

**Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Sociales  
Instituto de Estudios del Trabajo**

**Memoria de seminario trabajo de graduación, sometido a  
consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para  
optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en  
Recursos Humanos**

**Nombre de los Sustentantes**

**Adelina Ramírez Espinoza  
Tatiana Villalobos Marín**

**Campus “Omar Dengo”  
Heredia, 2006**

**Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Sociales  
Instituto de Estudios del Trabajo**

**Memoria de seminario trabajo Final de graduación, sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos**

**Tema**

**Incidencia de los valores establecidos por la Universidad Nacional, en la identificación del personal docente interino, que labora un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del año 2005.**

**Sustentantes: Adelina Ramírez Espinoza  
Tatiana Villalobos Marín**

**Tutor: MSc. Carlos Horta Valenzuela**

**“Campus Omar Dengo”  
Heredia, 2006**

## **TEMA**

**INCIDENCIA DE LOS VALORES ESTABLECIDOS POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL, EN LA IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE INTERINO, QUE LABORA UN CUARTO DE TIEMPO EN EL TERCER TRIMESTRE DEL AÑO 2005.**

## DEDICATORIA

Al espíritu Santo, A Dios y a la Virgen de los Ángeles, porque me dirigieron y me ayudaron.

A mis padres, Silvia Espinoza y Ricardo Ramírez que siempre me inculcaron la necesidad de estudiar. A Flora Aguilar, madre política.

A mi compañero de tesis Alex Gutiérrez, que ya no está entre nosotros, le agradezco el apoyo que me brindó en vida.

A las dificultades en el trabajo y a los problemas familiares, que me indicaron, que el camino más sabio es la superación; para seguir adelante y no doblegarse.

Adelina Ramírez Espinoza.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Jorge Eugenio Villalobos y María Teresa Marín, que siempre me inculcaron la necesidad de estudiar, a pesar de las dificultades, que se me presentaran en el camino.

A mi abuelo Zacarías Marín, por apoyarme en mis estudios, gracias “abuelito”

A mis hermanos Evelyn, Gabriela, Alonso por ofrecerme siempre su apoyo incondicional.

A nuestro compañero de tesis Alex Gutiérrez, aunque ya no estés en este mundo, te dedico con todo cariño este Trabajo Final de Graduación, a ti, a tu esposa Luz y a tu hijo Allen.

A mis amigos Maureen y Emilio, por ayudarme e incentivarme a seguir estudiando.

Tatiana Villalobos Marín.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo no hubiera sido posible, sin la guía del tutor MSc. Carlos Horta Valenzuela, quien agradezco su desinteresada abnegación. Gracias a su aporte general, este trabajo pudo ser mejorado de acuerdo a las revisiones y correcciones, para lograr concluir como esperábamos.

A mi hermano Luis Emilio y a su esposa Maureen, quienes me motivaron a salir adelante con esta investigación.

Gracias, a todos los profesores que de una u otra manera intervinieron con su ayuda.

Adelina Ramírez Espinoza.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi todo poderoso “DIOS” por ser mi fuente de vida.

Al MSc. Carlos Horta Valenzuela, tutor a quien le agradezco su dedicación en esta investigación. Gracias por sus enseñanzas.

A los lectores David Venegas y Floribeth Solís por sus observaciones y apoyo.

A mis amigos Josué, José Antonio Lamicq, Manuel por su abnegable ayuda.

A mi papá, mamá y a mis hermanos Evelyn, Alonso y Gaby, por su comprensión y apoyo.

A mi compañera de tesis Adelina, por ser una gran amiga. Gracias por tu dedicación.

A mis compañeros de trabajo: Rocío, Giovanni, Luis, Eric, Jacqueline, Elba, Ileana, Yorleny, Ana Ruth, Leticia, María Lourdes, Marta Gamboa, Micela, Ruth, por toda la ayuda y motivación.

A todo el personal Administrativo de las Unidades Académicas de la Universidad Nacional, por la información proporcionada, la cual fue fundamental para este trabajo.

A todos los docentes interinos que laboraron un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005, sin su invaluable ayuda esta investigación no hubiera sido posible.

Tatiana Villalobos Marín.



## TABLA DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
<b>TEMA</b> .....	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>VI</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	<b>XI</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	<b>XII</b>
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	<b>XVI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>6</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.1.2. INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.1.4. DELIMITACIÓN TEMPORAL, ESPACIAL E INSTITUCIONAL.....	11
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.3. MODELO DE ANÁLISIS .....	13
1.3.1. CONCEPTUALIZACIÓN, OPERACIONALIZACIÓN E INSTRUMENTALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	13
1.3.1.1. VARIABLE INDUCCIÓN:.....	14
1.3.1.2. VARIABLE RELACIÓN CON LA UNIVERSIDAD NACIONAL:.....	19
1.3.1.3. VARIABLE TIEMPO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL:.....	23
1.3.1.4. VARIABLE VALORES DE LA SOCIEDAD EN GENERAL: .....	26
1.3.2. RELACIONES E INTERRELACIONES (GRÁFICO MODELO DE ANÁLISIS).....	31
1.4. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN APLICADA .....	32

1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	32
1.4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	33
1.4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
1.4.4. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	36
1.4.4.1. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	36
1.4.4.2. PROCESAMIENTO APLICADO .....	37
1.4.4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	38
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>40</b>
2.1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN, DEL ÁREA O DEPARTAMENTO, OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
2.1.1. HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL .....	41
2.1.2. LA FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL .....	42
2.1.3. MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL .....	45
2.1.4. FINES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.....	45
2.1.5. VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL .....	46
2.1.6. ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL .....	46
2.1.6.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.....	46
2.1.6.2. SEDES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.....	50
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>51</b>
3.1. CONCEPTO DE CULTURA.....	52
3.2. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	55
3.3. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES (PROCESO DE INDUCCIÓN).....	68
3.4. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE VALORES ORGANIZACIONALES.....	74
3.5. LAS CREENCIAS .....	80
3.6. LOS RITOS .....	82
3.7. LOS SÍMBOLOS .....	85
3.8. RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN.....	87
3.9. PERMANENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN .....	88
3.9.1. ACTITUDES .....	88
3.10. VALORES DE LA SOCIEDAD .....	93
3.10.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ....	93
3.10.2. COSTUMBRES .....	95
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>98</b>
4.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	99
4.1.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	99
4.2. ANÁLISIS DE LA VARIABLE “INDUCCIÓN”.....	101

4.3. ANÁLISIS DE LA SEGUNDA VARIABLE “RELACIÓN CON LA UNIVERSIDAD NACIONAL” .....	133
4.4. ANÁLISIS DE LA VARIABLE “TIEMPO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL” . .	151
4.5. ANÁLISIS DE LA VARIABLE “VALORES DE LA SOCIEDAD EN GENERAL” .	170
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>192</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	193
5.2. RECOMENDACIONES .....	197
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA.....</b>	<b>207</b>
6.1. FOLLETOS CITADOS .....	208
6.2. CÓDIGO CITADO .....	208
6.3. PÁGINAS WEB CITADAS .....	208
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....</b>	<b>209</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>210</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Título	Pág.
<b>GRAFICO Nº 1 DISTRIBUCIÓN POR SEXO.....</b>	<b>99</b>
<b>GRAFICO Nº 2 DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO AL TIEMPO DE LABORAR EN LA U.N.A.....</b>	<b>100</b>

## LISTA DE CUADROS

Título	Pág.
<b>CUADRO Nº 1 POBLACIÓN DE DOCENTES INTERINOS, QUE LABORAN UN CUARTO DE TIEMPO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL.....</b>	<b>35</b>
<b>CUADRO Nº 2 DISTRIBUCIÓN POR CONOCIMIENTO DE LOS VALORES ESTABLECIDOS, POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL. ....</b>	<b>101</b>
<b>CUADRO Nº 3 DISTRIBUCIÓN DE LOS VALORES MENCIONADOS POR LOS ENTREVISTADOS, QUE CONOCEN TODOS O ALGUNOS DE LOS VALORES DE LA U.N.A</b>	<b>105</b>
<b>CUADRO Nº 4 MEDIOS DE DIVULGACIÓN POR LOS CUALES SE CONOCEN LOS VALORES DE LA U.N.A., LOS ENTREVISTADOS QUE RESPONDIERON CONOCEN TODOS O ALGUNOS DE LOS VALORES.....</b>	<b>107</b>
<b>CUADRO Nº 5 DISTRIBUCIÓN DE IMPORTANCIA DE LOS VALORES ESTABLECIDOS POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL, SEGÚN LOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>111</b>
<b>CUADRO Nº 6 DISTRIBUCIÓN DE LOS TIPOS DE CREENCIAS QUE CONSIDERAN LOS ENTREVISTADOS, QUE SON DE LA U.N.A. ....</b>	<b>114</b>
<b>CUADRO Nº 7 LAS PERSONAS ACTÚAN DE ACUERDO A LAS CREENCIAS DE LA U.N.A</b>	<b>117</b>
<b>CUADRO Nº 7A RAZONES POR LAS QUE LOS ENTREVISTADOS CONSIDERAN, QUE LAS PERSONAS EN LA UNIVERSIDAD, ACTÚAN DE ACUERDO A SUS CREENCIAS .....</b>	<b>118</b>
<b>CUADRO Nº 7B RAZONES POR LAS CUALES, LOS ENTREVISTADOS, CONSIDERAN QUE LAS PERSONAS NO ACTÚAN DE ACUERDO A SUS CREENCIAS.....</b>	<b>119</b>
<b>CUADRO Nº 8 CONOCIMIENTO DE LOS SÍMBOLOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL .....</b>	<b>120</b>
<b>CUADRO Nº 8A COLORES OFICIALES QUE TIENE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, SEGÚN LOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>122</b>
<b>CUADRO Nº 8B COLORES DE LA BANDERA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, SEGÚN LOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>123</b>
<b>CUADRO Nº 8C COLORES DEL ESCUDO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, SEGÚN LOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>123</b>
<b>CUADRO Nº 8D LOGOTIPO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, SEGÚN LOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>124</b>
<b>CUADRO Nº 9 DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL SIGNIFICADO Y COMPOSICIÓN DEL ESCUDO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.....</b>	<b>126</b>

<b>CUADRO Nº 10 DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS TIPOS DE RITOS QUE SE PRACTICAN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL .....</b>	<b>128</b>
<b>CUADRO Nº 10A RITOS DE LA U.N.A. QUE CITARON LOS ENTREVISTADOS, QUE RESPONDIERON QUE SÍ LOS CONOCEN .....</b>	<b>130</b>
<b>CUADRO Nº 11 DISTRIBUCIÓN, POR IMPORTANCIA, DE LOS RITOS DE LA U.N.A. DE ACUERDO A LOS ENTREVISTADOS QUE RESPONDIERON AFIRMATIVAMENTE SOBRE LOS RITOS DE LA U.N.A. ....</b>	<b>132</b>
<b>CUADRO Nº 12 DISTRIBUCIÓN POR TIPOS DE EMPRESAS PARA LAS CUALES TRABAJAN LOS ENTREVISTADOS, ADEMÁS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.....</b>	<b>134</b>
<b>CUADRO Nº 13 DISTRIBUCIÓN, POR IMPORTANCIA, DEL INGRESO QUE LE ATRIBUYEN LOS DOCENTES AL RECIBIDO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL .....</b>	<b>138</b>
<b>CUADRO Nº 14 DISTRIBUCIÓN DEL PORCENTAJE DE DOCENTES, QUE SON CONTRATADOS POR PRIMERA VEZ EN LA U.N.A. ....</b>	<b>139</b>
<b>CUADRO Nº 14A DISTRIBUCIÓN, POR AÑO EN QUE FUERON CONTRATADOS LOS ENTREVISTADOS, POR PRIMERA VEZ EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL .....</b>	<b>141</b>
<b>CUADRO Nº 15 DISTRIBUCIÓN POR REALIZACIÓN PROFESIONAL DE LOS ENTREVISTADOS EN LA U.N.A. ....</b>	<b>142</b>
<b>CUADRO Nº 16 ¿CONSIDERA USTED QUE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HACE QUE UN PROFESIONAL SE SIENTA ORGULLOSO DE TRABAJAR EN ELLA? .....</b>	<b>144</b>
<b>CUADRO Nº 17 ¿PARTICIPAN LOS DOCENTES, ADEMÁS DEL CURSO ASIGNADO, EN OTRAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL? .....</b>	<b>145</b>
<b>CUADRO Nº 17A DISTRIBUCIÓN, POR TIPO DE ACTIVIDADES, QUE INDICARON LOS ENTREVISTADOS QUE SÍ PARTICIPAN EN ACTIVIDADES DE LA U.N.A, ADEMÁS DEL CURSO ASIGNADO .....</b>	<b>147</b>
<b>CUADRO Nº 18 DISTRIBUCIÓN, POR ACTIVIDADES, QUE LE GUSTARÍA PARTICIPAR A LOS ENTREVISTADOS, ADEMÁS DEL CURSO QUE TIENE ASIGNADO .....</b>	<b>149</b>
<b>CUADRO Nº 19 CUMPLIMIENTO DE LA HORA DE INICIO DEL CURSO, POR PARTE DE LOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>151</b>
<b>CUADRO Nº 19A RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE SELECCIONARON: SIEMPRE INICIAN A LA HORA ASIGNADA EL CURSO .....</b>	<b>153</b>
<b>CUADRO Nº 19B RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE SELECCIONARON: AVECES INICIA EL CURSO A LA HORA ASIGNADA.....</b>	<b>154</b>
<b>CUADRO Nº 20 CUMPLIMIENTO DEL HORARIO DE SALIDA DEL CURSO, POR PARTE DE LOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>155</b>

