

*Revista Electrónica Nova Scientia*

Cultura organizacional y evaluación del  
desempeño del personal académico. Estudio de  
caso en una institución de educación superior  
pública mexicana

Organizational culture and performance  
evaluation of academic staff. Case study in a  
mexican higher education public institution

**Irasema Linares Medina<sup>1</sup>, Sergio Ochoa Jiménez<sup>1</sup> y  
Beatriz Ochoa Silva<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>Programa de Doctorado en Planeación Estratégica para la Gestión del  
Desempeño, Instituto Tecnológico de Sonora

---

**México**

*Irasema Linares Medina.* E-mail: [irasema\\_linares@hotmail.com](mailto:irasema_linares@hotmail.com)

## Resumen

La investigación tiene como objetivo realizar el diagnóstico de cultura organizacional de una Institución de Educación Superior Pública, para identificar los elementos culturales que facilitan o dificultan el proceso de evaluación del desempeño del personal académico.

El estudio se realizó a través del diseño de un modelo de diagnóstico de la cultura organizacional compuesto por nueve variables: Perfil de la organización; Comunicación; Medio Ambiente para la Mejora del Desempeño; Normatividad Interna; Identidad y Pertenencia; Estilo de dirección; Evaluación del desempeño; Motivación, Reconocimiento y Estímulos al desempeño; Capacitación y desarrollo.

Los resultados se describen en términos de fortalezas y debilidades de las variables evaluadas, con base en lo cual se establecieron los elementos culturales que facilitan o limitan la evaluación del desempeño del personal académico en la Universidad de estudio. Los elementos que facilitan están asociados a los valores institucionales, las estructuras para la comunicación, las prácticas de inducción e involucramiento, las creencias y expectativas; mientras que los elementos que limitan son las competencias para la comunicación, las disposiciones físicas y administrativas, el énfasis en el control de la evaluación del desempeño y la ausencia de rituales para reconocer el desempeño.

**Palabras clave:** Cultura, Cultura Organizacional, Educación Superior, Evaluación del Desempeño, Personal Académico

*Recepción: 05-07-2013*

*Aceptación: 06-11-2013*

## Abstract

The object to the study is make the diagnosis of organizational culture in a Public Higher Education Institution, to identify the cultural elements that facilitate or hinder the process of performance evaluation of academic staff.

The study was made through the design of a model of organizational culture diagnosis composed of nine variables: Organizational Profile; Communication; Environment to Performance Improvement; Internal Policies and Regulations; Identity and Sense of Belonging; Style Directing; Performance Evaluation Process; Motivation, Recognition and Incentives to Performance; Training and Development.

The results are described in terms of strengths and weaknesses of the evaluated variables, on the basis of which the cultural elements were detected that facilitate and limit the evaluation of the performance of the academic staff of the University. The facilitating elements are associated with the institutional values, the communication structures, the induction and involvement practices, and the beliefs and expectations; while the limiting elements are the competencies for communication, the physical and administrative arrangements, the emphasis in the control of the performance evaluation, and the lack of rituals to acknowledge the performance.

**Keywords:** Culture, Organizational Culture, Higher Education, Performance Evaluation, Academic Staff

## **Introducción.**

Actualmente, en un ambiente de competitividad y rentabilidad en el que las organizaciones requieren adaptarse y responder de forma efectiva al ambiente externo, la comprensión de la cultura organizacional es estratégica en cualquier tipo de organización, incluyendo a las Instituciones de Educación Superior (IES).

Los estudios de cultura organizacional en las IES generalmente han estado asociados a variables como satisfacción, motivación laboral e innovaciones pedagógicas, con la oportunidad de abordar el tema desde la perspectiva de evaluación del desempeño de los académicos, por su relevancia en el aseguramiento de los indicadores institucionales y la mejora continua.

El interés de realizar la investigación surge en el contexto de los resultados del ejercicio de planeación estratégica realizado por Márquez y Linares (2009) en la Universidad de estudio, a partir de los cuales se inició el diseño del Modelo Integral de Evaluación del Desempeño del Personal Académico.

La investigación es de tipo descriptiva, para realizarla se diseñó un modelo propio de diagnóstico de cultura organizacional. En alcance al mismo se construyeron dos instrumentos para la recolección de datos: una entrevista estructurada para el área de Planeación y Evaluación y una encuesta electrónica de 66 ítems para los académicos.

El presente artículo inicia con la revisión teórica de las variables del estudio; posteriormente se explica el método utilizado, haciendo especial énfasis en la descripción del modelo de diagnóstico diseñado; con base en el análisis de resultados, se proponen estrategias para fortalecer la orientación de los elementos culturales a la evaluación del desempeño.

