromiso laboral y la cultura	Michigan	Escalar	Lectoescrita



			organizacional será mayor.			
6	Ingreso mensual	Conocer la situación económica de los miembros de la UCSJ	El apego a la cultura laboral así como el compromiso será mayor dependiendo del ingreso que el personal reciba	Columbia	Escalar	Lectoescrita
7	¿La Universidad el Claustro de Sor Juana para usted representa?	Conocer la primera idea de representación que el personal tiene de la universidad.	Al manifestar una idea primigenia de lo que el personal piensa de la universidad se tendrá un reflejo de la identificación de la institución.	Michigan	escalar	Lectoescrita
8	¿Conoce usted el lema de la Universidad el Claustro de Sor Juna?	Medir el grado de identificación del personal a la universidad mediante el lema.	Si todo el personal conoce el lema de la universidad entonces el grado de identificación será mayor.	Michigan	Nominal	Lectoescrita
9	¿Conoce usted los cinco valores que se mencionan en la filosofía que se maneja en la Universidad el Claustro de Sor Juana?	Determinar el grado de conocimiento de valores que el personal internalizó.	Si el personal conoce por lo menos 3 de los valores de la universidad entonces existe identificación con los mismos.	Europea	Nominal	Lectoescrita
10	¿La misión de la Universidad el Claustro de Sor Juana es?	Detectar que tan arraigada tienen la misión de la universidad.	Al tener conocimiento de la misión de la UCSJ, el personal sabrá cual es la función que la universidad realiza.	Europea	Nominal	Lectoescrita



11	¿La visión de la Universidad el Claustro de Sor Juana es?	Conocer cómo visualiza el personal a la UCSJ	Si el personal construye una visión o identifica la formal, la UCSJ asume el futo de la misma.	Europea	Nominal	Lectoescrita
12	¿La historia de la Universidad Claustro de Sor Juana es?	Conocer el apego que tienen ante la Universidad mediante el conocimiento de la historia.	A mayor grado de conocimiento de la historia mayor apego	Europea	Nominal	Lectoescrita
13	¿Cuál es frecuencia de los siguientes eventos en la Universidad el Claustro de Sor Juana? cumpleaños, aniversarios de antigüedad, fiestas religiosas, homenajes, 10 de mayo, día del maestro, navidad y fiestas patrias.	Determinar el valor que se le dan a los eventos significativos en la UCSJ.	La frecuencia de reconocimiento a un día o días en la institución delimitarán la cultura organizacional formal.	Columbia	Escalar	Lectoescrita
14	Para los estudiantes del politécnico el "burro blanco" es una parte importante de su institución y de sus leyendas, en el caso de la Universidad el Claustro de Sor Juana usted	Ahondar en las raíces del UCSJ para determinar la cultura informal.	Si existen un gran número de leyendas, historias o personajes simbólicos en la universidad existirá una cultura informal sólida.	Europea	Nominal	Ectoescrita



	¿Reconoce la existencia de alguna leyenda?					
15	¿Cuál es el tipo de trabajo que se lleva de manera más óptima en el Claustro de Sor Juana?	Investigar la efectividad de procesos en la universidad	La forma de trabajar en la UCSJ mostrará la funcionalidad o disfuncionalidad en los trabajos requeridos	Michigan	Escalar	Lectoescrita
16	¿Cómo es el ambiente laboral en Claustro de Sor Juana?	Averiguar cómo son las relaciones laborales entre el personal	Si el ambiente laboral en la universidad es óptimo los procesos al interior serán más efectivos.	Michigan	Escalar	Lectoescrita
17	¿Desde su perspectiva cuál es la característica que reflejan los alumnos del Claustro de Sor Juana?	Investigar cómo es la percepción del personal respecto al alumnado	Si la percepción respecto al alumnado es buena, el personal desempeña su trabajo de manera eficiente	Michigan	Escalar	Lectoescrita
18	¿Cuando usted se informa qué medios de comunicación se utilizan en el Claustro de Sor Juana con mayor frecuencia, para comunicar sobre diversos acontecimientos?	Conocer las redes de comunicación que existen en la UCSJ	Dependiendo el uso de los medios de medios de comunicación se determinarán las dimensiones de contenido de los mensajes que se emiten.	Michigan	Escalar	Lectoescrita
19	¿Cuando las autoridades emiten un mensaje cuál	Detectar las redes de comunicación que existen en la	La frecuencia de algún medio en particular indicará	Michigan	Escalar	Lectoescrita