<b>CUADRO Nº 20A RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE RESPONDIERON: SIEMPRE CUMPLEN CON LA HORA DE SALIDA ESTABLECIDA PARA EL CURSO.....</b>	<b>157</b>
<b>CUADRO Nº 20B RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE SELECCIONARON: AVECES CUMPLEN CON LA HORA DE SALIDA ASIGNADA PARA EL CURSO .....</b>	<b>158</b>
<b>CUADRO Nº 21 EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS NACIONALES LOS ESTUDIANTES EXIGEN SALIR DEL CURSO ANTES DE LA HORA PROGRAMADA .....</b>	<b>159</b>
<b>CUADRO Nº 22 ADEMÁS DEL CURSO ASIGNADO, QUÉ OTRO HORARIO CUMPLEN LOS ENTREVISTADOS EN LA U.N.A. ....</b>	<b>161</b>
<b>CUADRO Nº 23 ASISTENCIA DE LOS ESTUDIANTES A LA HORA DE CONSULTA .....</b>	<b>164</b>
<b>CUADRO Nº 24 PARA LOS ENTREVISTADOS: EL CUMPLIR CON LAS FUNCIONES DEL ¼ DE TIEMPO ASIGNADO EN LA U.N.A. ....</b>	<b>165</b>
<b>CUADRO Nº 25 ENTREVISTADOS QUE ANTE UNA PROPUESTA DEJARÍAN DE LABORAR EN LA U.N.A., PARA IRSE UN ¼ A OTRA UNIVERSIDAD.....</b>	<b>167</b>
<b>CUADRO Nº 26 DEJARÍAN LOS ENTREVISTADOS DE LABORAR EN LA EMPRESA, POR LABORAR MÁS TIEMPO EN LA U.N.A.....</b>	<b>168</b>
<b>CUADRO Nº 27 EL COMPORTAMIENTO DE LOS ENTREVISTADOS ES DIFERENTE DENTRO DE LA U.N.A.....</b>	<b>170</b>
<b>CUADRO Nº 27A RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE RESPONDEN: NO ES DIFERENTE EL COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA U.N.A. ....</b>	<b>172</b>
<b>CUADRO Nº 28 EN LA U.N.A. SE OBLIGA A ACTUAR DE MANERA QUE PARA LOS DOCENTES NO ES COMÚN .....</b>	<b>172</b>
<b>CUADRO Nº 29 RIGUROSIDAD DE LA U.N.A. CON EL COMPORTAMIENTO DE LOS DOCENTES .....</b>	<b>174</b>
<b>CUADRO Nº 30 COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS EN LA U.N.A., SEGÚN LOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>176</b>
<b>CUADRO Nº 31 EXISTENCIA DE DIFERENCIAS ENTRE LAS COSTUMBRES DE LA SOCIEDAD COSTARRICENSE Y LA U.N.A.....</b>	<b>179</b>
<b>CUADRO Nº 31A RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE SÍ CONSIDERAN QUE EXISTEN DIFERENCIA ENTRE LAS COSTUMBRES DE LA SOCIEDAD Y LA U.N.A. ....</b>	<b>180</b>
<b>CUADRO Nº 31B RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE RESPONDEN QUE NO EXISTE DIFERENCIA ENTRE LAS COSTUMBRES DE LA SOCIEDAD Y LAS DE LA U.N.A..</b>	<b>181</b>
<b>CUADRO Nº 32 EXISTENCIA DE COSTUMBRES COSTARRICENSES QUE NO SE DEBEN PRACTICAR EN LA U.N.A. SEGÚN LOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>183</b>

<b>CUADRO Nº 32A TIPOS DE COSTUMBRES COSTARRICENSES QUE NO SE DEBEN DE PRACTICAR EN LA U.N.A., SEGÚN LOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>184</b>
<b>CUADRO Nº 33 EXISTE DIFERENCIA ENTRE LAS COSTUMBRES QUE SE PRACTICAN DENTRO Y FUERA DE LA U.N.A.....</b>	<b>186</b>
<b>CUADRO Nº 34 CONOCIMIENTO DE LAS COSTUMBRES QUE IDENTIFICAN LOS ENTREVISTADOS, QUE SOLO SE PRACTICAN EN LA U.N.A.....</b>	<b>187</b>
<b>CUADRO Nº 34A COSTUMBRES QUE LOS ENTREVISTADOS IDENTIFICAN QUE SOLO SE PRACTICAN EN LA U.N.A. ....</b>	<b>188</b>
<b>CUADRO Nº 35 COSTUMBRES NEGATIVAS QUE SE PRACTICAN EN LA U.N.A. SEGÚN LOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>190</b>



## LISTA DE ANEXOS

Título	Pág.
<b>CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LOS VALORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.....</b>	<b>210</b>
<b>LISTA DE DOCENTES INTERINOS QUE LABORAN UN CUARTO DE TIEMPO EN EL TERCE TRIMESTRE DE 2005.....</b>	<b>219</b>

## INTRODUCCIÓN

Las condiciones en las que actúan las organizaciones en el siglo XXI, las ubican en posiciones, que si bien es cierto, son parte de un proceso en el cual el avance que se ha producido en el campo de la ciencia y la tecnología, es un factor muy importante, no es menos cierto, que se haya producido una conciencia en cuanto a que el proceso de cambio obliga a actuar, de acuerdo con este cambio. En este sentido, las debilidades en la aplicación de los conceptos, principios, técnicas e incluso filosofías relacionadas directamente con la administración, son costumbres comunes en las organizaciones. Si hubiese que argumentar por qué ocurre esto, seguramente los factores serían múltiples y de diversos orígenes. No obstante, si algunos subyacen en todos, quizá podría decirse que es el desconocimiento.

Uno de los casos que podrían mencionarse como emblemático, no por lo conocido, sino más bien por lo que se menciona, pero que en la mayoría de las ocasiones, sin conocer su significado y las repercusiones negativas y positivas, que implica; es la cultura organizacional.

Ésta se refiere a los valores, creencias, ritos, rituales, signos, símbolos, costumbres, formas de comunicación, entre otros, que establecen cómo la organización quiere que se realicen las actividades laborales, sociales, individuales y en grupo dentro de ella y que además otorga una individualidad a la organización, con respecto a otras.

Lo anterior, provoca en lo perteneciente a la organización, importantes actitudes. Una que es fundamental para el éxito de la misma, es la identificación de la persona con la organización, que se traduce en un sentido de pertenencia y cuando esto ocurre, las conductas se relacionan con ese sentido de pertenencia.

La pertenencia está vinculada, directamente, con la representación de la organización y esa representación está definida por la cultura organizacional, que en

conjunto, establece que es la organización y, consecuentemente cómo deben comportarse las personas en ella, para lograr la misión y la visión propuestas.

Un aspecto que puede ser considerado de mayor importancia, para lograr el sentido de pertenencia es el hecho de permanecer en la organización y debe interpretarse como el tiempo dedicado a las tareas en la organización, ya que resulta natural que el desarraigo ocurra por la separación.

No obstante, parecería que la identificación con la organización, no esta siendo considerada como un factor importante de competitividad en algunas organizaciones. Habría que creer que sucede por desconocimiento, de lo contrario, podría pensarse en una intencionalidad al hacerlo, lo que implicaría una situación de mucha gravedad, para la organización.

Los interinatos son un ejemplo de permanencia, que no contribuye al sentido de pertenencia, con la organización y que repercute directamente, en la forma en que se deben hacer y desarrollar las tareas asignadas.

Si el interino trabaja un cuarto de tiempo en una organización y tiempo completo en otra, seguramente estará más identificado con la de tiempo completo.

En estas condiciones. ¿Cuánto de efectividad tendrá, para la organización, el trabajo de  $\frac{1}{4}$  de tiempo?

Si se parte de la premisa de que la permanencia en una organización es fundamental, para estar identificado con ella, ese cuarto de tiempo no sería el de mayor rendimiento.

En la Universidad Nacional de Heredia, el porcentaje de interinos, de acuerdo a las cifras más conservadoras, fue de un 50% para el año 2005.

La conveniencia de permanecer en esta situación, se justifica en términos económicos, es más barato. Sin embargo, la eficiencia, excelencia o calidad requerida por la U.N.A., a partir de la realización del trabajo, sin tener un sentido de pertenencia, visto desde el punto de vista del rol de la cultura organizacional, es improbable que ocurra. Una observación previa, realizada por las investigadoras que permitieran tener información con respecto al comportamiento de los profesores interinos contratados un cuarto de tiempo por la U.N.A., para conocer cuánta pertenencia hacia la Universidad, se experimenta, mostró a las investigadoras varios aspectos con un denominador común, todos relacionados con la cultura organizacional.

Las investigadoras se decidieron por cuatro de ellos, que podrían ser vinculantes, en cuanto a la condición de interinos, pero que además se relacionaban con uno de los factores básicos, para la composición de la cultura, es decir, los valores.

Se observó, conductas impropias, por parte de los docentes interinos, que mostraban desconocimiento de los valores de la U.N.A, o práctica de valores que corresponde, específicamente, a lo que la U.N.A pretendía, sobre todo si se planteara excelencia académica.

Al cuestionarse las investigadoras sobre el reconocimiento de los valores por parte de los profesores interinos, surge la inquietud con respecto al proceso de inducción en el que participan los profesores cuando son contratados.

De lo anterior, se desprende una relación laboral que se formaliza mediante un contrato, que como parte del mismo, considera la elaboración de horario que debe cumplirse y que en concreto son diez horas. Al consultar, previamente, por esta condición las investigadoras conocen, que aunque la declaración de horario tiene el carácter de jurado; el cumplimiento del horario, es parte de las condiciones estructurales que impiden su cumplimiento; en este sentido. ¿Cuál es la visualización que tienen los profesores interinos de la relación laboral con la U.N.A?

Consultas hechas a los estudiantes y la misma experiencia de las investigadoras, muestran que se estaría cumpliendo con las horas presenciales. ¿Cuál sería el origen de esta conducta?

Ante esta situación, las investigadoras consideran que, no se estaría produciendo una diferencia entre los comportamientos, hábitos, conductas de la sociedad en general y los practicados en la U.N.A., y un ejemplo, es el cumplimiento de horario, que en la sociedad costarricense es tolerado.

Así surge, el problema de la investigación que conduce a establecer un objetivo general, que pueda orientar en la búsqueda de respuestas y se define como Investigar ¿Por qué, los valores de la U.N.A no inciden en la identificación de los docentes interinos contratados un cuarto de tiempo, en el tercer trimestre del año 2005?

Para el cumplimiento del objetivo se realizó una investigación de campo, considerando como población a los profesores contemplados en el objetivo general.

Congruentemente, la recolección de la información se realizó a 73 profesores interinos en Noviembre del año 2005 en el Campus Omar Dengo en Heredia y sede Benjamín Núñez.

Los resultados de la investigación se concentran en agosto y septiembre del año 2006 y conduce, concretamente, a identificar ¿por qué los valores inciden en la identificación de los profesores interinos con la U.N.A?. Sin embargo, siendo esto tan importante, no es lo único, más bien la identificación de los profesores interinos, contratados por un cuarto de tiempo en el año 2005, último trimestre, tiene otras raíces que pueden ubicarse en normas, lo administrativo, liderazgos y en general en una cultura organizacional de la U.N.A. que oriente, en términos de diferenciarse de otras organizaciones, en cuanto a cómo deben realizarse las actividades dentro de ella.

El lector encontró este documento organizado como sigue:

- Planteamiento del problema
- Objetivos
- Estrategia Metodológica
- Análisis de la información
- Conclusiones
- Recomendaciones

# **CAPÍTULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Este apartado contiene la descripción, definición y delimitación del problema, así como los argumentos teóricos y las razones de conveniencia, necesidad e importancia, que representa la realización de esta investigación para Universidad Nacional, en lo referente a la identificación de los docentes con los valores establecidos en esta Institución.

### **1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad las instituciones universitarias se enfrentan a grandes retos, tales como la elevada competencia y los cambios tecnológicos, estas organizaciones tienen productos y servicios, que no se diferencian de otras similares. Esto hace que existan muchas alternativas para los consumidores, ya que al existir un nivel similar de servicio y calidad, la oferta es amplia y las personas que utilizan dichos servicios, no encuentran la diferencia entre una y otra organización, lo que crea que los consumidores busquen la que ellos consideran la mejor, y esto a su vez, no crea fidelidad hacia una organización en particular. Sin embargo, dichas instituciones, al igual que las personas, necesitan tener una identidad propia, que las distinga de las demás. Esta distinción es la que permite ofrecer servicios diferenciados y acordes con los cambios inesperados, que acontecen en la sociedad actual.

Es por ello que el recurso humano se convierte en un factor clave para las organizaciones, que logren alcanzar el cumplimiento de los objetivos, metas, misión y visión.

Dichas personas poseen valores, creencias, comportamientos y costumbres que son practicados dentro de la misma; estos valores son parte muy importante para el



desempeño grupal en la organización, ya que ellos guían las conductas de sus miembros y esas conductas se ven en el accionar de las personas de la organización. Es por ello, que si se tienen productos y servicios novedosos y no se tiene un equipo de trabajo que se identifique con la organización, en esencia, se está ante una organización más, ya que actualmente, y por la tecnología, prácticamente todas las empresas ofrecen productos y servicios novedosos, la diferencia la hacen los miembros de la organización y la percepción que se tiene de ella.