## **Referentes teóricos.**

La cultura es un bien exclusivo y común del ser humano, en ella se pueden encontrar los elementos para comprender el comportamiento, los sentimientos y motivaciones de las personas, tanto en el ámbito individual como colectivo.

En virtud de que la cultura es un aspecto clave de la capacidad de adaptación y del éxito de las personas, ha sido objeto de estudio de diferentes disciplinas (Kottak, 2002, p.7), por lo que existen variedad de definiciones que resulta difícil consensuar.

En términos generales, la cultura se puede concebir como “un modelo indispensable de ordenar la realidad, para poder entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y poder vivir con los demás seres humanos al compartir con ellos los significados” (Siliceo et al, 2000, p.41).

La idea de ver a las organizaciones como culturas es un hecho relativamente reciente (Córdova, et al 1991, p.170). De acuerdo con Hernández y Sánchez (1988, p. 247), esta idea inició en la década los cincuenta y se popularizó entre los años setenta y ochenta, tiempo en el que las organizaciones empezaron a considerar el factor humano para asegurar sus metas.

El interés por el estudio de la cultura organizacional se introdujo en la teoría de la gestión por aportaciones de diferentes autores como Elliot Jacques, quien establece una de las primeras definiciones de cultura organizacional (Aktouf, 2002, p.64); Edgar Schein (1992), citado por Zalpa (2002, p.16), quien define cultura organizacional como un patrón de suposiciones básicas compartidas, que el grupo aprende en la medida que da solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas para enseñarse a los nuevos miembros; y Smircich (1983) citado por Soria (2008, p.5), quien refiere cinco temas en los que convergen la cultura y la organización: administración comparada, cultura corporativa, conocimiento organizacional, simbolismo organizacional, y procesos inconscientes en la organización.

De esta forma, en los años ochenta ya se tenía la idea de que si bien las organizaciones son un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas, tienen niveles y relaciones jerárquicas para lograr sus metas, son más que eso, tienen una cultura y personalidad como las personas que las integran (Robbins, 2004, p.526).

Los diferentes estudios de cultura organizacional, ponen de manifiesto que la cultura en las organizaciones es un elemento especialmente importante y un factor determinante que requiere comprenderse y reconocerse en la acción para decidir si se debe cambiar o no para incidir positivamente en el desempeño de las organizaciones (Hernández y Sánchez, 1988, p. 247).

Un debate que se ha dado al estudiar la cultura organizacional es la mirada bajo la cual debe ser analizada (Sánchez, et al, 2006, p.375). Respecto a esto, Hellriegel y Slocum (2007, p.421), mencionan que la cultura organizacional tiene dos retos principales en las organizaciones: la integración interna, y la adaptación externa y supervivencia. No tiene que existir un divorcio entre ambas corrientes teóricas, pues el fenómeno cultural constituye un sistema de significados compartidos donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan y producen normas de comportamiento.

Actualmente la importancia estratégica de la cultura organizacional es evidente (Tomás y Rodríguez, 2009, p.1), dado a que se ha ligado con la competitividad y rentabilidad de las organizaciones (Córdova, et al, 1991, p.170). Las IES no están al margen de esto, ya que ante las exigencias que demanda ofrecer una educación de calidad, tienen la necesidad de medirla y caracterizarla para determinar su impacto en el desempeño organizacional.

De acuerdo con Murillo, et al, (2007, p.15), tanto la experiencia como la investigación han confirmado que el factor clave para conseguir una educación de calidad es contar con personal académico de calidad, para lo cual un aspecto fundamental es el diseño e implementación de mecanismos para evaluar el desempeño.

Sobre la evaluación del desempeño del personal en las IES, específicamente de los académicos, Martínez (2013, p.8) comenta que en general, en las diferentes universidades mexicanas hay sistemas de evaluación, pero suele haber gran insatisfacción al respecto, porque se basan simplemente en aspectos como la escolaridad y antigüedad en el servicio, así como en evaluaciones hechas por directores y supervisores.

En un contexto de calidad, lo que se espera es que las IES generen un sistema de evaluación del desempeño del personal académico que reconozca el esfuerzo, impulse el desarrollo profesional y sea base para la mejora continua.

En la Universidad de estudio se realizó un ejercicio de planeación estratégica (Márquez y Linares, 2011, p.5) con un enfoque de megaplaneación (Kaufman, 2002), a través del cual se detectaron los factores críticos de éxito para el logro de los objetivos institucionales, siendo uno de ellos el desarrollo del Modelo Integral de Evaluación del Desempeño del Personal Académico. Este Modelo ha sido evaluado desde la perspectiva formativa en los rubros de utilidad, factibilidad, propiedad y exactitud, encontrando que requiere alinearse a la cultura organizacional de la Universidad para fortalecer su implementación.