	es el conducto que le permite enterarse?	universidad	si las dimensiones de contenido son formales, informales, generalizada o personalizada.			
20	¿Cuál es el medio que considera más idóneo para informar a sobre las actividades del Claustro de Sor Juana; respecto a sus profesores, el alumnado y demás actividades internas?	Saber que medio el personal considera adecuado para comunicarse.	Los medios que posean mayor afluencia no tienen que ser los más eficaces	Columbia	Escalar	Lectoescrita
21	¿Cuándo requiere información respecto a su trabajo usted acude con..?	Identificar líderes formales e informales en la UCSJ	La detección de líderes determinará el tipo de comunicación que existe ascendente, descendente, horizontal o vertical.	Columbia	Escalar	Lectoescrita
22	¿A través de qué medio hace llegar sus quejas o sugerencias hacia sus superiores?	Conocer medio por el cual los empleados emiten sus opiniones.	El medio por el cual dan sus opiniones es determinante para conocer las dimensiones de contenido de superior y subordinado	Columbia	Escalar	Lectoescrita
23	¿Cuáles son las tres primeras palabras en las que piensa cuando escucha el término	Identificar la representación que el personal posee del trabajo	La primera representación social que el personal emita debe estar en	Europea	Nominal	Lectoescrita



	trabajo?		función de la cultura organizacional formal dentro de UCLS.			
24	¿Para usted de cuánto es la valoración respecto a ...? Valores.	Determinar cuál es la valoración del personal a su trabajo.	Dependiendo del valor que manifiesten será la escala de identificación que mantienen con la ideología de la institución.	Michigan	Escalar	Lectoescrita
25	¿En una escala del 5 a 10, siendo el primero el más bajo y el segundo el más alto cómo calificaría usted a la Universidad el Claustro de Sor Juana como...?	Determinar numéricamente la calificación que le asignan a la institución	La calificación más baja indicará los focos rojos dentro de la universidad.	Michigan	Escalar	Lectoescrita
26	¿Para usted el trabajo constituye?	Identificar el contexto personal de los trabajadores mediante la representación del trabajo	La visión que cada trabajador posea del trabajo determinará, su grado de estudios, situación económica, puesto,	Michigan	Escalar	Lectoescrita
27	¿Para usted el compromiso representa?	Medir la representación de compromiso en los trabajadores	La respuesta ante el compromiso será en función de su historia de vida así como su contexto.	Europea	Escalar	Lectoescrita
28	De las siguientes palabras anote un número del 1 al 10 según la	Investigar cual es la importancia que el personal asigna a las categorías de	El orden de las palabras determinará la prioridad primaria	Europea	Escalar	Lectoescrita



	importancia que considere éstas poseen	trabajo.	del sujeto a la universidad			
29	Mediante líneas relacione las palabras a manera de que todas se encuentren unidas, puede relacionar las mismas palabras las veces que quieras.	Observar la asociación de categorías del trabajo y los significados del mismo.	La asociación de categorías indicara la representación que poseen de cada una y en su conjunto.	Europea	Escalar	Lectoescrita
30	Con las palabras anteriores narre una historia breve, puede utilizar los personajes, escenarios, momentos, lugares y más que usted necesite.	Definir el perfil que tiene el personal como individuo dentro de la UCSJ	La historia que el personal escriba será un reflejo del contexto psicológico, social y cultural que posee dentro de la UCSJ	Europea	Nominal	Lectoescrita
31	Escolaridad de los padres	Conocer el contexto familiar del individuo	Al conocer el contexto familiar del personal se identificará la razón de su representación social.	Europea	Nominal	Lectoescrita
32	Ocupación de los padres	Conocer el contexto familiar del individuo	Al conocer el contexto familiar del personal se identificará la razón de su representación social.	Europea	Nominal	Lectoescrita
33	No. de hermanos	Conocer el contexto familiar del individuo	Al conocer el contexto familiar del personal se	Europea	Nominal	Lectoescrita



			identificará la razón de su representación social.			
34	Profeso alguna religión	Conocer el contexto familiar del individuo	Al conocer el contexto familiar del personal se identificará la razón de su representación social.	Europea	Nominal	Lectoescrita