Las personas, al ser parte de la sociedad, adquieren de ella valores, creencias, comportamientos y costumbres sociales, esto como parte de un proceso natural que todos los seres humanos experimentan y que los hacen ser parte de dicha sociedad. Sin embargo, no necesariamente todos esos valores, creencias, comportamientos y costumbres, son los convenientes para el grupo social en el cual se desempeña el individuo. Es por esto, que las organizaciones requieren tener una cultura organizacional que las distinga de otras, que posea valores, ritos, símbolos, creencias, comportamientos y costumbres propias, los que deben de ser compartidos por la mayoría de sus miembros y deben responder a la misión, visión y objetivos de la organización. Esta identidad distintiva, es la que debe de establecerse como parte de su cultura organizacional, la cual es parte medular de una organización, que requiera trascender en el tiempo.

Cuando en una organización existe una cultura organizacional propia, se crea una identidad que hace que la organización sea diferente a las otras, y con esta diferencia se percibe que las cosas se hacen en forma única, como el trato hacia el cliente, el servicio, la atención personalizada, y elementos que permiten sentir que se está ante una organización que cree en lo que hace, y en la que sus miembros están comprometidos con los objetivos de ella. No obstante, esto no ocurre en las organizaciones, más bien, lo contrario, como es el caso de la Universidad Nacional y la sede Benjamín Núñez, que de acuerdo a la información que se conoció previamente, en esta institución no hay una cultura organizacional propia. Para que en una institución se practiquen valores, creencias compartidas, se requiere que la mayoría de sus

miembros las conozcan y que además, se tenga conocimientos de cuáles son sus ritos, símbolos y costumbres. Esto parece que no está sucediendo en la Universidad Nacional y la sede Benjamín Núñez, en donde los valores, creencias, comportamientos y costumbres existentes podrían ser los que se practican en la sociedad en general. No siendo esto un indicativo de que estos valores, creencias, comportamientos y costumbres de la sociedad sean erróneos, sino que, no todo lo que es práctica social sería lo más apropiado, para la organización.

Para que una organización posea una cultura organizacional propia, es necesario que tenga sus propios valores, creencias, ritos, símbolos, comportamiento y costumbres, los que deben estar establecidos y pensados para cada organización en particular. Posteriormente, estos valores, creencias, ritos, símbolos, comportamientos y costumbres deben ser transmitidos a sus miembros, los que deben conocerlos, practicarlos y compartirlos. La comunicación de los valores, creencias, ritos, símbolos, comportamiento y costumbres, se comienza a transmitir a los miembros por medio del proceso de inducción o socialización como actualmente se dice, el cual consiste en un proceso de aprendizaje de la cultura existente y las conductas, que el nuevo miembro, tiene que adoptar dentro de la organización.

La Universidad Nacional, en el año 2005, contrató 73 docentes interinos en la jornada de un cuatro de tiempo, muchos de ellos laboran 8 horas diarias en instituciones públicas, privadas o propias. Esta situación puede influir de manera indirecta en la cultura organizacional, ya que los docentes, por tener poco tiempo de permanencia en la Universidad Nacional, pueden mezclar o asumir estilos de liderazgo, estilos de comunicación, comportamientos, valores, costumbres y símbolos que no son propios de la Universidad, por lo que puede ser un factor perjudicial para el cumplimiento de metas y objetivos.

Esta situación, se puede ver agravada en la Universidad, cuando existen profesores que están solo de paso en ella; es decir, estos profesores solo están

contratados  $\frac{1}{4}$  de tiempo y sería imposible que se integren y formen parte de la cultura organizacional de la Institución.

Según información previa, esta situación podría ser provocada por diferentes causas:

✓ Proceso de inducción:

Este proceso es muy importante cuando la persona ingresa a la organización, si embargo, en la Universidad Nacional y la sede Benjamín Núñez, el proceso de inducción es ofrecido por algunas Unidades Académicas, éste no es ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos cuando un nuevo funcionario ingresa a laborar.

✓ Relación con la Universidad Nacional:

La relación existente del docente con la Universidad es solo de un curso, que corresponde a un  $\frac{1}{4}$  de tiempo, o sea 10 horas.

✓ Tiempo de permanencia en la Universidad Nacional:

Este es un tiempo presencial, ya que, los docentes laboran en otras instituciones a tiempo completo.

✓ Valores de la sociedad en general:

En toda organización, las personas poseen sus propios valores, sin embargo, en la Universidad Nacional, no existe una promulgación de los ritos, valores creencias, comportamientos y costumbres.

Con base en lo antes expuesto, se plantea la siguiente interrogante para dar respuesta a la problemática antes descrita.

### **1.1.2. INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN**

¿Por qué los valores de la Universidad Nacional no inciden en la identificación de los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005?

### **1.1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente trabajo se justifica, por la gran importancia que tiene para las jefaturas y el departamento de recursos humanos de la Universidad Nacional conocer la incidencia que tienen los valores establecidos en la identificación de los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el III trimestre, ya que esto podría acarrear grandes consecuencias en la cultura organizacional tales como conductas inapropiadas en el personal.

Por otro lado, los integrantes del grupo investigador son estudiantes de la carrera de licenciatura con énfasis en recursos humanos en el Instituto de Estudios del Trabajo, de la Universidad Nacional. Como uno de los requisitos para optar a este grado, está el Trabajo Final de graduación, en el cual son aplicados los conocimientos adquiridos, durante la carrera.

### **1.1.4. DELIMITACIÓN TEMPORAL, ESPACIAL E INSTITUCIONAL**

#### **Delimitación Temporal:**

Esta investigación recopila datos desde noviembre del año 2005 y diciembre del mismo año.

### **Espacial:**

Esta investigación se desarrollo en la Universidad Nacional, localizada en la provincia de Heredia en los campus Omar Dengo y Pbro. Benjamín Núñez.

### **Empresarial:**

El estudio se realiza en todo el campus de la Universidad Nacional, en el personal docente interino que labora un cuarto de tiempo, considerando aspectos, como: inducción, relación con la Universidad Nacional, tiempo en la Universidad Nacional, valores de la sociedad en general, enfocado específicamente en la incidencia de los valores de la Universidad Nacional en la identificación de los docentes interinos.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Investigar la incidencia de los valores de la Universidad Nacional en la identificación de los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer los contenidos del proceso de inducción que ofrece la Universidad Nacional, a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo, con respecto a los valores institucionales, para conocer si con éstos se logra la identificación con la Universidad Nacional.

- Determinar cómo afecta la relación laboral de los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo con la Universidad Nacional, en su sentido de pertenencia.
- Determinar cómo afecta el tiempo de permanencia de los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la Universidad Nacional, en la identificación con la institución.
- Determinar cómo incide la práctica de valores de la sociedad en general, en el personal docente interino que labora un cuarto de tiempo, para que éstos no se identifiquen con la Universidad Nacional.

### **1.3. MODELO DE ANÁLISIS**

#### **1.3.1. CONCEPTUALIZACIÓN, OPERACIONALIZACIÓN E INSTRUMENTALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Para identificar los datos que se relacionan con esta investigación, es importante definir las variables que se indican a continuación:

- Inducción
- Relación con la Universidad Nacional
- Tiempo de permanencia en la Universidad Nacional
- Valores de la sociedad en general

### **1.3.1.1. VARIABLE INDUCCIÓN:**

#### **A- DEFINICIÓN CONCEPTUALIZACIÓN**

La variable inducción en esta investigación, debe entenderse, como el Proceso de aprendizaje en donde el individuo conoce las actividades, tareas, estándares, valores, creencias, símbolos, ritos, costumbres y patrones de conducta, que la Universidad Nacional establece.

#### **B- DEFINICIÓN DE OPERACIONALIZACIÓN**

La variable inducción para efecto de esta investigación operará mediante dos dimensiones, la primera hace referencia al conocimiento de valores, es decir a los valores que los entrevistados identifican como propios de la Universidad Nacional.

La segunda dimensión corresponde al conocimiento de la organización, es decir, cuánto conocen los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo, sobre la Universidad Nacional.

#### **C- INSTRUMENTALIZACIÓN**

Para la primera dimensión, el conocimiento de valores se medirá mediante los siguientes indicadores:

- ⇒ Valores establecidos en la Universidad Nacional
- ⇒ Creencias

Con el primer indicador, valores establecidos en la Universidad Nacional, las investigadoras pretenden medir si los entrevistados conocen los valores propios de la

Universidad, para ello se utilizarán las preguntas 1, 2, 3 y 4. La pregunta número 1. ¿Conoce usted los valores establecidos por la Universidad Nacional? Las alternativas de respuestas son: **todos, algunos, ninguno**. Se pretende determinar que tan consolidados están los valores de la Universidad Nacional.

En dicha pregunta, se le indica a los entrevistados que seleccionaron ninguno, que pase a la pregunta número 4.

Si hubiera respuesta de un entrevistado o más que no conoce los valores, las investigadoras asumirían que hay desconocimiento de los valores de la Universidad, esto implicaría una deficiencia.

En cuanto a los entrevistados que seleccionaron conocer todos o algunos de los valores de la Universidad Nacional, se les solicita que respondan la pregunta número 2. ¿Si seleccionó conocer todos o algunos de los valores de la Universidad Nacional?, menciónelos, con esto se pretende verificar, que realmente los valores que mencionan los entrevistados como propios de la Universidad, sean los que están establecidos en el Plan global institucional 2004-2011, o que por el contrario, el valor indicado corresponde a un valor propio de la persona o adquirido en la sociedad.

La pregunta número 3. ¿Cómo obtuvo el conocimiento de los valores de la Universidad Nacional?, las alternativas de respuesta son: Proceso de Inducción de la Universidad Nacional, Jefaturas, compañeros, medios escritos, otros, se pretende determinar por cuál fue el medio de divulgación por el que los entrevistados conocieron los valores establecidos por la U.N.A.

Las investigadoras pretenden, que la mayoría de respuestas, que correspondan al proceso de inducción, indiquen que dentro de los contenidos del mismo se contemplan los valores organizacionales, que fortalezcan la cultura organizacional existente en la Universidad Nacional.



Si por el contrario, la mayoría de las respuestas correspondieran a las otras alternativas, se consideraría que en el proceso de inducción, sus contenidos no contemplan los valores organizacionales, por lo tanto las investigadoras asumirían que los valores organizacionales se conocen por el Plan Global Institucional 2004-2011.

La pregunta número 4. La importancia que usted le atribuye a los siguientes valores es:, para ello se elaboró un cuadro con todos los valores propios de la Universidad Nacional, de tal forma que los entrevistados deben seleccionar **mucho**, **poco o nada**, según el nivel de importancia, que éstos le atribuyen. Se pretende determinar si los entrevistados consideran importante los valores, que la organización ha establecido.

Si la mayoría de respuestas fuese poco o nada, esto indicaría a las investigadoras que los valores no son considerados importantes, y por lo tanto, los entrevistados estarían atribuyendo importancia a los valores propios o a los de la sociedad.

Con el segundo indicador, creencias, las investigadoras pretenden determinar si los entrevistados conocen la importancia y existencia de las creencias propias de la Universidad Nacional o por el contrario solo conocen las de la sociedad, para tal efecto se elaboraron las preguntas número 5 y 6. La pregunta número 5. ¿En la Universidad Nacional hay algunas creencias, podría mencionarlas?. Se pretende determinar si los entrevistados conocen las creencias propias de la Universidad Nacional, la pregunta es de tipo abierta, para constatar que las creencias que los entrevistados mencionan sean las propias de la Universidad Nacional o por el contrario las de la sociedad. Aquellas respuestas que no corresponden a la creencia, serán consideradas como: **no amerita**.

La pregunta número 6. ¿Cree usted que en la Universidad Nacional las personas actúan de acuerdo a las creencias propias de la Institución? Las alternativas de respuesta son: **si o no**, además se le solicita al entrevistado que argumente su respuesta mediante el porqué?. Con esta pregunta se pretende determinar si los

entrevistados actúan de acuerdo a las creencias propias de la Universidad Nacional o las de la sociedad en general.

Si las respuestas en su mayoría corresponden a la alternativa si, las investigadoras considerarán que los entrevistados probablemente atribuyen importancia a las creencias de la Universidad, por ende su actuar esta acorde con lo que la Universidad requiere.

Si por el contrario, la mayoría responde no, esto indicaría a las investigadoras que los entrevistados no le atribuyen la importancia que deben tener las creencias propias de una organización, probablemente los entrevistados practican sus propias creencias y éstas son las mismas de la sociedad en general.

La segunda dimensión, conocimiento de la organización, se instrumentalizará, mediante los siguientes indicadores:

- ⇒ Símbolos organizacionales
- ⇒ Ritos organizacionales

Con el primer indicador, se pretende determinar el conocimiento que tiene los entrevistados con respecto a los símbolos propios de la Universidad Nacional, para tal efecto se plantearon las preguntas número 7 y 8. La pregunta número 7. ¿La Universidad Nacional tienen símbolos que la identifican? seleccione cuáles conoce usted. Las alternativas son: **colores oficiales, colores de la bandera, colores que posee el escudo, logotipo, no sabe**. El entrevistado además de seleccionar el símbolo que conoce, debe indicar los colores o en el caso del logotipo debe indicar cuál es, esto con el propósito de constatar que realmente el entrevistado conoce símbolos de la Universidad. Las investigadoras pretenden obtener la mayor cantidad de respuestas correctas, ya que indicaría que los entrevistados conocen los símbolos propios de la Universidad, los cuales la identifican. Si por el contrario la mayoría de respuestas son incorrectas, esto indicaría que los entrevistados desconocen los símbolos y su importancia, que éstos ameritan dentro de la cultura organizacional de la

Universidad Nacional, lo que significaría que los símbolos no estarían representando a la Universidad.

