

## **Capítulo 2**

# **Cultura organizacional en la educación media superior. Caso CECYTEZ**

---

Elizabeth Gómez Rodríguez, Beatriz Marisol García Sandoval

---

### **Resumen**

A través de la historia se ha comprobado que la mayoría de las personas viven en agrupaciones con diferentes propósitos, en un principio era para sobrevivir o para tratar de hacer la vida menos complicada, en la actualidad no dista mucho de esta realidad y la gente sigue formando comunidades. Existen sociedades de diferentes dimensiones, en algunos casos son muy extensas, con un gran número de individuos en permanente convivencia. Las organizaciones son organismos que van evolucionando y que se mantienen activos todo el tiempo, con la finalidad de mejorar las condiciones de quienes los conforman, esto se puede lograr mediante diversas estrategias, el propósito de las organizaciones debería ser que las personas convivan de manera armoniosa, por lo que lo ideal es que cada una de ellas asuma funciones específicas para su mejor funcionamiento. Con el tiempo, dichas organizaciones han construido su historia y cultura desde las que han marcado sus diferencias debido a sus rasgos particulares, mismos que varían según sus contextos, esas variables pueden ser su política, sus recursos naturales, costumbres, religiones, y su estructura organizacional, entre otras. La sociedad está compuesta por organizaciones de diferentes tipos y giros, una de ellas son las educativas ya que están orientadas a la educación formal (Sandoval, 2006) desde la que construyen su propia cultura. Esta investigación subraya la relevancia de que las y los integrantes del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas (CECYTEZ) y de la Educación Media Superior a Distancia (EMSaD), conozcan la trascendencia de la cultura organizacional en su institución con el propósito de fomentar la buena convivencia y la adecuada funcionalidad de los organismos educativos, partiendo de la concientización y del autogestionamiento para ser conscientes de las implicaciones de un buen o deficiente desarrollo organizacional, para de este modo, construir de manera colectiva un buen clima laboral y así estar en condiciones de enfrentar los desafíos de la convivencia laboral.

Palabras clave:  
Cultura  
organizacional;  
Clima  
organizacional;  
Organizaciones  
educativas;  
Educación media  
superior;  
Comunicación  
asertiva.

Gómez Rodríguez, E., & García Sandoval, B. M. (2025). Cultura organizacional en la educación media superior. Caso CECYTEZ. En M. del R. Magallanes Delgado, A. Román Gutiérrez y E. Gómez Rodríguez, (Coords). *Procesos socioeducativos e innovación pedagógica en México y Colombia.* (pp. 63-91). Religación Press, Universidad Autónoma de Zacatecas. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.344.c672>



## Introducción

Estudios de diferentes disciplinas científicas han mostrado el esfuerzo de investigadoras e investigadores en analizar las sociedades para tratar de comprender su funcionamiento; algunas de esas disciplinas son la antropología sociocultural, la historia, la administración o la psicología, por mencionar algunas. Todas coinciden en que el ser humano ha pretendido vivir y convivir con las y los otros, particularmente con aquellas personas que lo rodean; los objetivos que lo llevan a actuar así son diferentes; uno de ellos es el de la supervivencia. La conservación de la especie se puede reconocer a partir de ciertas prácticas culturales, así como de las particularidades en sus formas de organización.

Con este referente, para entender el concepto de cultura organizacional, antropólogos del siglo XIX y del XX, considera que la cultura se concibe como esa totalidad que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derechos, costumbres y cualquiera actitud y hábitos que las personas adquirieron como miembros de la sociedad (Lévi Strauss, 1992, citado en Podestá, 2006, p. 26). Para Kroeber y Kluckhohn (1952), la cultura es la forma de ser de los organismos con características propias que las distinguen unas de otras, estos factores determinan su comportamiento; por tanto, la forma de ser se adquiere a través de la transmisión. Así, cuando se constituyen estas organizaciones se construyen con ellas, maneras y estilos de convivir, y en conjunto, van dando formas de operar, es decir, se crea su propia cultura nutrida a través de sus creencias, de sus valores personales y colectivos, de las normativas que regulan el comportamiento y de las formas de convivencia.

La conceptualización de cultura organizacional fue planteada alrededor de 1966, y gracias a su estudio se logró observar la importancia que desempeñan las normas y los valores morales de la organización, debido a que éstas configuran la personalidad del ambiente laboral; y al mismo tiempo, contribuyen en el planteamiento

de mejoras que inciden en las interacciones entre las y los integrantes de la organización, tanto hacia adentro como hacia el exterior. En ese sentido, sus símbolos y sus rituales son propuestos para fortalecer la identidad de quienes trabajan en ese lugar, y así promover su fidelidad desde la construcción de símbolos creados y difundidos por sus propias o propios fundadores como influencia directa entre las y los integrantes de la organización.

Dentro del ámbito educativo se considera que es fundamental tener en cuenta la cultura organizacional debido a la complejidad de su articulación interna, la cual está conformada por personas que tienen tareas muy concretas a desarrollar en esa estructura. De ahí que la importancia de que cada persona reconozca, desde un primer momento, el papel que desempeña en esa estructura y espacio. Este reconocimiento se complejiza porque las actividades u obligaciones que cada uno debe de realizar son permeadas por sus creencias, por sus normas y por sus valores, y el vehículo a través del que las dan a conocer es la interacción. Así que, el buen funcionamiento de una organización educativa implica la concientización y el trabajo diario en los escenarios administrativos, académicos y de aula para llegar a la construcción de ambientes seguros y armónicos para el desarrollo del estudiantado.

Sobre este tema se han desarrollado diversas investigaciones, desde ellas se da cuenta de la relevancia de la cultura organizacional. Uribe (2003), analiza la aplicación de la cultura organizacional y de calidad en la Preparatoria No. 23 de la Universidad Autónoma de Nuevo León; señala que los métodos y los estilos de dirección deben permitir el desarrollo estratégico de la organización para lograr un buen funcionamiento, aunque se debe poner especial atención a la comunicación para disminuir problemas que demeriten la construcción del ambiente laboral.