### **Método.**

El primer paso para realizar el presente diagnóstico fue definir el modelo para estudiar la cultura organizacional enfocada a la evaluación del desempeño del personal académico, posteriormente se procedió al diseño de los instrumentos de recolección de datos y a la determinación de la muestra participante; finalmente a través del uso de estadística descriptiva y del análisis de respuestas cualitativas se hizo el análisis de resultados.

#### *Diseño del Modelo.*

La definición del modelo se realizó a través del análisis de cinco modelos de diagnóstico de cultura organizacional que incluyen variables para abordar la evaluación del desempeño en IES, los cuales se describen a continuación:

1. Modelo para el estudio de la cultura organizacional educativa, de Marcone y Martínez (2003, p.292), que ofrece una perspectiva para el análisis de la organización y la búsqueda de posibles alternativas de acción que oriente los esfuerzos hacia una gestión eficaz.

2. Modelo de estudio de la cultura organizacional y docente, de De Tomás et al, (2006, p.2), que averigua la percepción del profesorado respecto a su perfil, las metodologías docentes

utilizadas, la concepción del alumnado, las estrategias y formas de evaluar el aprendizaje y la labor docente.

3. Modelo para el estudio de la cultura organizacional, el desempeño laboral y la productividad, de Terán y Lorenzo (2011, p.97), que busca conocer acerca de si la cultura organizacional influye en el desempeño laboral y/o en la productividad de los trabajadores.

4. Modelo de estudio de cultura organizacional para la evaluación del desempeño docente, de Luna y Jiménez (2008, p.2), cuyo objetivo es determinar el impacto en la cultura organizacional de una IES por evaluar el desempeño docente por medio del programa de estímulos.

5. Modelo de relación entre Cultura Organizacional y Motivación Laboral en profesores de una IES, de Añez (2006, p.108), en el que se determinan seis dimensiones para conocer la relación entre cultura organizacional y motivación laboral.

A partir del análisis de los cinco modelos se generó un modelo propio que consta de nueve variables, cuyos elementos de análisis se refieren en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Modelo de Diagnóstico de Cultura organizacional enfocado a la evaluación del desempeño del personal académico en IES. Fuente: Elaboración propia.

Variables	Elementos de análisis
1. Perfil de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia</li> <li>• Estructura</li> <li>• Filosofía Institucional: Misión, Visión, Valores</li> <li>• Comprensión de la Misión</li> <li>• Modelo educativo y objetivos institucionales</li> <li>• Descripción del entorno económico, social, cultural</li> <li>• Experiencia de la universidad en evaluación del desempeño</li> </ul>
2. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios utilizados</li> <li>• Tipo de mensajes</li> <li>• Oportunidad y relevancia de la información</li> <li>• Apertura para la retroalimentación</li> </ul>
3. Ambiente favorable al desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción al desempeño</li> <li>• Asignación de funciones a desempeñar</li> <li>• Ambiente estimulante al desempeño</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración y aceptación del error</li> </ul>
4. <i>Normatividad interna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de la documentación normativa</li> <li>• Aplicación de la normatividad</li> <li>• Entendimiento del Código de ética</li> </ul>
5. <i>Identidad y pertenencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con el modelo educativo</li> <li>• Compromiso Institucional</li> <li>• Orgullo institucional</li> </ul>
6. <i>Estilo directivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio de la autoridad por la dirección</li> <li>• Autonomía Individual</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Cambios organizacionales</li> <li>• Tolerancia a los Conflictos</li> </ul>

Variables	Elementos de análisis
7. <i>Proceso de evaluación del desempeño</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de evaluación participativo</li> <li>• Conocimiento del proceso de evaluación</li> <li>• Validez de los instrumentos para evaluar el desempeño</li> <li>• Cumplimiento del proceso de evaluación</li> <li>• Retroalimentación para la mejora continua</li> <li>• Factores que permiten que la evaluación del desempeño contribuya a la mejora continua</li> <li>• Factores que dificultan que la evaluación del desempeño</li> </ul>
8. <i>Motivación, reconocimiento y estímulos al desempeño</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimientos</li> <li>• Estímulos al desempeño</li> <li>• Sueldos y prestaciones</li> </ul>
9. <i>Capacitación y desarrollo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de capacitación</li> <li>• Desarrollo profesional</li> </ul>

### *Participantes.*

El diagnóstico de la cultura organizacional se realizó con la participación del 50% del personal académico adscrito a la Universidad y con el titular de la Dirección de Planeación y Evaluación, sumando un total de 48 personas, de los cuales 20 son Profesores Investigadores de Tiempo Completo, 27 Profesores de Asignatura y un Director Administrativo.

