

Cultura organizacional, actitudes y conductas que favorecen la organización. Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas

Organizational culture, attitudes and behaviors that favor the organization. Case Universidad Autónoma de Tamaulipas

Jimena Sánchez-Saavedra^{1,*}, Cecilia García-Muñoz Aparicio^{2,#}

Resumen

Las conductas y actitudes que favorecen el desempeño en una organización, son la causa del éxito de la misma, tal es el caso de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT). Se utilizó un estudio cualitativo en el que se analizaron las percepciones de los colaboradores con respecto a las conductas se pueden presentar en la cultura organizacional, a través de una encuesta de respuesta dicotómica con una adaptación de los factores propuestos en el Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales. Como resultado se obtuvo que las conductas en la cultura organizacional en la UAT favorecen el desempeño de sus colaboradores y tienen presencia en más del 70% de la población. Se concluye que los factores calidad, colaboración, consideración, orientación a la autoridad y competición se presentan por encima del umbral del 70% establecido.

Palabras clave: cultura organizacional, conductas, desempeño, equipos, factores, resultados.

Abstract

The behaviors and attitudes that favor performance in an organization are the cause of its success, such is the case of the Autonomous University of Tamaulipas (UAT). A qualitative study was used in which the perceptions of the collaborators regarding the behaviors that can be presented in the organizational culture were analyzed, through a dichotomous response survey with an adaptation of the factors proposed in the Organizational Normative Behavior Questionnaire. As a result, it was obtained that the behaviors in the organizational culture at the Autonomous University of Tamaulipas (UAT) favor the performance of its collaborators and are present in more than 70% of the population. It is concluded that the factors quality, collaboration, consideration, orientation to authority and competition are above the threshold of 70% established.

Keywords: organizational culture, behaviors, performance, teams, factors, results.

¹Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

²Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

E-mail: *jisanchez@docentes.uat.edu.mx, #flamingos1999@hotmail.com

Orcid ID: ^a<https://orcid.org/0000-0003-1607-8833>, ^b<https://orcid.org/0000-0001-5316-8630>

Recibido: 02 de mayo de 2023

Aceptado para publicación: 25 de julio de 2023

Publicado: 31 de julio de 2023

Citar este artículo: Sánchez-Saavedra, J. y García-Muñoz-Aparicio, C. (2023). Cultura organizacional, actitudes y conductas que favorecen la organización. Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas. *Investigación Valdizana*, 17(3), 123-131.
<https://doi.org/10.33554/riv.17.3.1887>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Introducción

Una organización cuando se apoya en el capital humano puede alcanzar competitividad y éxito, este capital está compuesto por dos figuras principales: talento y contexto, este último es considerado el ambiente interno donde prospera la construcción de la organización con diferentes diseños y una cultura que comunique espíritu de grupo, confianza, compromiso, así como el tipo de liderazgo (Chiavenato, 2009).

El objetivo de esta investigación fue analizar las conductas y actitudes que favorecen el desempeño de una organización como es la UAT, para medir los aspectos cualitativos de la variable cultura organizacional, se inició a partir de la hipótesis que las conductas de la cultura organizacional de los colaboradores de la universidad se presentan en más del 70% de ellos favoreciendo su desempeño, lo cual se demuestra a partir de la aplicación de un instrumento adaptado de los factores propuestos en el Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales, con la finalidad de encontrar presencialidad en las prácticas culturales de la Institución.

Cultura organizacional

Es la manera en que desarrollan una organización sus servicios a clientes y trabajadores, dependiendo el grado de libertad en sus unidades, al igual que la lealtad de los mismos. La cultura organizacional son las apreciaciones de los líderes y los trabajadores de la empresa que influyen en la puntualidad, productividad y calidad y servicio al cliente (Chiavenato, 2009). Es considerada parte fundamental para el éxito en el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones, y sus componentes culturales, valores y cambios, ocasionan que una organización cambie de forma continua mientras que la dirección y la cultura que surgen por diversas situaciones generan un sentido de pertenencia en la misma (Mena, 2019) (Reyes & Moros, 2019).

Para Coyle (2018), una cultura robusta incrementa los ingresos hasta un 765% en un período de diez años, según un estudio de más de 200 empresas en Harvard, mientras que el funcionamiento interno de la misma continúa siendo un enigma.