Asimismo, Apanco y Vilalba (2018), analizan la cultura organizacional del Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) No.12 “José María Morelos”; en su metodología trabajaron

en el análisis de la vinculación entre veinte variables de la cultura mexicana del ECO V.1.0 y variables sociodemográficas, con las que demuestran su fuerte interrelación y por lo tanto incidencia en un buen desarrollo organizativo. En esta tesitura, el gobierno de México ha evaluado el clima y cultura organizacional en algunas instituciones federales para obtener diagnósticos que lleven a la implementación de estrategias que incidan en la mejora del ambiente laboral (2023a; 2023b; 2023c).

En el caso de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) en el Modelo Educativo 2025 del Sistema Nacional de Bachilleratos se alude a la diversidad de contextos y retos en la comunicación, en la diversidad cultural y en la cultura de paz, por tanto, el propósito formativo es: “el desarrollo humano integral para incidir en la cultura educativa mediante la corresponsabilidad e impulsar transformaciones sociales dentro de la escuela y sociedad” (Subsecretaría de Educación Media Superior, 2025, p. 24). Si bien es importante que se hable de un desarrollo integral, éste es difícil de alcanzar sino se reconocen las creencias y las percepciones en torno a la estructura organizativa desde la que se trabaja y se funciona educativamente.

Esta investigación se realizó al personal educativo del subsistema CECyTEZ (Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas), en la que se analizó a la organización para conocer ya fuera como cultura organizacional fuerte o débil (Rodríguez, 2012), debido al trabajo individual y grupal llevado a cabo en su centro educativo y visto según la responsabilidad y el compromiso asumido por quienes asistieron al curso.

### **Marco contextual**

#### *Cultura organizacional*

La cultura organizacional es un conjunto de características únicas que permite distinguir una organización de otra causando

sentido de pertenencia en las y los integrantes de la comunidad; es creada por la misma organización como un sistema que permite enfrentarse al medio en el que se interrelacionan. Asimismo, orienta la forma en que debe comportarse el personal de una organización mediante un sistema de valores y normas que se transmiten de unos a otros (Rodríguez, 2020).

En la Figura 1 se muestran elementos intangibles o subyacentes que son más profundos, invisibles y arraigados en la cultura organizacional, que guían la manera en que las personas actúan con normas no escritas o percepciones compartidas; los elementos que son visibles pero implícitos se refiere a los que se pueden observar fácilmente porque están en la práctica como sus uniformes, colores oficiales, slogans o sus rutinas; y finalmente, los elementos visibles explícitos, se pueden observar y están expresados, comunicados o documentados como parte de la identidad de la empresa como por ejemplo su misión, visión, reglamentos, protocolos, logos, ceremonias, etcétera.

Figura 1. Elementos subyacentes, visibles implícitos y visibles explícitos



Fuente: Galeón (s. f. citado en Mena, 2019, p. 16).

Por lo tanto, la cultura organizacional define los límites del comportamiento dentro y fuera de la organización, apoya o debilita el compromiso de las y los integrantes, así como el sentido de pertenencia o la unidad del grupo. El rendimiento que se logra a nivel individual o colectivo, así como las opiniones y percepciones de quienes rodean una organización se pueden comprender desde la cultura organizacional, algunas o algunos investigadores realizan clasificaciones de elementos que identifican la personalidad de dicha organización (Mena, 2019).

Por otro lado, al estudio de diseño y de su estructura organizacional, “desde la perspectiva global de la organización, como un sólo ente de unidad se denomina teoría organizacional” (Champoux, 2011 como se citó en Dailey, 2012, pp. 1-2). De esta manera, la organización como un solo ente se enfoca y trabaja con objetivos que conducen su rumbo.

### *Comportamiento organizacional*

Uno de los elementos de la cultura organizacional que estudia la forma en cómo se relacionan las personas dentro y fuera de la organización es denominado comportamiento organizacional, entendido también como el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización, las dos primeras son a nivel individual como los rasgos de personalidad, actitud, su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y toma de decisiones grupales (Dailey, 2012).

Para Chiavenato (2009), el comportamiento organizacional es el estudio de las personas y de los grupos que actúan en la organización; existen variables dependientes, independientes, intermedias y resultantes en el comportamiento organizacional. Como se puede ver en la figura 2 las variables independientes conforman desde lo individual, grupal y un todo de la organización, las variables

dependientes determinan el compromiso organizacional integral, las intermedias, las cuales son el desempeño de la organización que surgen como resultado de las dependientes e independientes y finalmente, las variables resultantes como resultado final del proceso que orienta a la organización en el planteamiento de objetivos y retroalimentación del funcionamiento de la organización.

Figura 2. Variables independientes, dependientes, intermedias y resultantes del comportamiento organizacional



Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato (2009).

Con estas variables se puede dar una idea de la forma en las percepciones y el comportamiento de las personas de forma individual o colectiva, debido a que tienen un impacto positivo o negativo en el desempeño y desarrollo de la organización, por tal circunstancia es importante trabajar en la parte individual sobre la concientización de su disposición y buena actitud para trabajar dentro de la organización.

### Teorías del comportamiento organizacional

Existen teorías que apoyan al estudio del comportamiento organizacional, enseguida se colocan cinco a partir de lo planteado por Mancera (2016):

1. Teoría clásica de Henry Fayol. Surge un poco después de la Revolución Industrial, enfocada en el diseño y estructura de las organizaciones, es decir, en las organizaciones formales que se basan en la división del trabajo racional, en la elaboración de manuales para la organización en el que se describen los puestos y funciones de cada elemento, él planteó la elaboración de organigramas para que cada una de las personas sepan con quién dirigirse y principalmente de quién dependen, el establecimiento de las reglas y procedimientos es importante. Los administradores se preocupan por el diseño, la estructura de la organización y por el empleado como trabajador que cumple con sus funciones y no como por las personas que trabajan en las organizaciones. Esta teoría cuenta con 14 principios de la administración para analizar si una organización cuenta con un trabajo eficiente.
2. Teoría de la administración científica. Frederick W. Taylor crea esta teoría a principios del siglo XX, se enfoca en la transformación y crecimiento de las organizaciones por altos costos de mano de obra, trabajan en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas con la finalidad de evitar accidentes y para medir la eficacia porque se preocupa por las tareas de la organización y por las necesidades de empleados y de las empleadas más no de la persona como tal. Se da mayor énfasis a las tareas para alcanzar con eficiencia industrial, en esta teoría se aplica el método científico, se usa la observación y medición mediante reportes diarios.
3. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y Hawthorn. Surge a partir de una investigación realizada en la compañía Electric Company entre los años de 1927 y 1932. Los investigadores mostraron atención al empleado, a la motivación para tratar de evitar una rutina de trabajo, y fomentar el trabajo en equipo para apoyar la productividad. Su lógica es poner énfasis en las relaciones humanas,

incrementar el interés de los obreros para mejorar la moral y la satisfacción. Analizaron los efectos psicológicos en el trabajador y su productividad con relación con las condiciones físicas