### *Instrumentos.*

Para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos se diseñaron y aplicaron dos instrumentos:

1. Entrevista estructurada para evaluar la variable 1, aplicada al responsable de la Dirección de Planeación y Evaluación.
2. Encuesta con escala tipo Likert para evaluar las categorías de la 2 al 9, conformada por 66 reactivos con opciones de respuesta del 1 al 5, aplicada de forma electrónica al personal académico. Tiene una consistencia interna alta, de 0.992, la cual se determinó con el cálculo del Coeficiente Alpha de Cronbach (Ledesma, Molina y Valero, 2002, p. 143), con base en la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:  $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,  $S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados y  $k$  es el número de preguntas o ítems.

#### *Análisis de datos.*

La estadística descriptiva es utilizada para sintetizar y describir datos. Incluye la distribución de frecuencias, que es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías; resulta de gran utilidad cuando se tiene un elevado número de categorías, (Hernández et al, 2008, p.376). Por tratarse de un estudio descriptivo, en el análisis de los datos cuantitativos de la encuesta se utilizó la distribución de frecuencias.

Con el objetivo de detectar fortalezas y debilidades de cada elemento de análisis evaluado, se estableció el criterio de considerar fortaleza el elemento en el que la suma de los valores de las opciones de respuesta 5 (Muy Bien) y 4 (Bien) tienen una frecuencia acumulada igual o mayor a 75%, y como debilidad cuando registra una frecuencia acumulada menor a 75%.

Para los datos cualitativos de la entrevista estructurada y de los dos reactivos abiertos de la encuesta se realizó un análisis de respuestas para establecer y agrupar categorías.

## **Resultados.**

### *1. Perfil de la Organización.*

La Universidad de estudio tiene por objeto impartir educación superior en los niveles de licenciatura, especialidad, maestría y doctorado, así como cursos de actualización en sus diversas

modalidades; realizar investigación aplicada y desarrollo tecnológico; difundir el conocimiento y la cultura; prestar servicios tecnológicos y de asesoría; e impartir programas de educación continua con orientación a la capacitación para el trabajo y al fomento de la cultura tecnológica.

A cuatro años de operación los logros más importantes incluyen: la apertura de siete Programas Educativos con una oferta innovadora, el egreso de dos generaciones de profesionistas, la vinculación nacional e internacional, la conformación de tres Cuerpos Académicos, y la implementación de sistemas de información de soporte al modelo educativo basado en competencias profesionales.

En su filosofía organizacional tiene declarada la Misión, Visión, Valores Institucionales y Código de Ética. Mediante el establecimiento y evaluación de los indicadores de resultado establecidos para cada uno objetivo institucional, es como la organización se asegura del cumplimiento de los mismos.

## 2. Comunicación.

En comunicación existen fortalezas en la disponibilidad de diversos medios (90%), la claridad de los mensajes de los directivos (82%), la apertura para la retroalimentación (78%) y la congruencia de la comunicación cotidiana para direccionar el compromiso institucional (76%). Las debilidades se detectan en la efectividad y agilidad de los medios (74%), la oportunidad de la información (74%) y la existencia de mecanismos para manifestar quejas y sugerencias (70%).

**Tabla 2.** Distribución de frecuencias de los elementos de análisis de la variable: Comunicación.

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Disponibilidad	0%	8%	2%	43%	47%
Efectividad	4%	12%	10%	45%	29%
Claridad	6%	4%	8%	49%	33%
Congruencia	8%	2%	14%	43%	33%
Oportunidad	8%	12%	6%	55%	19%
Relevancia	2%	8%	8%	49%	33%
Apertura	8%	6%	8%	45%	33%
Quejas	8%	10%	12%	31%	39%

### 3. Ambiente favorable al desempeño.

Las fortalezas en esta variable están en el fomento de asumir con responsabilidad y aprender de errores (88%), la alineación entre las funciones asignadas y el perfil de puestos (82%), la existencia de un ambiente estimulante para dar lo mejor de sí (82%), la información sobre el desempeño que se otorga al ingreso (80%), la información sobre las funciones a realizar (78%), actuar con seguridad por el conocimiento de las reglas (78%) y manejar los errores con oportunidad (76%).

Como debilidades se encuentra el equilibrio en las funciones asignadas (72%), las condiciones de gestión administrativa y de recursos para mejorar el desempeño (72%) y el refuerzo de las buenas prácticas para mejorar el desempeño (73%).

**Tabla 3.** Distribución de frecuencias de los elementos de análisis de la variable: Ambiente favorable al desempeño.

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Información de desempeño al ingreso	2%	6%	12%	43%	37%
Información de funciones al ingreso	0%	6%	16%	39%	39%
Alineación de funciones al perfil	2%	2%	14%	41%	41%
Equilibrio de funciones	12%	4%	12%	45%	27%
Ambiente estimulante	6%	4%	8%	53%	29%
Reforzamiento para el desempeño	8%	6%	13%	49%	24%
Conocimiento de las reglas	4%	6%	12%	41%	37%
Condiciones para el desempeño	8%	2%	18%	31%	41%
Responsabilidad en el error	2%	4%	6%	39%	49%
Manejo del error como oportunidad	4%	2%	18%	35%	41%

### 4. Normatividad Interna.

En normatividad se tiene la fortaleza de que es pública (90%) y de fácil acceso por su disponibilidad (88%). Se detectan debilidades en la aplicación permanente (74%), la existencia de procedimientos para guiar las funciones asignadas (74%), el conocimiento (74%) y aplicación (70%) del código de ética institucional.