De acuerdo con Sheen (2017), la cultura colectiva es la forma de comportarse y actuar en una institución, debido al respeto de lo que se permite, dirige el comportamiento organizacional según situaciones y grupos de interés. Por otro lado, conecta con los valores y en un nivel más profundo, con supuestos o creencias compartidas, y se comprende como el modo de pensar, que en muchas ocasiones, la persona no se percata de su comportamiento en la empresa (Fischman, 2019, p. 3).

Cada empresa posee diversas formas de trabajar y sus empleados realizan acciones que las diferencian con otras y que reflejan diferentes tipos de imagen, lo cual forma parte de la cultura empresarial (Hernández et al., 2011).

Componentes de la cultura

Lo que no se ve en la cultura organizacional, es evidente en las organizaciones a través de numerosas expresiones, por lo cual se considera que la cultura posee componentes, que de acuerdo con Bendezú-Pacífico (2020) reconocen y distinguen a los colaboradores de una empresa en las relaciones humanas como los diversos tipos de hábitos, la manera de comportarse, el cumplimiento de las reglas.

En la recopilación que hacen Robbins y Judge (2013) de las particularidades de la cultura empresarial, se presentan en un continuo de bajo hacia alto, por lo que para evaluar a una organización, estos autores consideran diferentes características como: 1) innovación y riesgos, forma de animar a los empleados a ser innovadores; 2) minuciosidad, determina la exactitud, capacidad analíticas y los detalles; 3) dirección a los resultados, énfasis en el logro de objetivo y la forma de alcanzarlos; 4) orientación a las personas, decisiones de los gerentes de acuerdo con los resultados de los trabajadores; 5) dirección a los equipos, como se organizan los empleados unos con otros; 6) agresividad, es la competitividad dentro de la empresa y la última es la 7) estabilidad, como se siente el trabajador dentro de la organización sin crecimiento. Estas características demuestran que la cultura puede ser estable sin crecer e innovadora enfrentando riesgos para mejorar resultados. A juicio de Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), afirman que los elementos de una cultura son: el prototipo de la misión, visión y valores organizacionales, los procesos de supervisión y control dentro de una estructura de poder encargada de tomar decisiones. Mientras que para Mena (2019), algunos componentes asociados a la cultura son el comportamiento, la conducta diaria, las normas, pautas y reglas; filosofía, orientación y desarrollo de estrategias; clima y ambiente de la organización y valores, cualidades de esta.

Algunos comportamientos y conductas según León (2001), se agrupan en siete variables, las cuales fueron seleccionadas del Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales y son: integración, unión de normas y valores compartidos; calidad en el trabajo, relación entre lo que se realiza en el trabajo y la manera de hacerlo; colaboración, acuerdos entre los colaboradores para llevar a cabo acciones; consideración, conductas de reconocimiento y aprecio de las personas; innovación y cambio: adoptar ideas, prácticas o nuevas conductas; orientación a la autoridad, formas de conducta de colaboración entre la autoridad y el resto de los empleados y competición, destacar la comparación entre los miembros respecto a los resultados.

Específicamente en una institución educativa, Blanco Aliaga, Lazo Salcedo, & Rojas Cotrina (2015), afirman que a nivel general las universidades en sus procesos de acreditación, para proceder a una autoevaluación, un factor determinante es el clima de la organización, que simboliza el tipo de ambiente interno y un buen clima que provee a los colaboradores orgullo por su desempeño y la empresa, y de manera contraria un

nivel bajo provoca en los miembros indiferencia, apatía y desapego.

Niveles de la cultura empresarial

La manera del comportamiento en una institución es explicada por el modelo de Shein y el modelo Hofstede. Los tres niveles en la cultura que distingue Shein (2017) son:

- Primer nivel, en el externo se encuentran los elementos visibles, que no siempre se entienden, Fischman (2019) en este nivel, opina que constituyen lo que se ve, escucha y siente en el entorno como los edificios, estilos, forma de hablar, creencias y relaciones interpersonales.
- Segundo nivel, se encuentran los valores que se manifiestan dentro de una organización y representan la forma de conducirse de los empleados. “Los valores son ideales de conducta que aspiramos a tener como personas y que usualmente tienen un impacto en nuestros actos” (Fischman, 2019, p. 22).
- Tercer nivel, representa las ideas y creencias básicas, que manifiestan lo que los colaboradores piensan y la forma de comportarse. Son valores inconscientes, que tipifican a la organización, y de acuerdo con Shein (2017) y Fischman (2019) este nivel se compone de “supuestos”, que son las creencias que las personas asumen y que consideran correctas y válidas.