4. Teoría de la contingencia. Propuesta por Joan Woodward que plantea que no hay nada absoluto en las organizaciones, todo es relativo que depende de algún factor para ser alterado y las soluciones son de acuerdo a los factores y contextos que surgen en esos momentos; según esta teoría para mantener una mejor estructura son necesarios algunos factores como la tecnología, equipo tecnológico, las técnicas, métodos y técnicas de trabajo.
5. Teoría de los sistemas. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, en su interior hay varios subsistemas que forman parte del todo. Este modelo representa a las organizaciones como un sistema abierto que interactúa con fuerzas y agentes ambientales que reponen su propia energía y reparan sus propias pérdidas.

Las teorías apoyan el reconocimiento de las características con las que cuenta una organización, lo que ayuda en la clasificación, y en ese sentido, en la comprensión del comportamiento de una organización, cuando se logra que las y los integrantes se concienticen respecto de sus fortalezas, así como de sus áreas de oportunidad, con el apoyo de alguna de las teorías se puede mejorar a través de la retroalimentación para establecer acciones concretas y así dar respuesta a las necesidades detectadas.

### *Clima organizacional*

El término de clima organizacional se planteó en los años sesenta, también es conocido como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional. Se puede entender como clima organizacional

cuando se habla de las percepciones propias y compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, así como de sus políticas, liderazgo, control, toma decisiones, relaciones interpersonales y remuneración, entre otras. Por ello, cuando hay una mala actitud o renuencia para trabajar por parte de las y los integrantes de la organización, se genera un ambiente o un clima organizacional estresante (García & Ibarra, 2007).

Con cierta frecuencia, cuando se visita una oficina, es posible percibir un ambiente tenso o pesado mismo que se experimenta desde que se entra a ese lugar; si se observa con atención, esa tensión se puede detectar en los ademanes y actitudes de las personas que se encuentran en el lugar. Por lo tanto, el clima organizacional se refleja al percibir las emociones negativas de las personas de la organización como producto de la forma de tratarse entre sí. Un hecho interesante es que debido a que ese tipo de interacción se presenta en la cotidianidad, se va normalizando y se puede llegar a un punto en el que el personal se acostumbre a convivir en ese ambiente laboral e incluso dejar de percibirlo como agresivo. Algunos de los elementos que inciden en su gravedad son la percepción y las expectativas ya sean individuales o colectivas porque con frecuencia no serán satisfechas.

Según Brunet (2011), la percepción del clima organizacional puede ser consciente o inconsciente. Las percepciones de las personas pueden variar de acuerdo a sus propias experiencias y vivencias debido a que construyen sus diferencias individuales de acuerdo con los valores y creencias, o, con los conocimientos adquiridos a través del tiempo, pero también, pueden ser influenciadas por percepciones colectivas que impactan en su percepción particular, con respecto a la organización en la que se encuentran inmersos los factores que influyen, ya sea que se trate de los valores, de la normativa, de las políticas, de la tecnología o del tipo de organización.

Una de las teorías del clima organizacional es la de Rensis Likert que permite analizar el comportamiento de las personas que se encuentran en la organización a través de la relación que existe entre

la causa para que surja un efecto. Plantea que el comportamiento de las y los integrantes es causa de varios factores como el del comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales, la información que se comunica, las percepciones, las esperanzas, las capacidades y los valores.

### *Tipos del clima organizacional*

Existen varias formas de categorizar al clima organizacional de acuerdo con sus componentes. A partir de las aportaciones de Likert, se establecen 4 tipos de climas organizacionales que se caracterizan de acuerdo con sus particularidades, así como se muestra en la Figura 3, con frecuencia las organizaciones se pueden clasificar en uno o varios tipos porque conforme pasa el tiempo sus estructuras se tornan más complejas.

Figura 3. Tipos de clima organizacional según Likert

Autoritario explotador	Autoritario paternalista	Participativo consultivo	Participativo de grupo
Sin confianza Esclavos	Confianza, amabilidad Amo – siervo	Confianza a empleados	Plena confianza empleados
Dirigentes – decisiones	Mayoritariamente los administradores, algunas escalones inferiores	Cima, subordinados en niveles inferiores	Toma de decisiones por cada nivel
Control cumbre	Control cumbre	Control delegan de arriba hacia abajo	Control implicación de niveles inferiores
Sin comunicación	Poca comunicación	Comunicación descendente	Comunicación ascendente, descendente y lateral
Miedo, temor, resistencia	Impresión trabajo en ambiente estable y estructurado pero insatisfechos	Satisface necesidades de prestigio y estima, ambiente dinámico	Equipo, alcanzan fines y objetivos, bajo planeación estratégica
Motivación – status	Motivación – recompensas y castigos	Motivación recompensas, castigos ocasionales	Motivación

Fuente: elaborada a partir de García e Ibarra (2007).

La cultura y el comportamiento organizacionales se encuentran presente en todas las organizaciones incluyendo las educativas, por su naturaleza, dichas organizaciones están compuestas por

personas quienes deben de cumplir con tareas y lineamientos para que funcionen de forma adecuada; cuando algún elemento de la organización no siente o percibe que es parte de la organización, se comienzan a generar conflictos con quien los rodea. El comportamiento organizacional educativo es un factor importante para considerar porque así se generan las condiciones adecuadas para trabajar de forma armoniosa, con mejor actitud para su desempeño, eficacia y productividad.