**Tabla 4.** Distribución de frecuencias de los elementos de análisis de la variable: Normatividad institucional.

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Publicación normatividad	0%	0%	10%	29%	61%
Disponibilidad	0%	4%	8%	45%	43%
Aplicación permanente	6%	4%	16%	43%	31%
Existencia de procedimientos	8%	6%	12%	45%	29%
Conocimiento Código de ética	4%	10%	12%	47%	27%
Aplicación Código de ética	6%	10%	14%	41%	29%

### 5. *Identidad y pertenencia institucional.*

Los diferentes elementos evaluados aparecen como fortalezas: el 92% está convencido de que el modelo educativo está alineando a la misión institucional, el 92% considera que a través de logros se fortalece el el orgullo institucional, el 86% manifiesta su compromiso para el logro de los objetivos institucionales, el 86% tiene disponibilidad a colaborar, el 84% se siente comprometido para cumplir con la misión institucional y el 82% se siente orgullo por ser parte de la universidad.

**Tabla 5.** Distribución de frecuencias de los elementos de análisis de la variable: Identidad y pertinencia.

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Cumplimiento de la misión	0%	0%	16%	29%	55%
Alineación al modelo educativo	4%	0%	4%	35%	57%
Compromiso con objetivos	6%	0%	8%	39%	47%
Disponibilidad de colaboración	4%	0%	10%	41%	45%
Percepción del orgullo	4%	6%	8%	53%	29%
Orgullo institucional	0%	4%	4%	27%	65%

### 6. *Estilo directivo.*

Las fortalezas identificadas son: promover de forma permanente el trabajo en equipo (82%), considerar a los académicos como personas responsables para realizar su trabajo (80%), buscar la resolución de conflictos a través del consenso (80%), mostrar apertura ante el cambio (80%), claridad de los directivos para dar a conocer a cada colaborador lo que se espera de él (78%), realizar acciones para la integración del equipo de trabajo (78%), asignar

responsabilidades de forma equitativa y respetuosa (76), motivar al desempeño a través del ejemplo (76%) y considerar el trabajo en equipo base para el logro de los resultados (76%).

No obstante, aunque se muestra apertura al cambio ésta se manifiesta con actitudes positivas solo por el 74% lo cual representa una debilidad para impulsar la implementación de nuevos programas; asimismo, existe oportunidad en cuanto al tiempo con el que se manejan los conflictos (74%) y la puntualidad para informar los cambios (68%).

**Tabla 6.** Distribución de frecuencias de los elementos de análisis de la variable: Estilo directivo.

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Claridad de la expectativa	6%	4%	12%	51%	27%
Equidad en responsabilidades	12%	6%	6%	41%	35%
Percepción respecto colaboradores	6%	4%	10%	29%	51%
Apoyo de los directivos	12%	4%	12%	35%	37%
Motivación al desempeño	14%	4%	6%	39%	37%
Apertura al cambio e innovación	4%	2%	14%	43%	37%
Esfuerzo para la integración	8%	4%	10%	43%	35%
Promoción trabajo colaborativo	4%	6%	8%	37%	45%
Resultados trabajo en equipo	4%	6%	14%	31%	45%
Información sobre cambios	6%	12%	14%	41%	27%
Actitud ante el cambio	2%	10%	14%	43%	31%
Resolución de conflictos	4%	2%	20%	37%	37%
Búsqueda de consenso	2%	4%	14%	21%	59%

### 7. Proceso de evaluación del desempeño.

Los resultados indican que es necesario revisar a detalle el proceso de evaluación implementado, ya que de doce elementos evaluados el 50% aparece como debilidad.

En fortalezas se encuentra que los resultados contribuyen a la mejora continua (86%) y permiten al personal académico conocer sus fortalezas y debilidades (84%), existe una retroalimentación inmediata (78%) y constructiva (76%) sobre los resultados, el proceso de evaluación del desempeño es el resultado de un ejercicio participativo (76) y las actividades de evaluación se realizan en los tiempos establecidos (76%).

Las debilidades son los instrumentos de evaluación del desempeño acordes a las funciones asignadas (72%), información anticipada a los académicos sobre los indicadores con los que son evaluados (72%), la aplicación de la evaluación de acuerdo a lo establecido en el proceso (71%), la apertura de los directivos para considerar las observaciones de mejora al proceso de evaluación del desempeño (70%), la publicación del proceso de evaluación del desempeño (70%) y la eficacia de los instrumentos de evaluación (68%).