Por otro lado, la perspectiva de Hofstede y el modelo de la cebolla, Sheen (2017) hace referencia a Hofstede (2010) quien utiliza la metáfora de una cebolla para explicar la conexión y la unión entre los cuatro elementos presentes en toda organización.

- Cada capa externa presenta lenguaje, semblantes, formas de vestir, estatus y cualquier tipo de objeto físico que identifica a los integrantes la empresa.
- La segunda capa representa a personas consideradas como ejemplos a seguir como un rol positivo, independiente a su cargo en la organización,
- La tercera constituye actividades diarias que se realizan dentro y fuera de la empresa como celebraciones especiales como la fundación de la organización, una canción creada para la misma, eventos culturales o de convivencia.
- La cuarta etapa se forma por todos los valores que se encuentran dentro de las personas y que se perciben sin necesidad de que alguien se los recuerde.

Los dos modelos se componen por diferentes etapas y consideran a la cultura como un todo, coincidiendo en que la parte más profunda de la misma, se compone de principios y valores organizacionales que reflejan la forma en la que los líderes se comportan y toman decisiones importantes (Sheen, 2017).

Metodología

Diseño de investigación

Con base en un enfoque o paradigma cualitativo, se utilizó una metodología descriptiva, que de acuerdo con Salkind (1998) señala las propiedades de un fenómeno, describiendo las diferentes etapas. Los

aspectos cualitativos, se midieron con pruebas estadísticas partiendo de la hipótesis alternativa: *las conductas en la cultura organizacional de los colaboradores en la UAT que favorecen su desempeño tienen presencia en más del 70%*. Se utilizó un diseño no experimental transeccional descriptivo ya que los datos que se analizaron se recogieron una sola vez, presentando a las variables tal y como sucedieron (Bernal, 2010), con la descripción de las conductas practicadas en la cultura organizacional en la UAT.

Unidad de análisis

Para el caso particular de esta investigación la población a estudiar fue: docentes activos en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, fueron considerados los profesores de tiempo completo (PTC) y los profesores de horario libre (PHL), teniendo un total de 2749 elementos (universo). Es importante poner atención en la determinación y elección de la muestra, ya que resulta imposible encuestar a todos los individuos de la población objeto de estudio. La muestra para Hernández, Fernández y Baptista (2014) es un subconjunto de los elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se conoce como población.

La base de la teoría de los intervalos de confianza para la proporción de una población usando una muestra grande (como es en este caso), aplicando el teorema de límite central a \hat{p} se puede concluir que es una variable normal aleatoria para muestras grandes, donde np y $n(1-p)$ son mayores a 5 (Kvanli et al., 1996).

El número de la muestra mínimo para aplicar el instrumento fue de 386 personas; sin embargo, la cantidad de unidades muestrales real fue mayor, debido a que la encuesta aplicada de forma digital se dejó alojada como activa durante cuatro días, por lo que la muestra real fue de 429 colaboradores, que representan el 15.60% del total de la población. Esta muestra midió la probabilidad de error al aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la nula, además de determinar el intervalo de confianza en la proporción en la población.

Instrumento y procedimiento de recolección de datos

Se diseñó un cuestionario formado con preguntas específicas para generar los datos del proyecto de investigación y se envió a través de una plataforma digital, dado que Lindemann (2019) afirma que la tasa promedio de respuesta a una encuesta en línea es del 33%, dependiendo de su diseño. El instrumento se desarrolló con la herramienta electrónica FORMS de Microsoft y se solicitó soporte a la Dirección de Programas de Apoyo de la UAT para su distribución vía electrónica.

En la siguiente tabla 1 se muestran los indicadores que se identificaron para la variable cultura organizacional, así como los ítems que fueron considerados para formular preguntas o reactivos para el instrumento de la encuesta:

Tabla 1
Indicadores e Ítems

Indicadores	Ítems
(Conductas presentadas en la Cultura)	(Posibles consideraciones en las preguntas de la encuesta)
Integración	6) Cada uno trabaja solo. 7) La gente actúa sin tener en cuenta a los demás. 8) Trata de que el propio trabajo esté coordinado con el de los demás.
Calidad	9) Se realizan las actividades de "cualquier forma". 10) Se pierde tiempo porque no se sabe lo que se tiene que hacer ni cómo hacerlo. 11) Se informa puntualmente sobre los cambios en las normas y criterios del trabajo.
Innovación al cambio	12) Se intentan nuevas formas de hacer las cosas. 13) Trata la innovación, con nuevas formas o métodos conocidos. 14) Se ensayan nuevas maneras y experimentos cuando se presenta la ocasión.
Competición	15) Las personas se resisten a hacer las cosas cada vez mejor. 16) Se intentan mejorar anteriores resultados.
Colaboración	17) Apoyo y ayuda proporcionado cuando se presenta la ocasión. 18) Distribución de la información con compañeros de trabajo. 19) Disponibilidad se requiere. 20) Trabajo colaborativo con todos.
Consideración	21) Que las personas estén contentas en el trabajo. 22) Respeto a las opiniones. 23) Actuación con equidad en el reparto de funciones.
Orientación a la autoridad (comunicación)	24) No se duda en consultar sus problemas de trabajo con los jefes. 25) Facilidad a realizar acuerdos con los jefes en la ejecución del trabajo. 26) Dificultad que el personal proponga y discuta sus ideas con los superiores.

Nota: Elaboración y adaptación con base en León (2001).

En esta tabla se observan los ítems del número 6 al 26 debido que los primeros cinco se refieren a la edad, antigüedad, género, profesores de tiempo completo y horario libre. Para el caso particular de esta investigación, se buscó inferir si existe la presencia de conductas o actitudes en la cultura de una organización que favorecen el desempeño de los empleados de la misma. Festinger y

Katz (1992) afirman que el error de muestreo está implícito siempre que se considera una muestra como representativa de un universo, lo que tiende a crear diferentes resultados en situaciones teóricamente idénticas contribuye a disminuir la confiabilidad.

Se obtuvo el Coeficiente de alfa de Cronbach con un valor de 0.7695, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es un coeficiente aceptable dentro de los límites establecidos, lo cual para González y Pazmiño (2015) el instrumento posee una confiabilidad aceptable.

Presentación, análisis y discusión de resultados

Los hallazgos obtenidos de la aplicación de la encuesta fueron los siguientes: en los primeros cinco reactivos se obtuvo que del total de elementos muestrales (429): la cantidad de profesores de tiempo completo (PTC) fueron 266 correspondiente al 62%, los profesores de horario libre (PHL) con un total de 163 que corresponden al 38%. Con relación a la edad, se presentaron cuatro opciones con rangos, entre 20 y 30 años un resultado de un 1%, entre 30 y 40 años, una respuesta del 20%, entre 40 y 50 años el 31% siendo el rango mayor el 48% con los de 50 años.

Para revisar los resultados de la cantidad de encuestados que respondieron por facultad se observa que solamente de una facultad de las 24 registradas no se obtuvieron datos, esto quiere decir que 23 respondieron al menos una encuesta, lo cual representa la diversidad geográfica en las respuestas, y se puede considerar como un aspecto importante al generalizar las conclusiones de los hallazgos.

Con relación a la antigüedad, en la institución se percibe que la cantidad de personas que respondieron con mayor puntaje son los docentes cuya antigüedad es de más de 25 años (32%), entre 5 y 15 años (22%), entre 15 y 25 años (30%), menos de 5 años (16%). Por otro lado, se obtuvo un resultado equilibrado con relación al género ya que se obtuvo el 50.3% (216 personas) del género masculino y el 49.7% (213 personas) del género femenino.

Las actitudes y conductas presentes en la cultura organizacional y de acuerdo al planteamiento de la hipótesis se espera que dichas actitudes tengan presencia en más del 70% de la población; se revisaron siete indicadores, tres de ellos (integración, calidad, y competición) tienen un ítem particular y específico el cual se espera sea el de mayor respuesta positiva por encima del 70% para ser considerado como significativo; los cuatro indicadores restantes (innovación al cambio, colaboración, consideración y orientación a la autoridad - comunicación) deben estar presentes al menos en el umbral arriba del 70% de dos reactivos de los tres que contempla cada indicador (innovación al cambio, consideración y orientación a la autoridad), para el caso del indicador colaboración, se tomó en cuenta tres de los cuatro ítems que tiene este indicador como a continuación se detalla.

Integración

Parte de las conductas que se manifiestan en una organización, son la forma de integrarse ya sea en grupos o equipos de trabajo; se observa en la tabla 2 que se obtuvo un porcentaje por encima del esperado que es del 77% con respuesta afirmativa en la muestra, lo cual indica congruencia entre los ítems de ese factor, al obtener con bajo porcentaje los ítems #6 y #7 que son contrarios al #8.