La pregunta número 8. ¿Conoce usted el significado y cómo está compuesto el Escudo de la Universidad Nacional?, esto pretende determinar el conocimiento que tiene el entrevistado con respecto al escudo de ésta, las opciones de respuesta son **si o no**, además se le solicita a los entrevistados que responden sí, que indiquen el significado y cómo está compuesto el escudo, esto con el propósito de constatar el significado y la composición correcta, según lo establecido en el manual de imagen gráfica de esta Universidad.

Si la mayoría de las repuestas son si y la composición y significado que menciona los entrevistados es correcto, esto indicaría a las investigadoras que los entrevistados le atribuyen importancia al escudo de la Universidad Nacional, si por el contrario las respuestas fueran no, las investigadoras asumirían que el escudo, para los entrevistados, es indiferente, es decir no le otorgan la importancia que este debe tener por ser un símbolo que representa a la Universidad y la distingue de otras instituciones.

A los entrevistados que seleccionaron no, se le indica que pase a la pregunta número 9.

Con respecto al segundo indicador, Ritos organizacionales, se pretende determinar en primer lugar los ritos que se practican en la Universidad Nacional y en segundo lugar la importancia que tienen los ritos de ésta. Por lo tanto se utilizan las preguntas número 9 y 10. La pregunta número 9. ¿Conoce usted los tipos de ritos que se practican en la Universidad Nacional? Las alternativas de respuesta son **si o no**, además se le solicita a los entrevistados que seleccionen si, que mencione cuáles ritos de la Universidad Nacional conoce, esto con el propósito de constar que los ritos que se mencionen sean los propios de la Universidad, los entrevistados que seleccionen no, se le solicita pasar a responder la pregunta número 11.

La pregunta número 9, pretende determinar si los entrevistados tienen conocimiento de los ritos de la Universidad Nacional, por lo tanto, las investigadoras consideran que la mayoría de respuestas corresponde a no, se asumiría entonces, que existe desconocimiento, sobre los ritos practicados en la Universidad Nacional.

La pregunta número 10, se refiere a: La importancia que usted otorga a los siguientes ritos es... Para tal efecto se elaboró un cuadro con dos ritos de la Universidad Nacional, los cuales son Trabajos Finales de graduación y Graduaciones. Las opciones son: **mucho, poco, nada**, el entrevistado debe seleccionar de acuerdo a la importancia que le otorga a estos ritos. Con esta pregunta se pretende determinar el interés que los entrevistados le otorgan a los ritos propios de la Universidad Nacional.

Si la mayoría de los entrevistados responden poco o nada, las investigadoras asumirían, que probablemente los entrevistados no le estén dando la importancia que tienen los ritos en una organización como la Universidad Nacional, si por el contrario la mayoría correspondiera a mucho, se considera que se tiene claro la importancia de los ritos en la Universidad Nacional.

#### **1.3.1.2. VARIABLE RELACIÓN CON LA UNIVERSIDAD NACIONAL:**

##### **A- DEFINICIÓN DE CONCEPTUALIZACIÓN**

Para efectos de esta investigación, se define el concepto Relaciones con la Universidad como el conjunto de acuerdos, transacciones y actividades que tienen los docentes, que laboran un cuarto de tiempo con la Institución. Es decir, es un intercambio de recursos donde se evalúa lo que se está ofreciendo y lo que se está recibiendo a cambio.

## **B- DEFINICIÓN DE OPERACIONALIZACIÓN**

La variable Relaciones con la Universidad Nacional, para efecto de esta investigación, operará mediante dos dimensiones, la primera es complemento salarial; pretende determinar si para los entrevistados, la relación con la Universidad Nacional es por complementar el salario o por otra circunstancia y la segunda dimensión hace referencia sobre la Integración a la Universidad, se pretende determinar el compromiso y participación de los entrevistados en las actividades propias de la Universidad Nacional.

## **C- INSTRUMENTALIZACIÓN**

Para la primera dimensión, complemento salarial se medirá mediante los siguientes indicadores:

- ⇒ Otros ingresos
- ⇒ Necesidad de Ingreso

Referente al primer indicador, otros ingresos, se utilizará la pregunta número 11. Además de laborar para la Universidad Nacional, trabaja en...., las opciones de respuesta son **empresa pública, empresa privada, empresa propia, otras, ninguna**. Los entrevistados podrán seleccionar más de una opción.

Si la mayoría selecciona alguna empresa, esto indicaría a las investigadoras que para los entrevistados, el laborar para la Universidad Nacional en la jornada de un cuarto de tiempo, es para complementar su salario.

En el caso de que hubiese respuestas que correspondieran a ninguno, las investigadoras considerarían que, posiblemente, para los entrevistados el salario que reciben en la Universidad no corresponde a un complemento salarial.

Con el segundo indicador, se pretende indagar acerca de la necesidad de ingreso que tienen los entrevistados, para tal efecto se elaboraron las preguntas número 12 y 13. La pregunta número 12. ¿El ingreso que usted recibe de la Universidad Nacional que significa para usted? Las opciones de respuesta son: **muy importante, importante, nada importante**. Se pretende determinar la importancia, que le otorgan los entrevistados, al ingreso que reciben en la Universidad Nacional.

Si la mayoría de las respuestas correspondieran a: nada importante, indicaría que los entrevistados no tienen necesidad de ingreso, por lo que se asumiría que el interés de laborar en la Universidad Nacional es por estatus o inquietudes intelectuales.

La pregunta número 13. ¿Es la primera vez que es contratado por la Universidad Nacional? Las opciones de respuestas son **si o no**, además se le solicita a los entrevistados que seleccionen no, que indiquen cuando fueron contratados por primera vez. Lo que se pretende determinar es la necesidad de ingreso que tiene el entrevistado.

Referente a la segunda dimensión integración a la Universidad Nacional se medirá mediante los siguientes indicadores:

- ⇒ Compromiso
- ⇒ Actividades realizadas extraclase

Con el primer indicador, se pretende determinar el grado de compromiso, por parte de los entrevistados hacia la Universidad Nacional, por tal razón se plantearon las preguntas número 14 y 15. La pregunta número 14. ¿Con el trabajo que usted realiza en la Universidad Nacional se siente satisfecho profesionalmente?. Las opciones de respuesta son: **mucho, poco, nada**. Si hubiese respuestas que corresponden a poco o nada, esto indicaría a las investigadoras, que podría existir insatisfacción en los entrevistados. Las investigadoras pretenden obtener que la mayoría de respuestas,

correspondan a mucho, ya que esto indicaría que los entrevistados estén satisfechos, lo que generaría un compromiso con la institución.

La pregunta número 15. ¿Considera usted que la Universidad Nacional, hace que un profesional se sienta orgullo de trabajar en ella? las opciones de respuesta son: **mucho, poco, nada**. Se pretende determinar si los entrevistados están identificados con la Universidad Nacional. Si la mayoría de respuestas correspondieran a poco o nada se asumirían que los entrevistados no están identificados con la Universidad Nacional.

Con respecto al segundo indicador, actividades extraclase, se utilizarán las preguntas número 16 y 17. La pregunta número 16. ¿Participa usted además del curso que tiene asignado en otra actividad de la Universidad Nacional? las opciones son: **si o no**, se le solicita al entrevistado que seleccionó si, que indique en cuál actividad participa, esto con el fin de constatar que las actividades que mencionen sean las correspondientes a las estipuladas en la jornada laboral de un cuarto de tiempo.

Se pretende que, la mayoría de respuestas correspondieran a si y que las actividades que los entrevistados indicaran sean todas estipuladas para la jornada de un cuarto de tiempo, si fuese el contrario, que la mayoría de respuestas correspondieran a no, se asumiría que los entrevistados incumplen con las normas laborales.

Pregunta número 17. ¿En qué actividades le gustaría participar, además del curso que tiene asignado?, los entrevistados podrán mencionar más de una actividad, de su interés. Las investigadoras esperan obtener respuestas en las que los entrevistados mencionen varias actividades, y que éstas no correspondieran a las estipuladas en la jornada de un cuarto de tiempo, ya que indicaría que los entrevistados estarían interesados en participar en las actividades que la Institución organiza, además de que esto fortalecería la integración de estos con la Universidad.

### 1.3.1.3. VARIABLE TIEMPO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL:

#### A- DEFINICIÓN DE CONCEPTUALIZACIÓN

Para efectos de esta investigación, se define Tiempo en la Universidad Nacional como el período de estancia del docente en la Universidad.

#### B- DEFINICIÓN DE OPERACIONALIZACIÓN

La variable Tiempo de Permanencia en la Universidad Nacional, para efecto de esta investigación, operará mediante las dimensiones: la primera, actitudes, lo cual pretende determinar si las conductas practicadas por los entrevistados son las que requiere la Universidad. La segunda, dimensión, corresponde a la vinculación, por parte de los entrevistados con la Universidad, con lo que se pretende determinar la relación existente entre el entrevistado y la Universidad.

#### C- INSTRUMENTALIZACIÓN

La instrumentalización para la primera dimensión, actitudes, se medirá mediante los siguientes indicadores:

- a. Conductas requeridas
- b. Conductas practicadas

Con el primer indicador, conductas requeridas, se pretende determinar si las conductas de los entrevistados son impulsadas por la Universidad Nacional. Para tal efecto se elaboraron las preguntas número 18 y 19. La pregunta 18 ¿Comienza usted el curso a la hora asignada? Las opciones son: **siempre, a veces, nunca**. Además se le solicita al entrevistado que amplíe su respuesta mediante el porqué, con el cual se



pretende conocer la opinión del entrevistado a las opciones de respuesta. Si la mayoría de las respuestas corresponde a siempre, las investigadoras considerarán que, la conducta de los entrevistados probablemente, es la que requiere la Universidad, si por el contrario la mayoría de las respuestas fueran nunca o a veces, las investigadoras asumirían que estas conductas van en contra de las normas de la Universidad, por lo que se catalogaría como conductas inadecuadas.

La pregunta número 19. ¿Le es posible cumplir el horario de salida?, las opciones son: **siempre, a veces, nunca**, igual a la pregunta número 18, se pretende determinar si las conductas de los entrevistados son las que la Universidad Nacional, requiere que se cumplan.

Para el segundo indicador, conductas practicadas, se pretende determinar cuáles conductas se están practicando dentro de la Universidad y si éstas son convenientes que se den dentro de la Universidad, para tal efecto se plantearon las preguntas número 20 y 21. La pregunta número 20 ¿En actividades deportivas (partidos de la selección de Costa Rica), los estudiantes le exigen salir antes de la hora programada?, las opciones de respuesta son: **siempre, a veces, nunca**. Las investigadoras pretenden obtener la mayoría de respuestas correspondientes a la opción nunca, ya que esto indicaría que los entrevistados cumplen con las normas de conducta establecidas por la Universidad.

21. ¿Además del horario que usted cumple con el curso, que otro horario tiene en la Universidad Nacional?, por ser una pregunta abierta, se pretende, que en las repuestas que los entrevistados aporten, se mencionen todas las actividades que están estipuladas en la jornada de cuarto de tiempo, ya que indicaría que los entrevistados cumplen con lo que la Universidad estipula, por lo tanto la conducta del entrevistado es la que la Universidad requiere.

Referente a la segunda dimensión, vinculación, se medirá mediante los siguientes indicadores:

⇒ Interés por la Universidad Nacional

⇒ Prioridad de la Universidad Nacional

El primer indicador, hace referencia al interés de los entrevistados por la Universidad Nacional, por lo que se plantearon las preguntas número 22 y 23. La pregunta número 22. En el horario que usted ha asignado para consultas de los estudiantes, ¿éstos asisten? Las opciones de respuesta son: **siempre, a veces, nunca**. Se pretende determinar si los entrevistados cumplen con la atención de estudiantes, las investigadoras pretenden que la mayoría de respuesta, correspondan a que los estudiantes siempre asisten a la hora de consulta, ya que esto indicaría el interés del entrevistado por cumplir con las normas estipuladas para la jornada de cuarto de tiempo.

Si por el contrario, hubiese respuestas que correspondieran a las opciones: a veces, nunca, no asigna ese horario, esto indicaría, que el interés de los entrevistados no es precisamente cumplir con las normas de contratación, para la jornada de cuarto de tiempo.

La pregunta número 23. Para usted cumplir con las funciones asignadas en su cuarto de tiempo es: las opciones de respuesta son: **muy difícil, difícil, nada difícil**. Se pretende conocer la opinión del entrevistado con respecto al grado de dificultad que significa el cumplimiento con las obligaciones estipuladas, para la jornada de un cuarto de tiempo.

En cuanto al segundo indicador, prioridad por la Universidad Nacional, se utilizarán las preguntas número 24 y 25. La pregunta número 24 ¿Si a usted le ofrecen trabajar en otra Universidad un cuarto de tiempo y esto implica dejar la Universidad Nacional? Las opciones de respuesta son: **aceptaría, lo pensaría, no aceptaría**, con esto se pretende determinar la importancia que tiene para el entrevistado laborar para la Universidad, las investigadoras pretenden que la mayoría de respuestas

correspondan a la opción no aceptaría, esto significa que los entrevistados están identificados con la Universidad, si por el contrario hubiese respuestas que correspondieran a las opciones lo pensaría o aceptaría, se asume que para los entrevistados su prioridad no es, precisamente, la Universidad.

La pregunta número 25 ¿Si a usted le ofrecieran trabajar más tiempo para la Universidad Nacional y esto implica dejar el trabajo actual? Las opciones de respuestas son: **aceptaría, lo pensaría, no aceptaría**. Se pretende conocer el interés del entrevistado por laborar más tiempo para la Universidad Nacional, si las respuestas la correspondieran a la opción aceptaría, esto indica que para los entrevistados su interés va más allá de laborar un cuarto de tiempo, por lo tanto estaría mostrando cierto grado de identificación con la Universidad. Si fuese lo contrario, es decir, que hubiese respuesta correspondiente a las opciones lo pensaría, no aceptaría, se asume que para los entrevistados su mayor interés está en otra organización.