**Tabla 7.** Distribución de frecuencias de los elementos de análisis de la variable: Proceso de Evaluación del Desempeño.

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Participación en el diseño de evaluación	4%	2%	18%	35%	41%
Apertura para mejora de la evaluación	6%	2%	22%	33%	37%
Proceso público de evaluación	0%	2%	28%	39%	31%
Conocimiento de indicadores de desempeño	2%	2%	24%	43%	29%
Evaluación acorde a funciones	8%	4%	17%	49%	22%
Eficacia y eficiencia de instrumentos	2%	12%	18%	33%	35%
Congruencia de la evaluación	4%	4%	20%	45%	27%
Cumplimiento en tiempo	0%	2%	22%	41%	35%
Retroalimentación inmediata	0%	4%	18%	33%	45%
Retroalimentación constructiva	4%	2%	18%	43%	33%
Utilidad de la evaluación	2%	2%	12%	41%	43%
Contribución a la mejora continua	2%	4%	8%	37%	49%

#### 8. *Motivación, reconocimiento y estímulos.*

Las acciones de motivación, reconocimiento y estímulos al desempeño requieren una atención inmediata para su mejora, ya que el 100% de los elementos evaluados se identifican como debilidades: sólo el 61% identifica los mecanismos para reconocer el desempeño, el 55% percibe congruencia entre sueldo y las funciones asignadas; menos del 50% manifiesta que la Universidad reconoce el desempeño de forma pública, estar satisfecho con el sueldo y las prestaciones adicionales al salario y asignar los estímulos de forma equitativa.

**Tabla 8.** Distribución de frecuencias de los elementos de análisis de la variable: Motivación, reconocimientos y estímulos.

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Mecanismos para el reconocimiento	16%	6%	17%	41%	20%
Difusión del reconocimiento	12%	8%	31%	29%	20%
Estímulos motivantes	16%	8%	33%	29%	14%
Asignación equitativa	15%	10%	37%	22%	16%
Sueldo acorde a funciones	15%	12%	18%	45%	10%
Prestaciones adicionales	39%	12%	10%	29%	10%
Satisfacción con sueldo y prestaciones	20%	19%	16%	35%	10%

### 9. Capacitación y Desarrollo.

Esta categoría se evaluó a través de cuatro rubros, los cuales se detectan como debilidades institucionales, dado a que menos del 75% de los académicos considera que la forma en la que se manejan los programas de capacitación no impulsan su desarrollo profesional: existencia de programas de capacitación para todo el personal académico (67%), equidad en la implementación del programa de capacitación (65%), promoción del desarrollo profesional de forma permanente (60%) y definición de un plan de desarrollo profesional para cada colaborador en la universidad (47%).

**Tabla 9.** Distribución de frecuencias de los elementos de análisis de la variable: Capacitación y desarrollo.

	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien
Existencia de programas de capacitación	6%	12%	15%	43%	24%
Equidad en la capacitación	8%	12%	15%	41%	24%
Existencia plan de desarrollo profesional	16%	16%	21%	33%	14%
Promoción del desarrollo profesional	12%	10%	18%	31%	29%

### Discusión de resultados.

En alcance a los resultados cuantitativos descritos y al análisis de la información cualitativa, se identifica que en la universidad existen elementos culturales facilitadores y limitantes del proceso de evaluación del desempeño, mismos que se describen a continuación.

*Elementos culturales que facilitan la evaluación del desempeño del personal académico.*

- a) Valores institucionales. La definición de la filosofía institucional, la promoción y práctica de valores institucionales, así como el constante énfasis por trabajar en apego al modelo educativo, contribuyen a que el personal académico se identifique y se sienta parte de la organización.
- b) Estructuras de comunicación. La existencia de diferentes medios para la comunicación formal e informal se percibe por la mayoría de los colaboradores, lo cual es posible por el desarrollo de reuniones de trabajo, así como por la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación. Los medios más utilizados son la intranet institucional y el correo electrónico institucional.
- c) Prácticas de inducción e involucramiento. Los profesores manifiestan que en la universidad existen buenas prácticas para la inducción e involucramiento del personal en las funciones que se les asignan: a su ingreso a la Universidad se otorga una inducción clara sobre los diferentes procesos académicos; el estilo directivo se distingue por concebir a los profesores como personas responsables y motivar de forma verbal el cumplimiento del trabajo, de tal forma que los profesores reconocen que los logros son producto del trabajo conjunto y no de esfuerzos personales.
- d) Creencias y expectativas. Con base en la filosofía organizacional y la planeación estratégica institucional, se han definido las metas a corto, mediano y largo plazo, asumiendo que la forma de lograrlas es a través de servicios educativos de calidad que contribuyan al desarrollo social.