Tabla 2
Integración

Reactivos	Respuestas con Si	%	Respuestas con No	%
6. Cada uno trabaja solo.	199	46	230	54
7. La gente actúa sin tener en cuenta a los demás.	146	34	283	66
8. Se busca que el propio trabajo esté coordinado con el de los demás.	328	77	101	23

Nota: Elaboración con base en las respuestas de la encuesta.

Calidad

Este factor se considera un ítem de mayor significado y para considerar su presencia en las conductas de la cultura, el porcentaje de respuesta positiva debe ser mayor al 70%; para apreciar los resultados en la muestra analizada, se tiene la siguiente tabla 3:

Tabla 3
Calidad

Reactivos	Respuestas con si	%	Respuestas con no	%
9. Se realizan las actividades de cualquier forma.	209	49	220	51
10. Se pierde tiempo porque no se sabe. lo que se tiene que hacer ni cómo hacerlo.	151	35	278	65
11. Se informa puntualmente sobre cambios en normas y criterios del trabajo.	285	66	144	34

Nota: Elaboración con base en las respuestas de la encuesta.

En la calidad se hace énfasis en normas y criterios del trabajo de tal forma que los colaboradores conozcan y sepan cómo realizar sus actividades; se observa que el indicador no cumple con la condición de estar por encima al porcentaje del 70% definido para el análisis de estos resultados, que en este caso se queda con un 66%, sin embargo tiene cierta lógica al compararlo con el ítem #9 que apunta que las actividades se realizan de cualquier forma, lo cual puede indicar un aspecto de no calidad y que por supuesto es contraproducente con lo que el Sistema de Gestión de Calidad (considerado en la UAT) estipula en sus deberes con un porcentaje elevado de casi el 50%.

Innovación al cambio

En este indicador, los tres ítems considerados son conductas positivas, sin embargo, dos de ellos (#13 "Se busca la innovación, introduciendo formas o métodos conocidos" y #14 "Se experimentan y ensayan nuevas formas, en cuanto se presenta la ocasión") poseen mayor peso para considerar que el indicador de innovación al cambio se encuentra presente en la cultura, pues son acciones concretas y no sólo el intentar realizarlas, como es el caso del ítem #12 "Se intentan nuevas formas de hacer las cosas"; para este rubro se obtuvo que los ítems #13 y #14 que son los de interés para evaluar la presencia de conductas están por encima del porcentaje esperado 77% (328 respuestas con Si) y 75% (321 respuestas con Si) respectivamente, sin embargo, el reactivo #12 está en el 80% (343 respuestas con Si), lo cual implica que, aunque no se llevaran a cabo acciones concretas de innovar y cambiar en las actividades, al menos se intentan nuevas formas de hacer las cosas.

Competición

Este indicador consideró el ítem #16 en la encuesta, referente a "Se intentan mejorar anteriores resultado", como el de mayor significado, demostrando la presencia de la competición en las conductas dentro de la cultura organizacional. Se observa que el número de respuestas afirmativas (367 respuestas con Si) corresponden a un 85% confirmando la presencia de este indicador por encima del valor del 70%; sin embargo, el reactivo no indica acciones concretas sino simplemente que se intentan mejorar los resultados anteriores.

Colaboración

Este indicador se relaciona con las conductas relativas a la ayuda que reciben los colaboradores en su trabajo diario; posee cuatro ítems de los cuales para considerar uno de alto significado deben estar presentes tres con un porcentaje de respuesta afirmativa por encima del 70%; el reactivo de mayor significado puede considerarse el #20 en la encuesta, pues expresa la colaboración con los demás. En la siguiente tabla 4 se observa que los cuatro reactivos de este factor cumplen con la condición de estar por encima del porcentaje establecido, mostrando evidencia de congruencia entre los mismos.

Tabla 4
Colaboración

Reactivos	Respuestas con Si	%	Respuestas con No	%
17. Se proporciona apoyo y ayuda cuando se presenta la ocasión.	362	84	67	16
18. Se comparte la información con los compañeros de trabajo.	309	72	120	28
19. Se está disponible cuando otros lo necesitan.	352	82	77	18
20. Se trabaja en colaboración con los demás.	340	79	89	21

Nota: Elaboración con base en las respuestas de la encuesta.

Como se explicó anteriormente la colaboración es un indicador de alto significado.