#### **1.3.1.4. VARIABLE VALORES DE LA SOCIEDAD EN GENERAL:**

##### **A- DEFINICIÓN DE CONCEPTUALIZACIÓN**

Para efectos de esta investigación se define Valores de la sociedad en general como aquellos valores propios de la cultura costarricense.

##### **B- DEFINICIÓN DE OPERACIONALIZACIÓN**

La variable Valores de la sociedad en general, para efecto de esta investigación, operará mediante dos dimensiones: la primera hace referencia a que los miembros no perciben a la Universidad como una organización, lo cual conduce a que en los entrevistados, su comportamiento es el mismo, tanto dentro como fuera de la Universidad Nacional.

Por otro lado, la segunda dimensión menciona que las costumbres de la sociedad en general, se practican en la Universidad Nacional, o sea que no existen costumbres propias de la organización y al no haberlas, se adoptan las de la sociedad.

### **C- INSTRUMENTALIZACIÓN**

La instrumentalización para la primera dimensión, no percibe a la Universidad Nacional como organización individual, se medirá mediante los siguientes indicadores:

- ⇒ Comportamientos en la Universidad Nacional
- ⇒ Comportamientos fuera de la Universidad Nacional

Con el primer indicador, se pretende conocer si los comportamientos de los entrevistados son diferentes dentro de la Universidad, para tal efecto se utilizaron las preguntas número 26 y 27. La pregunta número 26 ¿El comportamiento suyo fuera de la Universidad Nacional es diferente al que muestra dentro de ella? Las opciones de respuesta son: **si o no**, además se le solicita al entrevistado explicar el porqué de su respuesta, se pretende determinar si, en los entrevistados, su comportamiento cambia cuando se encuentra dentro de la Universidad.

Si la mayoría de respuesta corresponde a no, esto indicaría a las investigadoras que los entrevistados actúan de acuerdo a los valores de la sociedad, si fuese lo contrario, es decir, que la mayoría de respuestas correspondieran a si, la justificación que estos indicarían, se referiría a la práctica de los valores propios de la Universidad, para que su comportamiento sea diferente.

La pregunta número 27 ¿En la Universidad Nacional se siente obligado a actuar de una manera que para usted no es común?. Las opciones de respuesta son: **siempre, a veces, nunca**, se pretende determinar si en la Universidad, se aplican normas de comportamiento.

Las investigadoras considerarán que si la mayoría de las respuestas correspondieran a nunca, esto indicaría que en la Universidad Nacional no se practican normas, por lo tanto el comportamiento del entrevistado, dentro de la Universidad, es el mismo que fuera de ella.

El segundo indicador, corresponde a los comportamientos fuera de la Universidad, se pretende conocer si dentro de la Universidad Nacional se adoptan comportamientos de la sociedad en general, por lo tanto se plantearon las preguntas número 28 y 29. La pregunta número 28 ¿Considera usted que la Universidad Nacional es rigurosa con el comportamiento de los docentes?. Las opciones de respuesta son: **siempre, a veces, nunca**; se pretende determinar si el comportamiento de los entrevistados cambia dentro de la Universidad, si la mayoría indicará que nunca, las investigadoras considerarán la posibilidad de que el comportamiento del entrevistado sea el mismo, que adopta fuera de la Universidad.

La pregunta número 29 ¿De los comportamientos comunes de los docentes dentro de la Universidad Nacional cual considera usted que es el más negativo?, se pretende determinar si los comportamientos, que citan los entrevistados, corresponden a los que se practican en la sociedad en general.

La instrumentalización de la segunda dimensión, las costumbres de la sociedad en general se practican en la Universidad, se medirá mediante los siguientes indicadores.

- ⇒ Costumbres de la sociedad Costarricense.
- ⇒ Costumbres de la Universidad.

Con el primer indicador, se pretende determinar cómo es percibida la práctica de costumbres costarricense dentro de la Universidad Nacional. Por lo tanto, se plantearon las preguntas número 30 y 31. La pregunta número 30 ¿Considera usted que hay

alguna diferencia entre las costumbres de la sociedad costarricense y la de la Universidad Nacional? Las opciones de respuestas son: **si, no, no saben**, además se le solicita al entrevistado justificar el porqué de su selección, se pretende determinar en que se diferencian las costumbres propias de la Universidad. Si la mayoría de respuestas correspondiera al no, esto indicaría a las investigadoras que los entrevistados no conocen las costumbres propias de la Universidad, por lo tanto estaría practicando sus propias costumbres o las de la sociedad.

La pregunta número 31 ¿Considera usted que algunas costumbres costarricenses no se deben practicar en la Universidad Nacional? Las opciones de respuestas son: **si, no**, a los entrevistados que seleccionan sí se le solicita indicar cuáles costumbres del costarricense no se deben practicar. Si el entrevistado responde no, se le solicita indicar el por qué de su respuesta.

Si la mayoría de respuesta corresponden a no, esto indicaría que en la Universidad se practican costumbres de la sociedad, independiente de que sean perjudiciales o no.

Con respecto al segundo indicador, costumbres de la Universidad Nacional, las investigadoras utilizarán las preguntas número 32,33 y 34. La pregunta número 32. ¿Hay alguna diferencia en las costumbres que se practican dentro y fuera de la Universidad Nacional, explique? Se pretende determinar qué conocimiento tienen los entrevistados acerca de las costumbres propias de la Universidad. Si en las repuestas la mayoría corresponde a ninguna diferencia existe entre las costumbres de la sociedad y costumbres de la Universidad, esto indicaría que en la Universidad no se practican las costumbres propias, por lo tanto, los entrevistados practican las costumbres de la sociedad, asumidas como propias de la organización.

Si por el contrario, hubiese respuestas que correspondieran que sí hay diferencia entre las costumbres y que la justificación del entrevistado es coherente, esto indicaría

que la Universidad Nacional tiene sus propias costumbres y que éstas son practicadas por sus miembros.

La pregunta número 33. ¿Identifica alguna costumbre que se practique solo en la Universidad Nacional?. Las opciones de respuesta son: **si o no**, además se le solicita a los entrevistados que seleccionan si, que indiquen cuáles, con el fin de constatar que estas costumbres que mencionan sean las propias de la Universidad. Si la mayoría de los entrevistados seleccionan no, esto indicaría que existe un desconocimiento sobre las costumbres de la Institución.

La pregunta número 34 ¿Cuál es para usted la costumbre más negativa en la Universidad Nacional?. Se pretende determinar, si las costumbres negativas que los entrevistados indican, se dan en la sociedad en general.

### 1.3.2. RELACIONES E INTERRELACIONES (GRÁFICO MODELO DE ANÁLISIS)

#### MODELO DE ANÁLISIS

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	Fuente
Inducción	1 - Conocimiento de valores	1 - Valores establecidos en la Universidad 2 - Creencias	Entrevista estructurada	Cuestionario	- Docentes interinos que laboran ¼ de tiempo
	2 - Conocimiento de la organización	1 - Símbolos organizacionales 2 - Ritos organizacionales			
Relación con la Universidad Nacional	1 - Complemento Salarial	1 - Otros ingresos 2 - Necesidad de Ingreso	Entrevista estructurada	Cuestionario	- Docentes interinos que laboran ¼ de tiempo
	2 - Integración a la Universidad Nacional	1 - Compromiso 2 - Actividades extra clase			
Tiempo en la Universidad Nacional	1 - Actitudes	1 - Conductas requeridas 2 - Conductas practicadas	Entrevista estructurada	Cuestionario	- Docentes interinos que laboran ¼ de tiempo
	2 - Vinculación	1 - Interés por la Universidad Nacional 2 - Prioridad de la Universidad Nacional			
Valores de la sociedad en general	1 - No percibe a la Universidad como organización	1 - Comportamientos en la Universidad 2 - Comportamientos fuera de la Universidad	Entrevista estructurada	Cuestionario	- Docentes interinos que laboran ¼ de tiempo
	2 - Las costumbres de la sociedad en general se practican en la Universidad Nacional	1 - Costumbres de la Sociedad Costarricense 2 - Costumbres de la Universidad			

Fuente: Objetivos de la Investigación.  
Elaboración: Propia Año: 2005



## **1.4. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN APLICADA**

### **1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con los objetivos de la investigación, se define como un estudio de tipo descriptivo y explicativo, por las siguientes razones:

El estudio descriptivo permite a las investigadoras describir situaciones, es decir, cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno, identificación de los docentes interinos que laboran un cuarto de tiempo en la Universidad Nacional en el tercer trimestre del año 2005, así como explicar las propiedades y características del sujeto de la investigación.

Específicamente, la investigación descriptiva lo que pretende es describir y analizar cada una de las variables en estudio, para tener elementos que contribuyan a la comprensión de por qué los valores de la Universidad Nacional no inciden en la identificación de los docentes interinos que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005.

Por otra parte, como la investigación explicativa está dirigida a explicar por qué ocurrió un fenómeno y en qué condiciones se dio y asimismo se orienta a dar respuesta a las causas y efectos del mismo, con la finalidad de proporcionar un mayor entendimiento del problema planteado y contribuir a orientar la solución del mismo, también permite explicar por qué y cómo los valores de la Universidad Nacional no inciden en la identificación de los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005.

## **1.4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN**

De que forma las fuentes de información permiten detectar y obtener materiales útiles para los propósitos de la investigación, así como para extraer y recopilar información relevante y necesaria para la misma.

En esta investigación, fue necesario utilizar dos tipos de fuentes: fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes primarias utilizadas son todos los docentes interinos que laboraron un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005, así como el jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, con el fin de obtener, mediante el uso de instrumentos los datos necesarios para el análisis de la información.

Además se utilizaron documentos de la Universidad Nacional entre ellos el Plan Global Institucional 2004-2011, el Manual de Imagen Gráfica, así como documentos que relatan los hechos históricos, que dieron origen a la Universidad Nacional.

Para el equipo investigador, las fuentes secundarias son todas aquellas que reproduzcan la información, es decir, ya han sido transformadas por otra investigación y su importancia radica en la ampliación de conocimientos, lo cual conlleva bases teóricas y proponer soluciones al problema planteado.

Para efectos de esta investigación, se consultaron diversos libros, los que contenían temas relacionados con cultura organizacional, valores organizaciones, psicología de las organizaciones, comportamiento organizacional, Administración, psicología social, y otros que corresponden a fuentes indirectas, además de una variedad de temas, con el fin de tener una visión más amplia de la investigación

que se estaba elaborando por medio de estudios anteriores y teorías desarrolladas por diversos autores de prestigio en el campo organizacional, también considerados como indirectos.

### **1.4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **A- DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO**

Para establecer la población se solicitó al Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, una lista actualizada de los docentes interinos, que laboran solamente un cuarto de tiempo en la institución, la población es de 89 docentes.

Sin embargo, cuando se empezó a aplicar el instrumento se detectó que algunos docentes que estaban en la lista proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos, laboraban más de un cuarto de tiempo, algunos no eran de las unidades, no conocían al individuo y otros que laboraban en la jornada de un cuarto de tiempo, no estaban incluidos en la lista.

Ante esta situación, el grupo investigador realizó un estudio minucioso sobre la población que realmente en el tercer trimestre del 2005, estaba laborando un cuarto de tiempo, por lo que se llegó a la población conformada por 73 docentes interinos, ubicados en las distintas escuelas de los campus Omar Dengo y Pbro. Benjamín Núñez, de la siguiente forma:

**CUADRO Nº 1 POBLACIÓN DE DOCENTES INTERINOS, QUE LABORAN UN CUARTO DE TIEMPO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

<b>NOMBRE DE LA ESCUELA</b>	<b>NÚMERO DE DOCENTES INTERINO</b>
Escuela de Ciencias del Deporte	8
Escuela de Medicina y Veterinaria	8
Instituto de Estudios del Trabajo	2
Escuela de Economía	7
Escuela Ecuménica Ciencias de la Religión	2
Escuela de Secretariado Profesional	5
Escuela de Ciencias Geográficas	2
Escuela de Filosofía	4
Área de Desarrollo Social	1
División de Educología (CIDE)	4
Escuela de Literatura y Ciencia de Lenguaje	1
Departamento de Química	6
Escuela de Planificación y Promoción	2
División Educación para el Trabajo	1
Escuela de Topografía Catastro y Geodesia	2
Departamento de Física	3
Escuela de Ciencias Ambientales	3
Escuela de Ciencias Agrarias	1
Escuela de Informática y Cómputo	7
Escuela de Matemáticas	1
Escuela de Relaciones Internacionales	3
<b>Total de Docentes Interinos</b>	<b>73</b>

Fuente: Unidades Académicas de la Universidad Nacional, Noviembre 2005.

Del total de la población, 18 entrevistados no devolvieron los cuestionarios, 2 no se entrevistaron ya que uno de ellos estaba incapacitado y el otro es el tutor de esta investigación, por lo que el total de entrevistados fue de 55 docentes interinos, que laboraron un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005.

No se realizó muestra, puesto que la población es muy pequeña.

#### **1.4.4. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La obtención de los datos para el análisis de la información, es un proceso integral que toma en cuenta la definición de los objetivos, las variables y sus respectivos indicadores, la población de interés y la medición de los datos.

##### **1.4.4.1. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

Los instrumentos son medios que el investigador utiliza, a fin de para obtener los datos necesarios para el análisis de las variables, que se quieren medir.