*Elementos culturales que limitan la evaluación del desempeño del personal académico.*

- a) Competencias para la comunicación. Si bien los mecanismos de comunicación con los que cuenta la Universidad son diversos, no son garantía de que los colaboradores cuenten con la información de forma oportuna para apoyar su desempeño y la evaluación del mismo, pues mencionan que la información se hace llegar de forma extemporánea, lo que puede interferir con el cumplimiento de las funciones y el asumir de forma positiva los cambios en la organización.

- b) Disposiciones administrativas y físicas. Los procedimientos del área académica son suficientes para guiar el desempeño y su evaluación, lo que no ocurre con los procedimientos del área administrativa. Existe una percepción de que hay poca preocupación e interés de los directivos para mejorar las condiciones físicas y de equipamiento de soporte al trabajo.
- c) Énfasis en los resultados y el control. Siendo los resultados una herramienta útil para mejorar el desempeño, pierden su impacto en razón de que no se entregan en un tiempo útil para que el profesor pueda establecer acciones de mejora inmediatas. La retroalimentación al desempeño se enfoca más en las debilidades que en las fortalezas del personal académico y no impactan en los reconocimientos y estímulos al desempeño.
- d) Rituales de reconocimiento al desempeño. No existe un programa de estímulos ni lineamientos para reconocer el desempeño de un académico, cuando se llega a hacer es en un ambiente discrecional y no público, lo cual genera incertidumbre e inconformidad. De la misma forma, hay ausencia de seguridad social y de prestaciones adicionales al salario, reafirmando la percepción de que son aspectos de poca prioridad para los directivos.

## **Conclusiones.**

La revisión teórica realizada para el presente estudio, deja ver el incremento de la importancia e interés que la cultura organizacional tiene en las organizaciones desde los años ochenta a la fecha, dejando de ser un elemento no relevante para convertirse en un elemento de importancia estratégica.

A pesar del auge que ha tenido el estudio de la cultura organizacional en las organizaciones, en las IES de México los diagnósticos de la cultura organizacional son pocos, teniendo la oportunidad de abordar el tema desde perspectivas en las que se involucre al personal académico, en virtud de que se les reconoce como pilar fundamental de soporte para el

cumplimiento de las exigencias a las que tienen que responder las universidades en un ambiente de alta competitividad (Añez, 2006, p.103).

Un aspecto de gestión fundamental en las IES es la evaluación del desempeño del personal académico, el cual requiere implementarse a través de un proceso de dirección estratégica alineado a la cultura organizacional, coherente con los esquemas de trabajo cotidianamente utilizados (Chinchilla, 2000).

En alcance a la disponibilidad de recursos económicos, humanos, normativos y de gestión con los que actualmente cuenta, se proponen cuatro estrategias orientadas a fortalecer los elementos culturales identificados como limitantes:

**Tabla 10.** Estrategias y acciones para fortalecer los elementos culturales limitantes de la evaluación del desempeño. Fuente: Elaboración propia.

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
<i>1. Desarrollar competencias para una comunicación organizacional oportuna y positiva.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el manejo de la intranet institucional como medio de comunicación oficial.</li> <li>• Impartir a los colaboradores talleres de sensibilización en el tema: comunicación oportuna y asertiva en el trabajo.</li> </ul>
<i>2. Fortalecer el ambiente de trabajo estimulante al desempeño.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un Taller anual de integración del personal.</li> <li>• Implantar el desarrollo de círculos de calidad para la reflexión, difusión y fortalecimiento de prácticas exitosas.</li> <li>• Desarrollar, documentar y difundir los procedimientos de gestión que soportan el trabajo académico, alineados a la normatividad institucional.</li> <li>• Gestionar recursos económicos extraordinarios para incrementar el equipamiento y adecuar los espacios para el trabajo del personal académico.</li> </ul>
<i>3. Revisión y actualización del procedimiento de evaluación del desempeño del personal académico.</i>	<p>Partiendo de las aportaciones de Rueda (2008, 10) y de Murillo, et al, (2007, 118), así como de las propuestas metodológicas de Osés et. al (2007, 14) y Elizalde y Reyes (2008, 3), se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que los elementos de evaluación consideren los elementos referenciales de la Institución.</li> <li>• Incluir la participación del profesorado como sujetos de la evaluación y como colaboradores activos del diseño, puesta en marcha y revisión del proceso.</li> <li>• Establecer con puntualidad los periodos de las evaluaciones y las modalidades de entrega de resultados.</li> <li>• Utilizar varios instrumentos de manera combinada y considerar la participación de diferentes actores.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar los instrumentos de evaluación a través de pruebas piloto.</li> </ul>
--	--