Consideración

Para este indicador se emplearon tres reactivos, referentes a la consideración que los colaboradores manifiestan hacia su persona y entre ellos mismos como actitudes presentes dentro de la cultura que existe en la institución. Se espera en este indicador, que dos de los tres reactivos considerados posean un porcentaje por arriba de lo establecido. Se observa que efectivamente dos de ellos (#21 y #22 en la encuesta) se encuentran por encima del 70%, manifestando que la consideración posee un alto significado para los encuestados, sin embargo, cabe resaltar que el reactivo relacionado con la equidad en el reparto de trabajo está por debajo de lo esperado, y aunque es un indicador general, se encuentra presente en las conductas de la cultura como se observa en la tabla 5.

Tabla 5
Consideración

Reactivos	Respuestas con Si	%	Respuestas con No	%
21. Se intenta que la gente se sienta cómoda y a gusto en el trabajo diario.	343	80	86	20
22. Se respetan las opiniones de los demás.	336	78	93	22
23. Se actúa con equidad en el reparto del trabajo.	264	62	165	38

Nota: Elaboración con base en las respuestas de la encuesta.

Este indicador es considerable de alto significado como se explicó anteriormente.

Orientación a la Autoridad (Comunicación)

Este último indicador posee tres ítems, de los cuales, para considerar el indicador presente en la cultura, los encuestados debían responder afirmativamente con más del 70%, dos de los reactivos (específicamente #24 “La gente no duda en consultar sus problemas de trabajo con los jefes” y #25 “Se llega con facilidad a acuerdos con los jefes en la realización del trabajo”). Se obtuvo que los dos reactivos cumplen con puntajes afirmativos altos 71% (304 respuestas con Si) y 81% (348 respuestas con No) respectivamente; sin embargo, el reactivo #24 solo está con un 71%, lo que se tendría que evaluar es que por medio del fundamento estadístico este resultado sea altamente significativo y con respecto a la población en general. También el reactivo #26 “Se dificulta que la gente proponga y discuta sus ideas con los jefes”, presenta un bajo porcentaje en la respuesta afirmativa 38% (163 respuestas con Si) y esto debido a que dicho reactivo manifiesta una postura negativa, lo cual es congruente en las respuestas.

Finalmente, una vez que se han descrito los resultados en la muestra de cada uno de los indicadores de la variable (conductas en la cultura organizacional) se analizaron los resultados por medio de una prueba estadística. Se partió de la hipótesis de que la proporción de la población para cada reactivo significativo es mayor al 0.7.

(Hipótesis alterna) $H_a: p > 0.7$

(Hipótesis nula) $H_o: p \leq 0.7$

$Pvalue < 0.05$, esto se refiere a la probabilidad de error si se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aprobar la alterna, en símbolos:

$H_o \times$

$H_a \checkmark$

En la tabla 6, se muestra la conclusión respecto al factor de significativo o no significativo para cada uno de los reactivos analizados como conductas presentes en la cultura organizacional. En la tabla se muestran los resultados de solo los reactivos considerados importantes para cada indicador. Los reactivos importantes son aquellas conductas positivas que de alguna forma favorecen el desempeño de los colaboradores en la organización; en la quinta columna se muestra la conclusión respecto a los indicadores considerados significativos o no significativos, los cuales fueron determinados comparando los valores p ($pvalue$) por debajo de 0.05 (nivel de confianza).

Tabla 6

Indicadores respecto a las conductas presentes en la cultura organizacional

Indicador / Factor	Ítem / reactivo	% de respuesta positivas	Conclusión respecto al factor	CI (Pop) (Intervalo de confianza)
Integración	8	77	Significativo	(73 – 81)
Calidad	11	66	No significativo	(62 – 70)
Innovación al cambio	13	77	Significativo	(73 – 81)
	14	75	Significativo	(71 – 79)
Competición	16	85	Significativo	(82 – 88)
	17	84	Significativo	(81 – 87)
Colaboración	18	72	No significativo	(68 -76)
	19	77	Significativo	(73 -81)
	20	79	Significativo	(75 -83)
Consideración	21	80	Significativo	(76 – 84)
	22	78	Significativo	(74 -82)
	23	62	No significativo	(57 – 67)
Orientación a la autoridad (Comunicación)	24	71	No significativo	(67 – 75)
	25	81	Significativo	(77 – 85)

Nota: Elaboración con base en las respuestas de la encuesta.