Para efectos de recolectar los datos que permitieran medir las variables de la investigación, se utilizó como técnica de recolección la entrevista y como instrumento el cuestionario, que sirven de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población estudiada. Los mismos están compuestos por interrogantes planteadas a partir de los indicadores de las variables, que se quieren medir.

#### **ENTREVISTA UTILIZADA**

La entrevista estructurada es la entrevista directa al informante y proporciona información relativamente más confiable, al tratarse de una conversación entre dos personas, en las que el entrevistador lee las preguntas escritas en el

cuestionario al informante y él o ella da la respuesta, es la que se utiliza en esta investigación.

## **CUESTIONARIO UTILIZADO**

Es un conjunto de preguntas orientadas a recopilar información referente al tema, que se investiga. Porque tiene como finalidad obtener respuestas que suministren la información necesaria, para cumplir con los objetivos de la investigación, así como motivar al informante, que suministre información válida y confiable.

Para efectos de esta investigación, se va a aplicar un cuestionario (ver anexo N° 1) a los profesores interinos, que son objeto de estudio, haciendo la salvedad de que la población total considerada fue de 73 docentes. Sin embargo solo se pudo aplicar a 55 docentes por las situaciones expuestas en el punto 1.4.3 población y muestra.

El cuestionario está conformado por 15 preguntas cerradas, 6 preguntas abiertas y 13 preguntas mixtas. El mismo se aplica directamente por los miembros del equipo investigador.

La particularidad de esta técnica es que facilita la información que se seguirá y el posterior análisis, así como la interpretación de los datos.

### **1.4.4.2. PROCESAMIENTO APLICADO**

#### Revisión de los cuestionarios:

En esta investigación se llevó a cabo una revisión de algunos aspectos del cuestionario aplicado, como por ejemplo, se determinó si existen errores humanos,

omisiones o falta de respuesta a alguna de las preguntas, respuestas que no ameritan, mala interpretación de conceptos o definiciones, respuestas contradictorias o incoherentes.

#### Crítica de los formularios:

Se revisaron a fondo todos los cuestionarios aplicados, interrogante por interrogante, utilizando las instrucciones escritas, que señalan los controles que se deben aplicar y la coherencia que debe existir entre las respuestas. Además de una revisión, que determine el cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo de investigación.

#### **1.4.4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En el proceso de depuración de los datos obtenidos en la recolección, se ordenará clasificará e interpretará, todo el trabajo de campo realizado.

La clasificación y tabulación (análisis e interpretación) de los datos de esta investigación se realiza de manera manual, lo que proporciona una mayor vinculación de las investigadoras, con la información obtenida.

Al tabular la información, se detectó que 14 docentes, además de cumplir con un cuarto de tiempo en docencia, tienen labores de investigación y administrativas; lo que implicaría que la población en estudio sea de 41 entrevistados y no 55, por el hecho de que éstos no cumplen las características de la población en estudio.

El análisis se realizó considerando tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de la misma.

## **ALCANCES**

Considerando las variables analizadas en esta investigación, y los aspectos especificados en el modelo de análisis, podría concluirse de esta investigación, aplicarse a sectores más amplios y que vayan mucho más allá de los profesores interinos contratados, por un cuarto de tiempo, en el último trimestre del año 2005. Sobre todo, si se considera que parte de la población investigada tiene varios años de estar en condición contractual de interinos, y esta población corresponde a prácticamente al 50% de los docentes de la Universidad.

## **LIMITACIONES**

Al iniciar el trabajo de campo, se encontraron limitaciones, tales como:

- La inapropiada información, que el Departamento de Recursos Humanos aportó, obligó al grupo investigador a realizar un estudio detallado, para determinar la población, que labora un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005.
- La aplicación de los cuestionarios se realizó a finales del tercer trimestre, lo que ocasionó que los docentes no estuvieran disponibles, por ello se tuvo que buscarlos varias veces, para así lograr obtener la información deseada. Entre los motivos se citaron: (incapacitados, impartiendo lecciones, ausencias).
- El poco acceso a la información sobre horario de los docentes, ocasionó atrasos en la recopilación de la información.
- La poca bibliografía o elementos que existen relacionados con algunos aspectos de la temática de este trabajo.



## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

## **2.1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN, DEL ÁREA O DEPARTAMENTO, OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1.1. HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.**

La Creación de la Universidad Nacional (U.N.A.) en la ciudad de Heredia, tiene como antecedente el establecimiento de dos escuelas normales que le precedieron, la Escuela Normal de Costa Rica(1914), dedicada a la formación de maestros y la Escuela Normal Superior (1968), cuyo objetivo básico era la formación de profesores de enseñanza media.

La U.N.A. hereda la infraestructura física de ambas instituciones, porque con ella se desarrolla en esta ciudad una cultura pedagógica, que influye de manera destacada, en la vocación educativo – docente, que muestra la Institución.

Dentro del marco de estas transformaciones de la conciencia nacional y bajo el impulso creador del presidente Alfredo González Flores y de su hermano don Felipe, Ministro de Instrucción Pública mediante el decreto de 28 de noviembre, se funda la Escuela Normal de Heredia, en la que se organiza un plan de estudio de seis años, tres de estudios generales y tres de especialidad. Esto va a generar un gran aporte a la educación nacional y a la cultura costarricense, al lograr apartarse del mundo del status quo y plantear una conciencia crítica, al ser sus líderes académicos, figuras que compartían los ideales de los grandes pensadores que presentan la conciencia crítica latinoamericana, todo lo cual incide en los sectores medios y populares de la sociedad costarricense.

Gracias a la influencia de intelectuales de la calidad de Brenes Mesén, Omar Dengo, García Monge, Marco Tulio Salazar, se implantan nuevas metodologías, así como se introducen las memorias de graduación, en vez del rígido sistema de exámenes memorísticos.

El sustento y tradición educativa de Heredia incita a la creación de la Escuela Normal Superior en 1968, bajo la administración de Trejos Fernández 1966-1970, pues la formación de profesores de enseñanza media se planteaba como uno de los principales problemas de la educación Costarricense. Así había sido señalada tanto por la Asociación Nacional de Educadores (ANDE), como por profesores de la Escuela Normal de Costa Rica, para la formación de maestros.

A pesar de múltiples oposiciones, la Escuela Normal Superior se crea en 1968 como dependencia del Ministerio de Educación Pública en la ciudad de Heredia, con el objetivo de formar personal docente, destinado a la enseñanza media en sus diversas modalidades.

Al clausurarse la Escuela Normal Superior en 1972, la Institución logra cumplir su cometido básico, cual era aumentar el número de graduados de la educación superior, pues en cuatro años consigue egresar a 1316 estudiantes en su división de formación y 993 en capacitación.

### **2.1.2. LA FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL.**

Debido a que en la Biblioteca de la U.N.A. no hay bibliografía reciente, sobre los últimos cambios históricos, se consultó un documento llamado la Universidad Nacional y Educación Superior en veinte años de historia.

La Universidad Nacional se crea el 12 de enero de 1973 por Ley 5182, en la administración de José Figueres Ferrer (1970 –1974), existía todo un sustrato pedagógico- educativo que iba desde los orígenes remotos de la Escuela Normal.

Estas líneas de pensamiento están claras en el Ministerio de Educación Pública, Uladislao Gámez, quien luchó entre 1970 y 1973 por fundar la U.N.A. con un planteamiento inicial de crear una universidad pedagógica integrada a la U.N.A. y de la Escuela Normal Superior, con las escuelas normales de Heredia,

Liberia, San Ramón y Pérez Zeledón, lo cual llevaba, dados estos antecedentes, a una fuerte gravitación del componente educativo, que es un importante elemento idiosincrásico de la U.N.A, a través de su existencia.

A partir de su creación la Universidad Nacional no tuvo resistencia en la Asamblea Legislativa, pues el proyecto se aprobó en menos de cuatro meses, contó durante el trámite, con el apoyo de la mayoría parlamentaria liberacionista, conformada por 32 diputados.

La única oposición importante provino de la Universidad de Costa Rica (UCR), quien a raíz del III Congreso Universitario, había propuesto la creación de un sistema universitario nacional que sería coordinado en sus grandes lineamientos por la UCR. Sin embargo, la opción de una nueva universidad estatal era muy fuerte y aún así el Lic. Daniel Oduber líder parlamentario y nacional del Partido Liberación Nacional (PLN) apoyó la creación de la U.N.A. de manera enfática.

La Universidad Nacional se inaugura el 17 de marzo de 1973, intentó aplicar el modelo universitario planteado en sus perfiles más generales por Ribeiro, sociólogo brasileño. En 1975 se celebraron las elecciones para el Consejo Universitario y el presbítero Benjamín Núñez resultó triunfador. En 1976 se promulgó el Estatuto Orgánico, el cual reflejó los principios fundamentales de la Universidad, la que destacó una filosofía educativa y cultural y una transformación social y democrática.

Desde su fundación, la U.N.A. fue concebida como Universidad necesaria por su primer rector, el Presbítero Benjamín Núñez, en virtud del compromiso de generar conocimientos científicos a partir de la investigación, así como de formar profesionales de reflexión profunda, capaces de forjar un nuevo humanismo, que permita el verdadero desarrollo del país.

Hoy en pleno siglo XXI, caracterizado por la globalización y el desarrollo tecnológico vertiginoso, el compromiso de la Universidad necesaria sigue vigente, pues como universitarios debemos estar preparados para enfrentar el

paradigma económico dominante, con propuestas alternativas en favor de la construcción del Desarrollo Humano Sostenible, el cual implica mayores oportunidades para todos, mayor justicia en la distribución del ingreso y el uso sostenible de los recursos.

La U.N.A camina hacia la búsqueda del desarrollo sostenible incentivando la educación de excelencia y solidaria, promoviendo redes de colaboración con los distintos actores sociales -pequeños y medianos empresarios, cooperativistas, dirigentes comunales, organizaciones no gubernamentales, universidades, entidades de gobierno dando pasos certeros hacia la internacionalización.

La inclusión de cursos de inglés y de tecnologías de informática en el currículo de las diferentes carreras es parte de esta internacionalización a la que se dirige la Universidad Nacional, tomando en cuenta en el mundo globalizado actual, el manejo de este idioma, de uso universal; y el adecuado uso de las tecnologías de la información y la comunicación son herramientas esenciales que requieren todos los y las profesionales, para vincularse exitosamente al mercado laboral.

Asimismo, la U.N.A. esta dando pasos para incorporar las nuevas tecnologías a la docencia. Son pioneros en la educación virtual la Maestría en Administración de la Tecnología (MATI), Maestría en Tecnología e Informática Educativa (MATIE), Maestría en Salud Integral y Movimiento Humano (MSIMHU), el Centro Internacional en Política Económica y Desarrollo Sostenible (CINPE), Maestría en Desarrollo Rural y Maestría en Museología. En atención a esta necesidad de internacionalización y al compromiso con la educación solidaria, nos proponemos extender las modalidades virtual y bimodal (presencial y en línea) a los cuatro campus con que cuenta la U.N.A fuera del área metropolitana, ubicados en Liberia, Nicoya, Pérez Zeledón y Corredores, así como a las distintas regiones del país donde la U.N.A desarrolla programas específicos.

A estas acciones se suman la atracción innovadora de recursos externos que provee a la U.N.A de ingresos adicionales a los estatales y el apoyo de estudiantes académicos y administrativos, que permiten a la Universidad Nacional, por medio de sus ocho facultades en las áreas de educación, filosofía y letras, ciencias sociales, ciencias de la salud, ciencias exactas, ciencias aplicadas y artes, cumplir con sus compromisos en favor del desarrollo humano sostenible.

### **2.1.3. MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

La búsqueda de nuevos horizontes para el conocimiento, la formación de profesionales que contribuyan con su quehacer a la formación de la sociedad costarricense, hacia planos superiores de bienestar social y libertad. ([www.una.ac.cr](http://www.una.ac.cr))

La investigación, la docencia, la extensión y otras formas de producción académica, constituyen los pilares básicos de la actividad universitaria. Mediante la acción conjunta de estas áreas, la Universidad Nacional revela los problemas fundamentales de la sociedad, propone alternativas y forma profesionales conscientes de las necesidades de la sociedad y del mundo en que vive.

### **2.1.4. FINES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

- Contribuir al fortalecimiento de la identidad nacional y al desarrollo de una cultura propia de la paz y de la libertad.
- Perfeccionamiento de la democracia plenamente participativa.
- Promover y generar propuestas de una sociedad próspera, justa y libre.
- Crear, cultivar y difundir el conocimiento en las ciencias, las letras, las artes y todas las manifestaciones de la cultura, que sean asequibles. ([www.una.cr.ac](http://www.una.cr.ac)).

### **2.1.5. VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

Constituirse en uno de los centros académicos más importantes de América Latina en el abordaje de asuntos estratégicos para el desarrollo humano sostenible, que constituya con sus aportes a mejorar la calidad de vida en el ámbito nacional e internacional. ([www.una.ac.cr](http://www.una.ac.cr))

### **2.1.6. ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

La Universidad Nacional posee ocho facultades y tres centros, que desarrollan su quehacer educativo desde un amplio espectro de las áreas de educación, filosofía y letras, ciencias sociales, ciencias de la salud, ciencias exactas, ciencias aplicadas y artes ([www.una.ac.cr](http://www.una.ac.cr))

#### **2.1.6.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

Los organismos de dirección superior de la Universidad Nacional se caracterizan por su amplia participación en los procesos de gestión y toma de decisiones. Los principales órganos son:

⇒ La Asamblea Universitaria

Es la autoridad democrática superior de la universidad. Posee carácter decisivo en relación con las elecciones, reformas al Estatuto Orgánico y otros asuntos de carácter institucional. Se encarga de elegir al rector, al vicerrector Académico y a los miembros del Consejo Universitario.