Un elemento que beneficia al comportamiento organizacional educativo y apoya en el mejor funcionamiento es la comunicación (Mayo & García, 2015; Teixidó, 1999). Pese a su obviedad, el acto de comunicar algo, por sí mismo, no asegura su funcionalidad y eficacia; para que sea tal, la comunicación debe hacerse de manera consciente. Para llevar a cabo la comunicación de forma adecuada debe haber una buena participación y colaboración entre quien emite y quien recibe el mensaje; la o el emisor es la persona que inicia la conversación y emite un mensaje a través de algún canal que puede ser formal o informal, este debe ser claro y conciso; pero se requiere que la o el hablante sea empático con la o el receptor, seguro y sincero. Por otro lado, el receptor es quien recibe e interpreta el mensaje a través de una interpretación o escucha activa, que, de igual manera, debe ser empático y respetuoso para emitir la retroalimentación en caso de que el emisor lo deseé, y si es así, se convierte en emisor y el otro en receptor al repetir el proceso cíclicamente como se muestra en la figura 4.

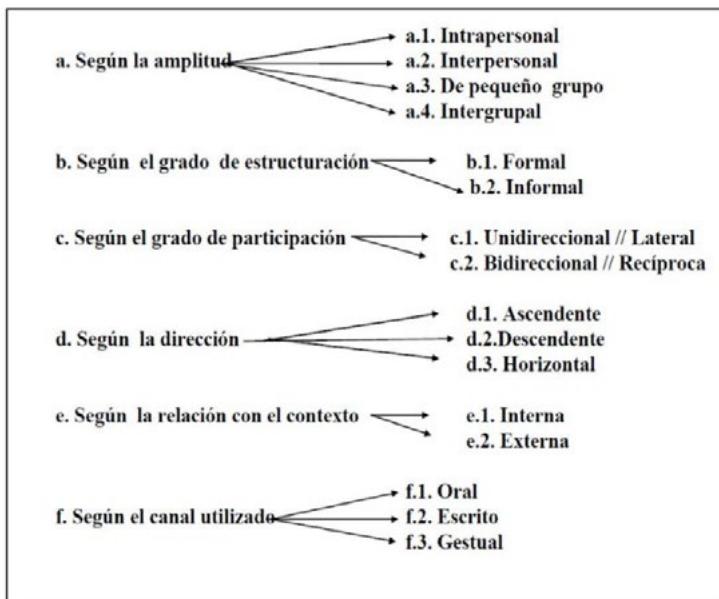
Figura 4. Ciclo de la comunicación



Fuente: elaboración propia con base en Mayo & García (2015; Teixidó, 1999).

Teixidó (1999), analiza algunas tipologías en la comunicación de las organizaciones educativas según la amplitud, el grado de estructuración, el nivel de participación, la dirección, la relación con el contexto y el canal utilizado. Asimismo, identifica ciertas características en cada tipo de comunicación. Esta tipología se muestra en la figura 5.

Figura 5. Tipología de comunicaciones en las organizaciones educativas



Fuente: Teixidó (1999, p. 31).

Según el grado de estructuración, se establecen dos características: la formal y la informal. La modalidad formal hace alusión a todos aquellos oficios o comunicados que se elaboran por escrito; mientras que la manera informal comprende todos los diálogos que ocurren para ponerse de acuerdo en la realización de actividades propias de cualquier institución educativa.

## Metodología

Este estudio es cualitativo con un enfoque transversal, con el propósito de evaluar la percepción de las y los integrantes de una organización educativa de nivel media superior en Zacatecas, México, sobre el dominio de los conceptos de la cultura organizacional y se indaga cómo estas competencias influyen en su convivencia cotidiana dentro de sus organizaciones. La muestra estuvo compuesta por 22 participantes de organizaciones de educación media superior; diez de ellos son masculinos y 12 femeninas; se les asignó una clave de la P-1 a la P-22. Como instrumento de recolección de información se aplicó una encuesta de tipo presencial con preguntas abiertas para obtener sus percepciones sobre la cultura organizacional y sus componentes, además de un diario de campo para tomar registro de las participaciones y comentarios de los temas tratados en el curso denominado “Desarrollar la cultura organizacional para impulsar la comunicación asertiva en el campo educativo”, el cual está compuesto de cuatro sesiones de 4 horas cada una; este curso tuvo lugar los días 5, 6, 7, y 8 de agosto del 2025.

La encuesta fue anónima y la información fue utilizada para fines académicos y de mejora del modelo de formación continua que demanda la Nueva Escuela Mexicana en el nivel de educación media superior. Primero se realizó el diseño de las sesiones del curso, conforme se impartieron las sesiones, se tomó información de las y los integrantes sobre la organización educativa con un diario de campo, y finalmente, se les aplicó el “Cuestionario sobre asertividad” de Shaw (2020), en el que se plantean situaciones de la vida cotidiana a través de las que se busca saber el nivel de asertividad con el que se interactúa, sobre todo en situaciones complicadas que tienen que ver con la vida personal y laboral, ya que ambas se desplazan a un tercer o cuarto escenario.

Como planteamiento del problema se puede mencionar que para las y los integrantes de la organización educativa analizada representa

un reto trabajar en equipo y comprender la naturaleza de éste, debido a que cada uno de ellos tiene percepciones personales y colectivas que apoyan o no al desarrollo de la organización. Para mejorar este desarrollo es necesario que comprendan los conceptos de la cultura organizacional y así concienticen sobre la importancia de tener buena actitud y colaboración.

Los objetivos específicos del curso fueron identificar el nivel de conocimiento de la cultura organizacional; otro es plantear temas sobre la cultura organizacional y sus componentes; y finalmente analizar la percepción de las y los integrantes de la organización educativa sobre los componentes de la cultura organizacional. Por tanto, en el análisis de la información se buscó describir la percepción de las y los integrantes de una organización de nivel media superior de México sobre la cultura organizacional y sus elementos.

La descripción de la experiencia educativa se efectúa a partir de los datos analizados tomados de los instrumentos aplicados para mostrar los componentes de la cultura organizacional a las y los integrantes de un subsistema de educación media superior para enunciar conceptualmente los constructos relacionados con las organizaciones educativas y finalmente, analizar sus percepciones sobre la cultura organizacional.