Conviene destacar los reactivos que no son significativos y que son importantes, ya que no cumplen con el planteamiento de la hipótesis; en este caso se distinguen los indicadores de calidad, colaboración, consideración y orientación a la autoridad (comunicación) que presentan un reactivo no significativo; por ejemplo para el indicador de calidad en el reactivo #11 (*Se informa puntualmente sobre los cambios en las normas y criterios del trabajo*), se rechaza el planteamiento por existir una probabilidad alta de error, además de acuerdo al intervalo de confianza estimado (columna 5), la población presentaría un rango de 62 a 70% de respuesta positiva ante este reactivo, lo cual no garantiza se cumpla con el nivel establecido en el planteamiento de la hipótesis; la calidad en el trabajo de acuerdo con León (2001) es la relación entre lo que se realiza en el trabajo y la manera de hacerlo, por lo tanto este reactivo es de relevancia ya que no existe garantía de que los colaboradores sepan de forma regular los cambios en las políticas o reglas para realizar el trabajo.

Por otro lado, con relación al indicador colaboración y según León (2001) este factor expresa acuerdos entre los colaboradores para llevar a cabo acciones; en este caso se estableció que para considerar conductas a favor deben ser significativos la mayoría de los reactivos (tres de cuatro), y se observa que sí sucede a pesar de que el reactivo #18 no lo cumple.

En el caso de la consideración, de acuerdo con León (2001) es enfatizar en conductas de reconocimiento y aprecio de las personas y dos de tres reactivos debían resultar significativos lo cual sucede a pesar de que el reactivo #23 no se cumple. Por último, el indicador de orientación a la autoridad (con énfasis en comunicación), donde se expresan comportamientos de colaboración

entre la autoridad y el resto de los colaboradores; para este caso se tienen dos reactivos específicos para cumplir (#24 y #25), de los cuales el # 24 (*La gente no duda en consultar sus problemas de trabajo con los jefes*) presenta un porcentaje de respuesta positiva del 71%, sin embargo, para el intervalo de confianza de la proporción de la población para este reactivo hay un rango que no está por arriba del 70% (67 – 75) por lo tanto se descarta, lo cual pone en duda que siempre se busque un beneficio en el logro de los objetivos e intereses de todos los colaboradores, opacando la buena comunicación entre las partes, como lo refiere León (2001).

Conclusión

Trice y Beyer (1993), citados por León (2001) afirman que la cultura organizacional se puede analizar a través de las prácticas, que son comportamientos y conductas específicas que se otorgan internamente en las organizaciones y expresan significados culturales. Algunas de esas prácticas según Alonso y Sánchez (1997) citado por León (2001) se pueden agrupar en siete variables, mismas que fueron seleccionadas del Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales, desarrollado por los mismos autores.

Se concluye que, de las siete variables, cinco están por encima del 70% establecido en el planteamiento de inicio, lo que representa un 71.72% de conductas presentes en la cultura organizacional, dato que contribuye a aceptar la propuesta de la hipótesis; sin embargo, conviene resaltar algunas áreas de oportunidad.

Específicamente en el indicador de calidad, el reactivo #11 que se esperaba que cumpliera la condición de estar por encima del porcentaje establecido en la proporción de la población y que se relaciona con la percepción por parte de los colaboradores al considerar que se les proporciona información puntual sobre cambios en las normas y criterios del trabajo, obtuvo un intervalo de confianza en la población entre 62 y 70%, que si bien se acerca al porcentaje establecido, el resultado no garantiza que esta práctica vaya a suceder de manera frecuente, lo que se puede considerar como un área de oportunidad para fomentar el establecimiento de pautas y políticas de trabajo en todos los procesos, debido que la Universidad cuenta con un Sistema Institucional de Gestión de Calidad (SIGC) en fase de madurez, se esperaría que los resultados fueran positivos respecto a la forma de llevar a cabo el trabajo, sin embargo los hallazgos en este indicador en la muestra, presentaron un porcentaje del 49% que demuestra que la gente realiza las actividades de "cualquier forma", sin importar los métodos y procedimientos, y el 51% manifiesta llevar a cabo de forma metódica sus procesos de trabajo, aunque más de la mitad en la muestra lo refiere, el 49% refleja que no es congruente con los procesos establecidos para cada área de trabajo de acuerdo al SIGC ni a la política de calidad, la cual enfatiza lograr el crecimiento de la Universidad a partir del compromiso con la calidad y mejora continua de sus procesos (UAT, 2022), por lo tanto, es una invitación a escudriñar dicha área entre la percepción de los

colaboradores respecto a la forma de realizar el trabajo y el impacto que el SIGC ha provocado en el mismo.