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
<p><i>3. Revisión y actualización del procedimiento de evaluación del desempeño del personal académico.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un expediente digital por profesor, en el que consulten de forma inmediata y permanente los resultados de la evaluación.</li> <li>• Establecer los programas de formación continua que se implementarán en alcance a los resultados de la evaluación.</li> <li>• Incluir la metaevaluación del proceso de evaluación.</li> </ul>
<p><i>4. Implementar el programa de reconocimientos y estímulos al desempeño del personal académico.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y apoyar el plan de vida profesional del personal académico.</li> <li>• Otorgar flexibilidad para programar horarios a los profesores con alto desempeño, sin detrimento al cumplimiento de las horas de trabajo.</li> <li>• Entregar reconocimientos cuatrimestrales y anuales al personal académico con más alto desempeño.</li> </ul>

Alinear la cultura organizacional de la universidad a un ambiente favorable al desempeño del personal académico, tendrá como resultado la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en posibilidad de contribuir a promover el mejoramiento individual y colectivo para el fortalecimiento institucional, propiciando en los académicos la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente al cumplimiento de la misión y visión institucional.

Una vez que el sistema de evaluación del desempeño está debidamente implementado, podrá convertirse en una de las variables esenciales de la cultura organizacional de la Universidad.

## Referencias

- Añez, S. (2006). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Volumen 4. Edición No 1. Universidad Rafael Bellosillo Chacín – Venezuela. 102-126.
- Aktouf, O. (2002). *El Simbolismo y la Cultura Organizacional, de los abusos conceptuales a las elecciones de campo*. Revista AD-MINISTER. Universidad EAFIT. No. 1. 63-93.
- Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño*. Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>. Consultado el 4 de octubre de 2013.
- Córdova, A., Playán, I., Gudiño, P., Hernández, E., y Sánchez, A. (1991). *Un enfoque del estudio de la cultura organizacional*. Revista Gestión y Estrategia. No. 14. 160-180.
- De Tomás, M., Gimeno, X., Sanjuán, C. y Segovia, P. (2006). *El desarrollo profesional del docente de educación secundaria a partir del análisis de la cultura docente compartida*. Revista de currículum y formación del profesorado. No. 10. 1-14.
- Elizalde, L. y Reyes, R. (2008). *Elementos clave para la evaluación del desempeño de los docentes*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, Especial. 1-13.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2007). *Organizational Behavior*. Editorial Thomson. USA.
- Hernández, R., Fernández C., Baptista P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México. Mc Graw-Hill.
- Hernández, E. y Sánchez, A. (1998). *Aproximaciones para un nuevo modelo de gerencia*. Revista Gestión y estrategia. No. 14, enero–junio.
- Kaufman R. (2002) *Mega planning: Practical tools for organizational success*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Kottak, C. (2002). *Las dimensiones de la Antropología*. En Antropología Cultural (pp 1-21). Madrid. McGraw-Hill. Madrid.
- Ledesma, R., Molina, G. y Valero, P. (2002). *Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos*. Psico-USF, V.7, No. 2. 143-152
- Luna, A. y Jiménez, M. (2008). *Cultura organizacional para la evaluación del desempeño docente y pago al mérito: estudio del impacto del clima laboral en una institución pública de Educación Superior*. Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. México.
- Márquez, J. y Linares, I. (2011). *Plan estratégico integrado para la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo*.

- Martínez, R. (2013). *El futuro de la evaluación educativa*. Sinéctica, No. 40.
- Marcone, R. y Martín, F. (2003). *Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE)*. Universidad de Playa Ancha y Universidad de Oviedo. *Psicothema*. Vol. 15. No. 2. 292-299
- Murillo, T., González, V., Rizo, M. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Un estudio comparativo entre 50 países de América y Europa*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Osés, R., Duarte E. y Esquivel, L. (2007). *Calidad del desempeño docente en una Universidad Pública*. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, Año 8, No. 1. 10-22.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Rueda, M. (2008). *La evaluación del desempeño docente en la Universidad*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 1-15.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebasco, A. y Lanero, A. (2006). *Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos*. *AIBR Revista de Antropología Iberoamericana*. 308-403.
- Siliceo, A., Casares, D. González, J. (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Soria, R. (2008). *La cultura como eje central de una red conceptual comprensiva para el estudio de las organizaciones*. Ponencia presentada en VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Nayarit, México.
- Terán, O. y Lorenzo, J. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior*. Universidad del Zulia, Venezuela. *Revista Omnia*. Vol. 17. No. 1. 96-110.
- Tomás, M. y Rodríguez, D. (2009). *Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU*. *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 49/1. 1-12.
- Zalpa, G. (2002). *La cultura en las organizaciones empresariales: estudios sobre las Culturas Contemporáneas*. *Época II*, VIII (15). 9-33.