La investigación se llevó a cabo en el marco de los cursos de capacitación intersemestral que organiza el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas (CECyTEZ) en el mes de agosto y enero de cada ciclo escolar para los planteles de la entidad y las instituciones de Educación Media Superior a Distancia (EMSaD). En estas capacitaciones se plantea un número considerable de cursos para el colectivo docente que integran esta organización educativa; cada una de ellas y ellos se inscriben de forma libre en el curso de su preferencia. Según la página web del CECyT en el 2021 contaba con 13 planteles y 41 centros EMSaD, con una matrícula de 8,500 estudiantes y ofrece once carreras técnicas; el CECyTEZ está dividido en dos subsistemas el CECyT y EMSaD, con un total de 952

trabajadores y trabajadoras, 429 son mujeres y 523 hombres (45.06% y 54.93% respectivamente); de todos los trabajadores 162 plazas son directivas, 446 docentes y 344 administrativas (CECyTEZ, 2024; Gobierno del Estado de Zacatecas, 2025).

## Resultados

Las y los participantes en el curso de capacitación “Desarrollar la cultura organizacional para impulsar la comunicación asertiva en el campo educativo” son de diferentes sedes del CECyTEZ y del EMSaD. El profesorado del CECyTEZ proviene de planteles ubicados en diferentes localidades del territorio zacatecano como: Lázaro Cárdenas, El Lampotal, El Saucito, Estación San José, Maravillas, y de la cabecera municipal de Calera. El 59% es personal de apoyo, el 32 % directivos y el 9% docentes. Con respecto al EMSaD hay personas de los planteles Ramón López Velarde, Apizolaya, La Quemada, Casa Blanca, Mateo Gómez, La Zacatecana y Las Catarinas. Además de contar con personas de las distintas sedes también asistieron personas de la Dirección General del CECyTEZ.

Al inicio del curso, este colectivo manifestó que era necesario aprender sobre el tema de cultura organizacional porque todas y todos estaban alrededor de 7 u 8 horas en sus espacios laborales y que no siempre sabían la manera establecer una buena comunicación con sus compañeras y compañeros para lograr un desempeño efectivo, tanto en lo particular como en colectivo. Todas ellas y ellos, están conscientes de la importancia de un buen ambiente en el espacio laboral, pero no conocen todos los elementos de la cultura organizacional ni saben de qué trata este tema; de las y los 22 profesores participantes, sólo el 30% conocía algo sobre el tema.

Según el diario de campo, las y los docentes se mostraron motivados y participativos; este grupo de personas estuvo atento e interesado en los cuatro temas: importancia del buen comportamiento organizacional; relevancia de los paradigmas sobre cultura

organizacional; la significación de la comunicación en la articulación de la organización educativa; y la comunicación asertiva y efectiva como un eje sociocultural. En el primer día aprendieron sobre la importancia de un buen comportamiento organizacional, así como sus teorías. En esta sesión se sorprendieron porque comenzaron a reflexionar en el comportamiento de sus compañeras y compañeros, pero principalmente del de ellas y ellos mismos; y cualificaron el comportamiento de sus organizaciones con base en las diferentes teorías del comportamiento organizacional.

El segundo día se planteó la relevancia de los paradigmas de estudio desde el enfoque cualitativo y cuantitativo con el propósito de que analicen sus contextos desde estos paradigmas, por ejemplo en el cualitativo que analizaran los datos duros (Cajide, 2024) como: las asistencias del alumnado, puntualidad de los y las trabajadoras de la organización educativa, deserción, calificaciones, entre otros; por otro lado, el enfoque cuantitativo que trata de comprender o interpretar fenómenos o sujetos en sus escenarios naturales con la finalidad de lograr una interpretación y/o una descripción más detallada de lo estudiado (Ramírez-Elías & Arbesú-García, 2019).

Por su parte, el alumnado consideró a estos paradigmas como un apoyo para lograr una mejor comprensión de la cultura organizacional y su reconocimiento en su escenario educativo. En esta sesión, las y los asistentes se familiarizaron con los conceptos de la cultura organizacional y con conceptos como los valores, el liderazgo, el clima laboral, la visión, las normas, las tradiciones, el sentido de pertenencia, el ausentismo, entre otros, al tiempo que lograron clasificar dichos conceptos desde los paradigmas analizados.

El tercer día, conforme se iban abordaron los apartados: la organización y sus dimensiones, los elementos configuradores de la cultura organizacional, la comunicación desde su definición y características, los fundamentos de la comunicación en los centros educativos, las redes de la comunicación, los tipos de comunicación, y la asertividad en la comunicación, se evidenció un mayor interés, y

al mismo tiempo, la capacidad para la reflexión sobre los significados que están implícitos en el acto comunicativo, debido a la presencia y uso de los elementos simbólicos que intervienen en las interacciones laborales. Se habló sobre la importancia de reconocer la forma en que cada persona construye su mundo simbólico desde casa, y posteriormente, en su trayectoria educativa. En ese sentido, cada integrante de un espacio laboral tendrá un mundo simbólico que le marca pautas de comportamiento y códigos para interpretar las actitudes de sus compañeras y compañeros.

Cabe señalar, que a pesar de que todas y todos hacen lo mismo, las significaciones en la comunicación van alterando tanto los sentidos como las percepciones que cada uno tiene, lo que provoca con bastante frecuencia que los ambientes laborales se tornen complicados y/o conflictivos. Conforme se avanzaba en la sesión, las y los asistentes comentan sobre la importancia de comprender el sentido que tenía cada mensaje en cada interacción.

El cuarto día el tema fue la comunicación asertiva y efectiva como un eje sociocultural, y antes de llegar a ese momento se tuvieron que ver las diferentes formas de comunicación que han sido categorizadas por Teixidó (1999), esto es, la comunicación agresiva, la transición de la pasiva a agresiva y la pasiva. Una vez que se presentó cada una de las características en estas maneras de comunicación, se hacía también una revisión sobre el tipo de actitudes que suelen acompañar a esas formas de comunicarse. Conforme se avanzaba en la sesión, se detectaron diversas expresiones, algunas eran de preocupación, otras de risas y otras de risas nerviosas. Se señaló la importancia de reconocernos en esas clasificaciones ya que, si eso se hacía, podríamos ser más conscientes del tipo de comunicación que con más frecuencia se utiliza en la día a día.