#### ⇒ La Asamblea de Representantes

Es el órgano encargado de definir y aprobar las políticas institucionales. Está conformado por académicos, estudiantes y administrativos.

Le corresponde, entre otras funciones, aprobar el plan institucional en el mediano plazo y decidir acerca de las propuestas de creación o supresión de facultades, centros o sedes regionales.

#### ⇒ El Congreso Universitario

El Congreso Universitario es una instancia de reflexión, orientación y definición. Serán miembros del congreso los integrantes de la Asamblea Universitaria que soliciten su inscripción formal.

#### ⇒ El Consejo Universitario

Es el órgano superior colegiado que dirige y orienta la política universitaria, en materia académica y administrativa. Le corresponde aprobar el plan operativo anual institucional, el presupuesto institucional y sus modificaciones, y el calendario universitario. También debe definir las políticas de evaluación institucional, aprobar convenios con instituciones u organismos y convocar a la Asamblea Universitaria, a la Asamblea de Representantes y al Congreso Universitario.

Está conformado por el ministro de educación pública, el rector -quien lo preside-, el vicerrector académico, quien funge como secretario del consejo, cuatro representantes académicos, dos representantes de los administrativos, un miembro de la comunidad nacional y tres estudiantes.

#### ⇒ La Rectoría

El rector es el funcionario académico y administrativo de más alta jerarquía ejecutiva de la universidad, de la cual es representante oficial. Le corresponde



conducir y orientar la gestión académica; ejercer la función de dirección superior ejecutiva; representar legalmente a la institución y administrar su patrimonio; servir de vínculo entre el Consejo Universitario y los demás órganos; preparar y someter a la Asamblea de Representantes el Plan de Mediano Plazo, entre otras funciones.

#### ⇒ La Vicerrectoría Académica

La Vicerrectoría Académica es el órgano encargado de velar por los procesos de asesoría, coordinación, integración y evaluación del quehacer académico. También le corresponde refrendar los planes de estudio, programas, proyectos y actividades académicas aprobadas por las instancias correspondientes.

El vicerrector académico es la segunda autoridad ejecutiva de la universidad y sustituye al rector en su ausencia. Son algunas funciones del vicerrector: velar por la integración de la docencia, la investigación y la extensión; colaborar con el Rector en las tareas de gobierno y administración; promover la planificación, el desarrollo y la evaluación de los planes, programas y proyectos académicos; sancionar la creación, supresión o transformación de carreras, planes de estudio, programas, proyectos o actividades académicas.

#### ⇒ El Gabinete del Rector

Es la instancia de asesoramiento y colaboración directa en la gestión del rector. Dentro de sus funciones están: compartir con el rector la responsabilidad de la marcha de la institución; coordinar las actividades de las vicerrectorías; asesorar al Rector en todos los asuntos que éste considere pertinentes.

#### ⇒ La Vicerrectoría de Desarrollo

Es el órgano responsable de la planificación, gestión y el apoyo especializado al desarrollo de las actividades académicas.

Son algunas funciones del vicerrector de desarrollo velar y promover una organización eficiente y eficaz que responda a las necesidades de la universidad; impulsar la administración como instrumento de apoyo especializado del quehacer académico en sus diferentes áreas; dirigir los departamentos e instancias adscritas a su vicerrectoría; dirigir la buena marcha de la Hacienda Universitaria, promoviendo una gestión financiera adecuada y velando porque los recursos económicos de la Universidad se obtengan e inviertan en forma eficiente y eficaz.

⇒ La Vicerrectoría de Vida Estudiantil

La Vicerrectoría de Vida Estudiantil es el órgano encargado de promover el desarrollo integral del estudiante. Para cumplir con este objetivo, realiza funciones de investigación, docencia asistemática, extensión y administración de servicios.

El vicerrector de vida estudiantil realiza las siguientes funciones: dirigir, coordinar y controlar los órganos e instancias adscritas a la vicerrectoría; promover los programas, proyectos y actividades tendientes al desarrollo integral de los estudiantes; promover la búsqueda de recursos externos para el desarrollo de los programas, proyectos y actividades estudiantiles; coordinar las actividades de la comunidad estudiantil con las diversas instancias de la Universidad.

⇒ El Consejo Académico

Es el órgano superior responsable de promover, coordinar, articular, integrar y orientar el quehacer académico de la Universidad.

Dentro de sus funciones están: velar por la excelencia académica; actuar como órgano de consulta en la fijación de los distintos aspectos de la política universitaria; dirigir los conflictos de competencia académica surgidos entre órganos inferiores que no hayan podido ser resueltos en otra instancia; dictaminar y proponer la creación y supresión de centros, facultades, sedes y unidades académicas; definir procedimientos y requisitos para la creación, supresión o transformación de carreras y programas académicos; definir los lineamientos y

orientaciones para la formulación y evaluación de programas académicos, carreras y planes de estudio.

Este consejo está integrado por el rector - quien lo preside - , el vicerrector académico, los decanos, el presidente del Sistema de Postgrado y los directores de sedes regionales, el vicerrector de desarrollo y la representación estudiantil.

⇒ El Sistema de Estudios de Postgrado

Es el responsable de promover, orientar y evaluar el desarrollo académico del postgrado, articulándolo e integrándolo al quehacer global de la institución. ([www.una.ac.cr](http://www.una.ac.cr)).

#### **2.1.6.2. SEDES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

La Universidad Nacional posee las siguientes sedes:

- Sede Benjamín Núñez
- Sede Regional Brunca (Campus Coto)
- Sede Omar Dengo
- Sede Chorotega

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se exponen los principales fundamentos teóricos y conceptuales, que direccionan esta investigación.

### **3.1. CONCEPTO DE CULTURA**

La palabra cultura, es un término cuyo desarrollo se ha venido presentando desde el siglo XIX, los antropólogos se han dado a la tarea de realizar investigaciones a lo largo del tiempo, que han originado importantes aportes para el estudio del comportamiento humano en distintas sociedades.

El concepto de cultura se deriva del latín “colere”, que significa cultivar, elaborar. Este concepto fue desarrollado con el surgimiento de la antropología como ciencia a mediados del siglo XX.

Para el autor Geertz el concepto de Cultura lo define como “ ..... un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporado en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida”.(1973, p.103).

Al respecto,GM.Foster, en su libro “Las culturas tradicionales y los cambios técnicos” hace referencia a una definición de cultura más precisa diciendo:

La palabra cultura es el resumen o síntesis de estas reglas que orientan la forma de vida de los miembros de un grupo social. Más específicamente, la cultura pudiera describirse como la forma común y aprendida de la vida que comparten los miembros de una sociedad, y que consta de la totalidad de los instrumentos, técnicas, instituciones sociales, actitudes, creencias, motivaciones y sistemas de valores que conocen el grupo.(1964, p.21)

Estas definiciones, identifican el concepto de cultura, como el comportamiento de un pueblo, que hace uso de reglas e instrumentos por los cuales se rige y, que además, posee actitudes y creencias propias en donde se identifican una serie de valores ,que son conocidos por la colectividad.

La realidad cultural de una organización es un factor de suma importancia que refleja un marco de valores,creencias,ideas,sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Por lo anterior, la cultura cumple un papel primordial en toda organización, es por esto que se hace imprescindible ofrecer un marco general de lo que es en su sentido más amplio, “cultura” .

La cultura puede ser concebida en diferentes formas, ya sea como patrimonio personal de los conocimientos, desde donde se define la personalidad del individuo, como conocimiento específico de actividades creativas, llámese éstas artísticas, científicas, sociales, históricas, y otras, o en un concepto general, todas aquellas actividades que distinguen a una sociedad humana, como los ritos, signos, símbolos, creencias, arte desarrollado, leyendas y técnicas laborales que practica esta sociedad en común.

Un aspecto muy importante que se debe mencionar, es que la cultura es aprendida, sin embargo, las diferencias que existen entre un individuo y otro, ocasionan e implusan cambios de la cultura en varias direcciones, esto origina que el aprendizaje de la cultura se modifique constantemente, lo que ha producido y permitido el actual desarrollo humano.

Como lo dice G.M Foster en su libro “Las culturas tradicionales y los cambios técnicos”:

Aunque todos asimilan la cultura en que han nacido, el medio humano y las experiencias vitales de dos individuos nunca son absolutamente idénticos. La casualidad, que determina la sociedad a que uno pertenece, le asigna también su categoría en ella, y ésta, a su vez, condiciona el proceso personal del aprendizaje. Consiguientemente, aunque una cultura-sociedad produzca resultados análogos, éstos no son absolutamente uniformes. Cada individuo tiene una personalidad única. (1964, p. 23).

Agrega además Foster, que la cultura es un todo lógicamente integrado, funcional y razonable.

Esto quiere decir que la cultura no es una serie de costumbres y hábitos que han surgido, accidentalmente, por el contrario, cada una de las partes que integra este todo cultural, hablese de valores, ritos, símbolos, costumbres, y otros, están relacionados, de alguna manera, entre sí, y cada una de estas partes realiza una función concreta en relación con la otras, en donde la realización de esta función es de vital importancia, para la marcha de la cultura en general.

Todas las culturas están en constante cambio y además poseen un sistema de valores y es este sistema de valores el que da estabilidad a una cultura en particular.

Investigando otras definiciones de cultura, con el fin de tener un panorama más amplio de la conceptualización que los autores dan a este término, Jean – Louis Bergon, en su libro “Los aspectos humanos de la organización”, se refiere a cultura diciendo:

Las personas de una misma cultura comparten cierto número de experiencias. Otras de cultura diferente se desarrollan y viven en condiciones a menudo muy distintas, por la que la pertenencia de un individuo a una cultura determina y afecta su

percepción y las diferencias culturales son acompañadas de diferencias preceptuales (1983, p.71).

Generalizando, se puede resumir que la cultura es un todo integral, constituido por diferentes aspectos como lo son creencias, costumbres, valores, ideas y otros instrumentos, que hacen de ella ese todo integral.

Para hacer frente a una sociedad que cambia constantemente, el hombre necesita apoyarse en un sistema que es en parte humano, en parte material y espiritual.

Se dice que la cultura tiene un carácter de herencia social, esto por cuanto el hombre ha ido acumulando con el transcurso del tiempo, amplio conocimiento. Por otra parte, se debe rescatar el carácter particular de la cultura al referirse a sociedades con características diferentes, en donde estas diferencias son determinadas por una estructura de valores propia de cada sociedad y que la hace ser diferente e identificada por las demás como “esa”.

El término cultura introduce a un tema más específico, que tiene que ver con las empresas o instituciones y que se detalla a continuación.

### **3.2. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La atención de la cultura organizacional está cobrando mayor importancia en la gerencia de las organizaciones. Como punto de partida, previo al análisis de las variables que la conforman, es importante tener un concepto claro de lo que se está entendiendo por cultura organizacional en el contexto de esta investigación.



Una organización que quiera ser competitiva debe apoyar sus cimientos en la cultura organizacional, ya que en ella confluyen la suma de recursos humanos y materiales, que están en función de un objetivo común.

Las pautas acerca del cómo las personas dentro de una organización deben conducirse son dadas por la cultura organizacional. Cuando existe una cultura organizacional con fuerte arraigo, se notan características propias de su personal, pues puede verse cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Algunos autores definen la cultura organizacional como el elemento clave del entorno del trabajo en el que los empleados se desempeñan.

El autor Shein define la cultura organizacional diciendo:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Recuperado el 15 de junio del 2006, de [www.mym.ca.cl/menu/dic/cultura.html](http://www.mym.ca.cl/menu/dic/cultura.html)).

Los autores Davis y Newstrom, definen la cultura organizacional como "el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización." (1999, p.111).

Para Robbins la cultura organizacional se refiere al:

.....sistema de significado compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”. Además hay siete características primarias que captan la esencia de la cultura organizacional que son: innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación de los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad. (1999, p.595)

Para Siliceo, Casares y González la cultura organizacional es “.... el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (1999, p.130).

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales, que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich en su libro Administración, hace referencia a la importancia de la cultura organizacional y se refieren a ella diciendo:

En lo que toca a las organizaciones, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un período. (1990, p. 321).

Los autores Keith Dais y John W. Newstrom dicen:

La cultura organizacional es importante para el éxito de toda empresa, ya que ofrece una identidad organizacional a los empleados, una visión de definición de lo que representa la organización, asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecían confusos.(1999,p.112).

Dichos autores hacen referencia a que en una organización se ofrece un espacio para que sus miembros interactúen dentro de ella, y es allí donde sus comportamientos, creencias y conocimientos son transmitidos a otros miembros de dicha organización.

La cultura organizacional determina la forma cómo funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud y actitud de la gerencia, para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

La cultura puede afectar la forma en que las personas interpretan las circunstancias e incluso puede influir en sus esquemas, para organizar y retener la información.

La cultura funciona como un sistema o proceso, por tanto no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como un sistema dinámico.

Las organizaciones, que se caracterizan por ser flexibles y moldeables en su cultura son más adaptables a nuevas visiones gerenciales; por el contrario, aquellas en donde impera la rigidez, demoran años en lograr la transformación de la cultura.

Robbins establece diez características primarias, que concentran la esencia de la cultura organizacional, entre ellas:

- La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- Énfasis en el grupo: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas: el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones, que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración en unidades: el grado en que se fomenta, que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
- El control: el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
- Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta, que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

- Los criterios para recompensar: El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- Tolerancia al conflicto: el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo. (1993, p.620).