Por otro lado, en la consideración, el reactivo #23 (*Se actúa con equidad en el reparto del trabajo*), relacionado a la equidad en el reparto del trabajo, obtuvo un intervalo de confianza en la población por debajo del 70% (57– 67), manifestando una alerta en la percepción sobre la distribución de las actividades en el trabajo, el reactivo no representa equidad de género necesariamente, pero habría que revisar esa característica, ya sea por género o por antigüedad en la institución, lo que implica una nueva línea de investigación ya que la UAT promueve una universidad incluyente, equitativa y socialmente responsable.

Como consideración final, los datos encontrados a partir de la aplicación del instrumento, han permitido en esta investigación abordar aspectos cualitativos de la institución como las percepciones de los colaboradores, así como las conductas y prácticas que prevalecen en su cultura organizacional, que aun que son datos suaves (o cualitativos) se han podido medir y así llevar a cabo la generación del conocimiento interna y externa en una organización (Simón- Díaz et al., 2020), con una base estadística con apoyo de la aplicación digital: *Application Hypothesis Testing Calculator*, la cual generó los Pvalue para cada reactivo, pero aún más relevante el intervalo de confianza en la población, es decir que permitió inferir (con datos duros) los hallazgos en la muestra analizada para predecir lo que podría suceder en la población en general. La comprobación de la hipótesis muestra que en la UAT, los colaboradores revelan conductas propicias a favorecer su desempeño en el ambiente que los rodea. Para Fischman (2019) es casi imposible cambiar la cultura empresarial si los superiores no ponen el ejemplo ni proyectan la implementación de nuevas conductas, por lo que los gerentes o directores de una organización deben ser los primeros ejemplos del cambio, que la empresa quiere generar, Simón-Díaz, Garay-Robles y Calsina-Ponce (2020), argumentan que la gestión del conocimiento en una organización depende de los empleados, de la cultura de la organización y el estilo directivo.

En esta investigación los líderes de la Institución son ejemplos para sus colaboradores, fomentan su participación para mejorar el quehacer diario, y sobre todo permeando en la cultura, provocando una mejora en los procesos y beneficio en los resultados.

Fuente de financiamiento

La investigación se realizó con recursos propios, autofinanciamiento.

Contribución de los autores

Jimena Sánchez Saavedra participó de la concepción y diseño del trabajo, recolección y obtención de resultados, análisis e interpretación de datos, redacción del manuscrito, revisión crítica del manuscrito y aprobación de su versión final.

Cecilia García-Muñoz Aparicio participó del análisis e

interpretación de datos, redacción del manuscrito, revisión crítica del manuscrito y aprobación de su versión final.

Conflicto de Interés

No existen conflictos de intereses.

Referencias bibliográficas

- Bendezú-Pacífico, K. I. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22-28.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.14.1.494>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Blanco Aliaga, M., Lazo Salcedo, C., & Rojas Cotrina, A. (2015). Clima Organizacional e incidencia del mobbing laboral en los docentes de la facultad de Ciencias de la Educación de la Unheval 2013. *Investigación Valdizana*, 9(1), 47-50.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586061449009>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Coyle, D. (2018). *El código de la cultura*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Festinger, L., & Katz, D. (1992). *Los métodos de investigación en las Ciencias Sociales*. Paidós.
- Fischman, D. (2019). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Planeta.
- González A., J., & Pazmiño S., M. (2015). Cálculo e interpretación del ALfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 62 - 77.
https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/22/pdf_11
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw - Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw - Hill.
- Kvanli, A., Guynes, S., & Pavur, R. (1996). *Introduction to Business Statistics*. West Publishing Company.
- León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 155-172.
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550002.pdf>
- Lindemann, N. (2019, Agosto 8). *Survey Anyplace Blog*. What's the average survey response rate? [2019 benchmark]: <https://surveyanyplace.com/average-survey-response-rate/>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, 46, 11-47.
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11162>
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su

- estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Salkind, N. J. (1998). *Métodos de investigación*. Prentice Hall.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Shein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken. New Jersey: Wiley.
- Simón- Díaz, B. F., Garay- Robles , G., & Calsina- Ponce , W. C. (2020). Modelo de gestión de conocimiento para el programa nacional de alimentación escolar Qali Warma. *Investigación Valdizana*, 14(1), 15-21.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.14.1.501>
- UAT. (2020, Septiembre 12). *Universidad Autónoma de Tamaulipas*. Página Oficial:
<https://www.uat.edu.mx/paginas/universidad/la-uat.aspx>