Las reflexiones vertidas en esa sesión permitieron llegar al tema central, la comunicación asertiva, además de ver su definición y de observar lo que cada persona requiere para alcanzar ese nivel de comunicación, se dieron ejemplos que permitieran comprender

la importancia de lo que se desea comunicar, y al mismo tiempo, el cuidado que se debe tener en la construcción del mensaje que se desea enviar. La segunda parte de esa sesión se desarrolló en torno al reconocimiento de las emociones con las que a diario se vive, y se reflexionó sobre la importancia de reconocerlas más a fondo para que colaboren a que la comunicación llegue al nivel de asertividad deseado.

Al de esa sesión se pidió a que las y los asistentes respondieran el test “Cuestionario sobre asertividad” de Shaw (2020), en el que cada quien pudo observar su nivel de asertividad gracias a diferentes situaciones cotidianas expuestas en el instrumento que iban desde: a) decir no; b) no ser me fiel; c) expresar mis opiniones; y d) expresar con facilidad lo que siento. Los resultados fueron que el 53% mostraba una conducta asertividad media baja, el 33% una conducta pasiva, y un 14% una conducta asertiva media.

Los comentarios y reflexiones fueron inevitables debido a que comprendieron la complejidad de alcanzar la comunicación asertiva en todo momento, y reconocieron que en el ejercicio de ser asertivas y asertivos no se trata de las y los demás, sino de sí mismos. La sesión terminó en una plenaria en la que cada uno y cada una expuso situaciones laborales por las que han atravesado y señalaron la importancia de interpretarlas de acuerdo con lo visto en el curso.

Es importante decir, que conforme se avanzó en las sesiones, las personas participantes se apropiaron de los conceptos que se habían visto en las sesiones anteriores. Desde el enfoque constructivista, este proceso de apropiación y de asociación, da sentido al aprendizaje significativo en el que se plantea que los nuevos aprendizajes los relacionan con los previos (Guzmán & Venet, 2019). En la Tabla 1 se pueden observar algunos ejemplos de esta apropiación según las personas que participaron el curso del CECyTEZ que se presentan las personas identificadas con su clave correspondiente:

Tabla 1. Inclusión de conceptos de cultura organizacional del alumnado de CECyTEZ

Clave de participante	Comentarios
P-01	“La empatía es muy importante para lograr una comunicación asertiva”; P-02 comentó que “es muy importante ya que es lo que vivimos a diario [...] cada día se aprende algo nuevo”
P-03	“Este curso lo volveré a tomar el año que entra, es muy importante lo que aquí se dice”
P-06	“En nuestra escuela sí impulsamos que las personas nuevas sientan que son bien recibidas”
P-08	“Es curioso que todos tengamos los mismos problemas a pesar de que estemos en escuelas distintas”
P-09	“Pocas veces nos fijamos en cómo decimos las cosas y nos concentraremos más en cómo nos las dicen”
P-12	“Nos ayudó a descubrir cosas que no nos habíamos dado cuenta para ser mejor en nuestro trabajo y así lograr mejores resultados en nuestras instituciones... se nos dieron herramientas que nos ayuden a mejorar en todos los aspectos... es un tema muy importante en nuestro desarrollo profesional, personal y laboral”
P-22	“Este curso lo deberían tomar todo el personal, debería ser un curso obligatorio para todos”

Fuente: elaboración propia.

Respecto a las percepciones de la cultura organizacional, se puede apreciar en la figura 6, que las y los integrantes de las organizaciones del CECyTEZ y de la EMSaD a partir del cuestionario denominado “La cultura organizacional en tu comunidad educativa”, que está compuesto de veinte ítems que hacen alusión a los componentes de la cultura organizacional como clima laboral, comunicación, normativas, valores y organigrama. Los datos presentan que las palabras que más se hacen mención en orden de mayor a menor son: valores, normas, justicia, tolerancia, humildad y bien común, al mencionar más estos conceptos hacen alusión en la necesidad de que las personas de esta institución académica le dan importancia a los conceptos que apoyan a regular la convivencia en su organización.

Por lo ya mencionado, la palabra con mayor frecuencia fue la de “valores”, que de acuerdo con Sánchez (2013), son los principios que apoyan a regular el comportamiento de la organización y pueden ser beneficiosos o perjudiciales de cómo se proyecta esta sociedad ante el mundo. Dentro de los valores que los y las participantes consideran importantes son la justicia, respeto, tolerancia y la humildad. Las normas son un componente fundamental en las organizaciones educativas para regular el comportamiento y la convivencia.

Figura 6. Percepciones sobre cultura organizacional de integrantes CECyTEZ y de EMSaD



Fuente: elaboración propia.

## Discusión

Las y los integrantes de las organizaciones no siempre están conscientes de que son parte de una cultura organizacional, desconocen que existen elementos de ese concepto que pueden apoyar en una mejor convivencia y así, realizar sus funciones de mejor manera, con sentido de pertenencia y motivación, y con el ímpetu de trabajar en equipo. Las culturas organizacionales educativas son parte intangible pero perceptible de toda organización, la cultura escolar requiere que las personas que la integran tengan sentido común, compromiso, vocación, lealtad, pasión por lo que hacen, trabajar en equipo con sus compañeras y compañeros, que sean disciplinados y comprometidos

para obtener resultados favorables y generar sentimientos positivos en la comunidad (Rodríguez, 2012).

Algunos planteles del CECyT se encuentran alejados de las capitales, como son los casos del CECyTED y el CECyTEZ, por esta razón, algunos y algunas docentes y directores o directoras tienen cierta libertad para realizar su trabajo de forma conveniente, estos organismos educativos cuentan con una organización establecida pero, con algunos rasgos débiles como cohesión, lealtad, compromiso o identidad, los valores nucleares se viven cuando los miembros se encuentran en una situación común (Rodríguez, 2012).

Las personas del CECyTEZ tienen interés por adquirir nuevos conocimientos y por su mejora continua, pero más por buscar alternativas de una mejor estrategia para trabajar con sus compañeras y compañeros, para poder generar escenarios adecuados para su trabajo cotidiano. La mayoría de las personas que participaron cubren un promedio de ocho horas diarias en sus espacios laborales y consideran que es complicado trabajar si hay ambientes complicados y más si son espacios pequeños en los que tienen que convivir diariamente.

Se suele atribuir toda la responsabilidad de una organización efectiva a quienes tienen el cargo de dirección, y aunque en efecto es así por las tareas que les corresponde realizar debido a que su puesto tiene mayor campo de acción así como de influencia para hacer mejoras sustantivas en la organización escolar, es necesario que todas y todos los integrantes reconozcan que su contribución es sumamente importante, y que si la realizan de manera consciente, pueden desarrollar una mejora organizativa profunda. Las y los integrantes de las organizaciones deben poner también especial atención en la manera como se fomenta la comunicación en sus centros educativos, ya que esta se dará de todas maneras con la posibilidad de que empeore o en el mejor de los casos mejore los climas laborales escolares. Una vez que se ponga especial atención en ello, se podrá avanzar de manera consciente hacia el escenario de

una comunicación asertiva en la que se puedan desarrollar sinergias que revitalizan los espacios laborales, ya que esas mejoras llegarán a la delicada tarea que se realiza desde esos espacios, formar al estudiantado que pasa por esos centros y que requiere de múltiples apoyos para que la tarea educativa cumpla con sus objetivos.

## Conclusiones

Se concluye que la cultura organizacional de los subsistemas o áreas educativas se construye por naturaleza, porque forman su propia historia, mitos, rituales, costumbres, estilos de mando, política y comunicación. Instruir a las y los integrantes de la organización educativa sobre su cultura es imprescindible para generar conciencia de la importancia de contar con buena actitud y disponibilidad para realizar sus funciones y para trabajar en equipo, al estar conscientes de los constructos de la cultura organizacional la percepción de sus espacios de trabajo mejoran debido a que identifican o le ponen nombre a lo que requiere de más trabajo como por ejemplo podría ser la comunicación, los valores, las normas o la comprensión de las funciones de cada uno de los integrantes.

Al conocer los componentes de la cultura organizacional, las personas participantes manifestaron comprender su percepción de las organizaciones educativas en donde trabajan, incluso algunas de ellas manifestaron posibles soluciones para tener una mejor coordinación en el desempeño de sus funciones. Por otro lado, se hizo mención de que lo más importante es que ellos y ellas mismas trabajen en los diferentes conceptos de la cultura organizacional para generar ambientes de trabajo adecuados para convivir en armonía y cumplir con los objetivos establecidos en sus espacios laborales, sin que haya ambientes complicados en los que les pese ir a trabajar.

En este sentido, el objetivo general de la investigación se cumplió al mostrar los componentes de la cultura organizacional a las y los integrantes del CECyTEZ y de EMSaD, en la medida en que cada

participante, identifica los conceptos de la cultura organizacional educativa y reconoció sus percepciones sobre la cultura organizacional a partir de los nuevos conocimientos adquiridos.

Todas y todos concluyeron que es muy transcendental primero hacer un ejercicio de introspección sobre sus emociones, creencias y maneras de comunicarse para iniciar un proceso de gestión y adaptabilidad frente a sus compañeras y compañeros. Si bien, manifestaron que es difícil tratar de cambiar el pensamiento y comportamiento de quiénes les rodean, el hecho de que, ellas y ellos mismos cambien permite a tomar las cosas desde otra perspectiva; todo esto, con el propósito de contribuir de forma positiva en su organización y sentirse con mejor ímpetu para ir a trabajar.

Las y los participantes del CECyTEZ coincidieron en que la estructura organizacional en la que se han desarrollado, no se les ha sido enseñada con claridad, es decir, se comprende la verticalidad que esta ha tenido con la finalidad de que todas las indicaciones lleguen a la organización a través de las tareas que se les asignan, pero desconocían la incidencia que ellas y ellos pueden tener desde su área de trabajo para establecer mejoras a corto y a largo plazo en su centro laboral educativo.

Finalmente se concluye que la cultura organizacional existe y se puede identificar como positiva y negativa, según el enfoque desde el que se vea, además, se debe ser consciente de la importancia en la construcción de los climas laborales ya que cuando a una o un compañero se le designe nuestro centro de trabajo, será quien pueda notar con más facilidad la atmósfera que permea en ese lugar laboral.

## **Recomendaciones**

Algunas recomendaciones que se sugiere para los colectivos que trabajan en instituciones educativas es que cuenten con competencias de relaciones humanas, debido al impacto que tienen en su vida personal y profesional, por lo anterior, se señala lo siguiente:

1. Es importante comprender que las organizaciones son diferentes, aunque sean de las mismas instituciones
2. Es recomendable que todas y todos los integrantes de las organizaciones educativas conozcan el tema de la cultura organizacional.
3. Es necesario que, en cada organización, sus integrantes reconozcan la importancia de las tareas que a cada quien le corresponde realizar.
4. Se debe empezar a comprender que la jerarquía organizacional se refiere sobre todo a las tareas concretas que a cada uno le corresponde desempeñar y no a la importancia de mayor a menor nivel que se le suele dar, porque eso ha implicado que haya integrantes que piensen que el desempeño de sus tareas no trasciende en la organización educativa.
5. Se le debe dar mayor importancia a la organización educativa para que una vez que sea eficiente, se continúe con el siguiente nivel, la comunicación y la importancia de que esta sea asertiva.
6. Se requiere de más tiempo para tratar estos temas y no sólo cuatro sesiones.

## Referencias

- Apanco, A., & Vilalba, E. (2018). *Piloteo de la escala de cultura organizacional en una institución pública de educación media superior* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México].
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Cajide Val, J. (2024). Investigación cuantitativa y cualitativa: algunas consideraciones. *Innovación Educativa*, (34), 1-12. <https://doi.org/10.15304/ie.34.10166>
- Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas [CECYTEZ]. (2024). *Diagnóstico CECYTEZ ciclo 2024*.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.
- Dailey, R. C. (2012). *Comportamiento organizacional*. Heriot-Watt University. <https://n9.cl/tihmq>
- García, M., & Ibarra, L. (2007). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Universidad Autónoma de Guanajuato.
- Gobierno de México. (2023a). *Clima y cultura organizacional. Encuesta de clima y cultura organizacional ECCO*. <https://n9.cl/kwx68h>
- Gobierno de México. (2023b). *Cultura organizacional y de servicio público*. <https://n9.cl/vkmk8w>
- Gobierno de México. (2023c). *Cultura organizacional y de servicio público, para incentivar el logro de resultados*. <https://n9.cl/sr18p>
- Gobierno del Estado de Zacatecas. (2025). *Invita CECYTEZ a estudiar el bachillerato en la mejor opción de Educación Media Superior*. <https://n9.cl/8anabl>
- Guamán, V., & Venet, R. (2019). El aprendizaje significativo desde el contexto de la planificación didáctica. *Revista Conrado*, 15(69), 218-223. <https://n9.cl/5goe3>
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.
- Mancera, M. (2016). Teorías del comportamiento organizacional. *Revista Sociedad Minera*, 151, 1-23. <https://n9.cl/6zqnh>

- Mayo, I., & García, A. (2015). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *Tendencias Pedagógicas*, (19), 107-130. <https://doi.org/10.15366/tp2012.19.007>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Podestá, P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 11(21), 25-39.
- Ramírez-Elías, A., & Arbesú-García, M. I. (2019). El objeto de conocimiento en la investigación cualitativa: un asunto epistemológico. *Enfermería Universitaria*, 16(4), 424-435. <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2019.4.735>
- Rodríguez, F. (2012). La cultura organizacional desde la perspectiva escolar. *Visión Educativa IUNAES*, 6(13), 35-42. <https://n9.cl/2ol2x>
- Rodríguez, S. (2020). *Análisis de la cultura organizacional en la productividad de los empleados 2016-2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Puebla].
- Sánchez, D. (2013). ¿Qué son y cómo se forman los valores? *Estudios Nietzsche*, (13), 73-84.
- Sandoval, Y. (2006). El ser y el hacer en la organización educativa. *Educación y Educadores*, 9(1), 33-53.
- Shaw, G. (2020). *Manual de comunicación asertiva: Técnicas fáciles y exitosas para ganar confianza y el respeto que mereces. Mejora tus habilidades comunicativas y siente el poder de expresar tus ideas sin miedo*. Editorial Communication Excellence.
- Subsecretaría de Educación Media Superior. [SEMS]. (2025). *Sistema Nacional de Bachillerato de la Nueva Escuela Mexicana. Modelo Educativo 2025*. Secretaría de Educación Pública. <https://n9.cl/untngo>
- Teixidó, J. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Uribe, I. (2003). *Aplicación de cultura organizacional y cultura de calidad en la Preparatoria No. 23* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León].

## **Organizational Culture in Upper Secondary Education. CECYTEZ Case Study** **Cultura Organizacional no Ensino Médio. Caso CECYTEZ**

**Elizabeth Gómez Rodríguez**

Universidad Autónoma de Zacatecas | Zacatecas | México

<https://orcid.org/0000-0001-7029-6909>

elygomez@uaz.edu.mx

**Beatriz Marisol García Sandoval**

Universidad Autónoma de Zacatecas | Zacatecas | México

<https://orcid.org/0000-0003-3536-056X>

beatriz.garcia@uaz.edu.mx

### **Abstract**

Throughout history, it has been demonstrated that most people live in groups for different purposes. Initially, it was for survival or to make life less complicated; currently, this reality is not far different, and people continue to form communities. There are societies of different sizes, in some cases very extensive, with a large number of individuals in permanent coexistence. Organizations are organisms that evolve and remain active all the time, aiming to improve the conditions of their members. This can be achieved through various strategies; the purpose of organizations should be for people to coexist harmoniously, so the ideal is for each member to assume specific functions for better operation. Over time, these organizations have built their history and culture, which has marked their differences due to their particular traits, which vary according to their contexts. These variables can be their politics, natural resources, customs, religions, and organizational structure, among others. Society is composed of different types and sectors of organizations, one of which is educational organizations, as they are oriented towards formal education (Sandoval, L., 2006), from which they build their own culture. This research underscores the relevance of the members of the Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas (CE-CyTEZ) and the Distance Upper Secondary Education (EMSaD) understanding the significance of organizational culture in their institution. The purpose is to promote good coexistence and adequate functionality of educational organisms, based on awareness and self-management to understand the implications of good or poor organizational development. This way, a good work environment can be collectively built to be in a position to face the challenges of work coexistence.

Keywords: Organizational culture; organizational climate; educational organizations; Upper secondary education; Assertive communication.

### **Resumo**

Ao longo da história, comprovou-se que a maioria das pessoas vive em agrupamentos com diferentes propósitos. Num princípio, era para sobreviver ou para tentar tornar a vida menos complicada; atualmente, essa realidade não dista muito, e as pessoas continuam formando comunidades. Existem sociedades de diferentes dimensões, em alguns casos muito extensas, com um grande número de indivíduos em convivência permanente. As organizações são organismos que evoluem e se mantêm ativos o tempo todo, com a finalidade de melhorar as condições de quem os integra. Isso pode ser alcançado mediante diversas estratégias; o propósito das organizações deveria ser que as pessoas convivam de maneira harmoniosa, de modo que o ideal é que cada uma delas assuma funções

específicas para seu melhor funcionamento. Com o tempo, tais organizações construirão sua história e cultura, a partir das quais marcaram suas diferenças devido aos seus traços particulares, os quais variam segundo seus contextos. Essas variáveis podem ser sua política, seus recursos naturais, costumes, religiões e sua estrutura organizacional, entre outras. A sociedade está composta por organizações de diferentes tipos e ramos, sendo uma delas as educativas, já que estão orientadas à educação formal (Sandoval, L., 2006), a partir da qual constroem sua própria cultura. Esta pesquisa ressalta a relevância de que os integrantes do Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Zacatecas (CECyTEZ) e da Educação Média a Distância (EMSaD) conheçam a transcendência da cultura organizacional em sua instituição. O propósito é fomentar a boa convivência e a adequada funcionalidade dos organismos educativos, partindo da conscientização e da autogestão para serem conscientes das implicações de um bom ou deficiente desenvolvimento organizacional. Desse modo, poder-se-á construir coletivamente um bom clima laboral e, assim, estar em condições de enfrentar os desafios da convivência no trabalho.

Palavras-chave: Cultura organizacional; clima organizacional; organizações educativas; Ensino médio; Comunicação assertiva.