Sin embargo, el autor Edgar Schein manifiesta, en su libro Los siete hábitos de las personas altamente efectivas, manifiesta que hay siete características fundamentales que al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

- Autonomía individual: Se define como el grado de responsabilidad, independencia y oportunidad para ejercer iniciativa dentro de la organización. Así mismo, incluye la efectividad en la comunicación utilizada.
  - Estructura: la estructura se define como el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa, que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
  - Apoyo: se refiere al grado de orientación administrativa que muestran los gerentes a sus subordinados y hacia la asignación del trabajo.
  - Identificación y mística: el grado de satisfacción, que los miembros sienten hacia su desempeño y la identificación y pertenencia al grupo con respecto a la contribución en el logro de los objetivos.

- Desempeño- premio: el grado en que la distribución de premios y beneficios de una organización se basa en criterios relativos al desempeño.
- Tolerancia al riesgo: el grado en que se orienta al empleado, para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.
- Resistencia al cambio: el grado de incertidumbre sobre los propósitos, mecanismos o las consecuencias potenciales del cambio. Lo probable es que si los individuos no entienden la aplicación del proceso de cambio, se resistan a él. (2000, p.94).

Schein considera que se puede aprender la cultura de una organización, a partir de la observación de tres niveles:

El primer nivel, es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, y otros. Son datos bastante fáciles de conseguir, pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica, que está detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura, pero nunca podremos saber su esencia.

El segundo nivel, es el de los valores, que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatan cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo son efectivamente.

Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan confiadamente la forma cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos

supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema, eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes y el norte de las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza, tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en “verdades”, volviéndose inconscientes.

Este último nivel es compuesto por las cinco siguientes dimensiones:

Dimensión 1. *Relación de la organización cómo el ambiente externo*: refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuáles son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aunque representen limitaciones, porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

Dimensión 2. *Naturaleza de la verdad y de la realidad*: son los supuestos básicos, las reglas verbales y comportamientos sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones.

Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión, que pertenecen al dominio de la realidad física, que es verificable por medio de criterios objetivos. Otras, que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras aunque pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto.

Dimensión 2a. *La naturaleza del tiempo*: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es

considerado lineal, cíclico (cual es largo de cada ciclo) y también, qué unidades de tiempo son relevantes.

Dimensión 2b. Naturaleza del espacio: identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de “status”, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas. Puede representar privacidad.

Implícitamente, dicha también las normas consideradas apropiadas para la relación formal e informal dentro de la empresa y el límite hasta donde pueden ir las relaciones íntimas y amigables.

Dimensión 3- La naturaleza humana: recorre los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana y su aplicación en los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente malo (perezoso, anti-organización) o básicamente bueno (trabaja mucho, es dadivoso, esta en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo). Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones para desenvolverse y mejorar.

Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aun estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo. Schein cita Prometeo, Dionisio y Apolonio como apología, para designar cada una de las tres concepciones citadas, anteriormente.

1. Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con



otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, y otros. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y cómo las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas. (Recuperado 4 de abril de 2006, Cultura Organizacional, 1998, de [www.mym.ca.cl/menu/dic/cultura.html](http://www.mym.ca.cl/menu/dic/cultura.html), autor Adriana De Souza – P.A. & Partners, pág. 2 y 3).

La cultura en las organizacionales puede ser de tipo dominante, que es donde se expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. En las organizaciones grandes se suelen desarrollar subculturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros, muchas veces se detectan en departamentos y en división geográfica.

La cultura organizacional hace la diferencia entre una organización y otra, en otras palabras, la identifica y personaliza. En las organizaciones existen también subculturas, pero antes de ellas existe una cultura dominante, al respecto Stephen P. Robbins en su libro Comportamiento Organizacional plantea: “Una cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría. Cuando hablamos de la cultura de una organización, estamos refiriéndonos a su cultura dominante. Y es esta visión macro de la cultura la que le da a la organización su personalidad distintiva”. (1987, p. 441)

Es importante destacar la necesidad de crear culturas dominantes en una organización, esto con el fin de lograr la distinción de una empresa a otra y consolidar los valores, creencias y ritos compartidos dentro de la organización en donde los miembros, que la integran, se sientan estrechamente relacionados con estos aspectos.

Cada miembro de una organización es como un todo, en el que confluyen sus propios valores y creencias, los cuales a su vez mantienen una interacción con los demás miembros de la empresa y en conjunto logran proyectar los valores

y creencias de la organización en sí. La consolidación de culturas fuertes tiene gran peso en este aspecto, Stephen P. Robbins se refiere al tema en su libro Comportamiento Organizacional afirmando que “Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente” (1987, p. 442).

La unión de grupo es el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y a los valores. Schein apunta, que la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no sean compatibles con los objetivos. Para que estos puntos sean puestos en práctica es necesario que el grupo posea:

1. Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas.
2. Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros.
3. Alguna forma de alocar autoridad, poder, status propiedad y otros recursos.
4. Algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e íntimas, creando lo que en general es llamado de clima o estilo.
5. Criterios de recompensas.
6. Alguna forma de lidiar con lo no administrable, o no previsible y eventos estresantes - problemas resueltos por el desarrollo de ideologías, religión, supersticiones, pensamientos mágicos, y otros. (Recuperado 4 de abril de 2006, Cultura Organizacional, 1998, de [www.mym.ca.cl/menu/dic/cultura.html](http://www.mym.ca.cl/menu/dic/cultura.html), autor Adriana De Souza – P.A. & Partners, p. 5).

La visión de mundo de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una empresa, pues son ellos quienes definen la forma de actuación de la empresa delante de los más variados problemas de adaptación

que pueden surgir, además de esto establecen patrones con los que refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, y otros. De cierta manera, los fundadores, imprimen su visión de mundo a la visión de mundo que tendrá la empresa. Schein los considera elemento-clave en el proceso de formación de la cultura.

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de vida de la organización y va decayendo a medida que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones. Sin embargo, los nuevos matices que va adquiriendo la cultura no llega a negar totalmente la primera, siendo esto una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad. La negación puede suceder en casos en los que la organización pasa por un período muy crítico, donde su existencia está en juego y los valores antiguos ya no sirven, o aun cuando la institución pasa por un cambio estructural muy fuerte provocada por algún acontecimiento externo.

Existen diversos elementos formadores de la cultura, que proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, sino por concordancia con los mismos, más si el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos, como lo son los valores que forman el corazón de la cultura y los subvalores como mitos, rituales, ceremonias, y otros.

Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Lo anterior significa que la cultura organizacional no es estática. Es un sistema que varía según el empleado y la organización, y además se transforma

constantemente según los acontecimientos que están sucediendo en un momento determinado, en la empresa.

Por esta razón, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones; porque las organizaciones son a la vez, creaciones sociales y creadoras de significados.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. La cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que ésta le proporciona y representa un factor activo, que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

El planteamiento anterior se refiere a la forma como la cultura vive en la organización.

Además, demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura de una organización se puede diagnosticar para determinar si encaja con las metas de la organización, si fomenta la mejora constante de la calidad y si contribuye a crear una organización aprendiz, para ello es fundamental tomar en cuenta los valores de la misma.

### 3.3. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES (PROCESO DE INDUCCIÓN).

Cuando el trabajador ha sido aceptado por la empresa, comienza un período de ajuste cultural: dos mundos de experiencias se contactan (la que trae el trabajador y el mundo de la empresa), necesitan reconocerse y empezar a amalgamarse. Casi siempre el nuevo integrante tiene una imagen muy valorada de la organización o sea que tiene expectativas positivas.

La Socialización [Laboral](#) hace referencia al amplio proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente los aspectos actitudinales, comportamentales, valorativos y las representaciones sociales, que les permiten incorporarse al mundo del trabajo y desarrollar actividades productivas dentro de lo que, en el marco cultural de nuestra sociedad, se entiende por trabajo.

Sin embargo, cuando se habla del [aprendizaje](#) de [los valores](#), normas y pautas de [conducta](#) exigidas dentro de una organización, nos referimos más específicamente a la Socialización Organizacional, que es la forma de ponerse al tanto, el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento, en el cual se enseña, lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma. Si se considera, la organización como un [sistema](#) de roles, la Socialización consiste en el proceso mediante el cual el individuo adquiere [el conocimiento](#) social y las habilidades necesarias, para asumir un rol organizacional. Un importante aspecto de esta forma de conceptualizar el proceso de socialización, es que se preocupa más o está más interesado en el rol que jugado por la [persona](#) con [el trabajo](#) en sí.

Existen varios autores, definen ampliamente el concepto proceso de inducción (Proceso de socialización).

Para Gary Dessler “La inducción busca proporcionar a los nuevos colaboradores la información básica sobre la organización, la cual resulta necesaria para desempeñarse satisfactoriamente”(1988,p.261).

Al proceso de inducción se le conoce también como proceso de socialización, Ballesteros lo define como “Proceso de aprendizaje en donde el individuo conoce las actividades, tareas, estándares, valores y patrones de conducta que la organización desea interiorice, para maximizar su aporte a la empresa”(2001,p.67).

Guth Alfredo define el proceso de socialización como:

.....un conjunto de actividades administrativas que de manera gradual, proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación armónica y eficiente, en relación con las funciones del puesto que va desempeñar y con las estructuras técnicas, jurídicas, psicológicas, culturales y sociales que caracterizan a dicha organización. (1994,p.109).

La Socialización Organizacional en realidad se centra sólo sobre aquellas normas, [valores](#) y pautas de conducta que considera más relevante. Estas normalmente están referidas a:

- Las metas fundamentales de [la empresa](#).
- Los [medios](#) preferidos para alcanzarlas.
- Las responsabilidades fundamentales de las personas en sus roles.
- Las pautas de conducta necesarias para un [desempeño](#) eficaz.
- Un conjunto de normas y [principios](#) concernientes a la conservación de la [identidad](#) e integridad de la organización.

La verdadera importancia de Socialización Organizacional es por medio de la aceptación de la persona que ingresa en una organización, de dichas normas y valores que se persiguen, ya que se consigue:

1. Asegurar el pronóstico y la prevención, porque incrementa la predecir los comportamientos de las personas, asegurando que éstas actuarán bajo los intereses de la organización.
2. Incrementa el nivel de realizaciones y de satisfacción, porque transmite expectativas a los nuevos empleados.
3. Reduce la ansiedad que los nuevos empleados sienten al ingresar en una organización.

La integración de los nuevos miembros cuenta generalmente con la exhibición de películas mostrando los valores y los héroes, como una forma de introducir el nuevo integrante en su cultura, siendo un importante medio de transmisión de la cultura.

Es por ello que el proceso de socialización consiste en transmitir ,constantemente a los empleados, los elementos fundamentales de la cultura organizacional

Consiste en la integración de los nuevos empleados en la empresa, la unidad en la que va a trabajar y en su puesto de trabajo.

La información que se le debe otorgar al trabajador nuevo es en general los valores, las normas y los patrones de comportamiento que requieren aprenderse mediante la Inducción son:

- Objetivos básicos de la Organización.
- Medios elegidos para lograr los objetivos.
- Responsabilidades inherentes al puesto.
- Patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función
- Conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

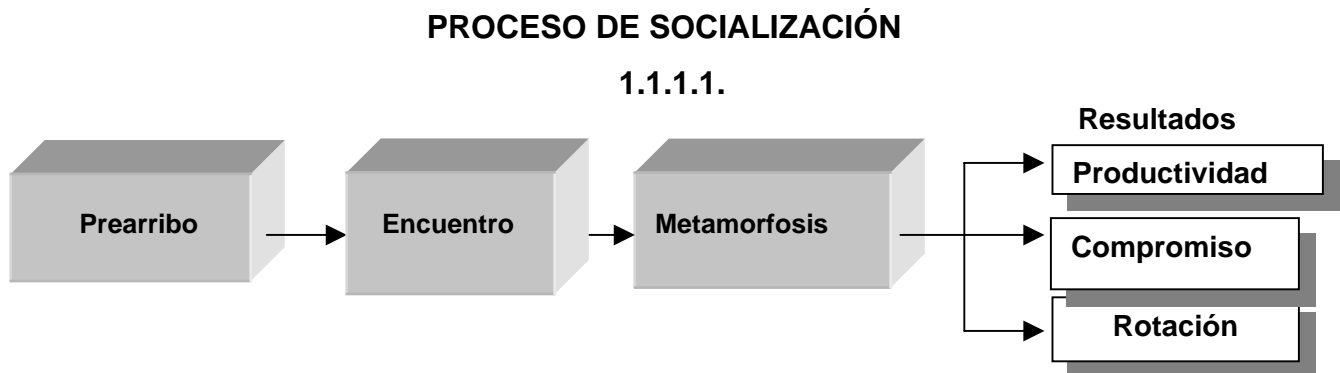
Para Robbins la socialización puede conceptualizarse:

...como un proceso formado por tres etapas prearriba, encuentro y metamorfosis. La primera abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización, reconoce explícitamente que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas. La segunda etapa el nuevo empleado ve cómo es en realidad la organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser divergentes. La tercera tiene lugar a los cambios de larga duración, el nuevo empleado domina las habilidades requeridas para su trabajo, lleva a cabo con éxito sus nuevos papeles y realiza los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo. (1999, p.607).

El proceso de socialización, ayuda al trabajador de nuevo ingreso a adaptarse a la cultura organizacional específica, de la empresa a la que ingresa y, por lo tanto, a superar el impacto cultural que le crea dicho ingreso. Este impacto surge de la ansiedad que la persona presenta cuando pierde los símbolos y referencias que ya le son familiares en sus relaciones sociales. Dichos símbolos y referencias, incluyen los aspectos de la vida diaria que forman parte del repertorio conductual de la persona, como la manera de saludar, cómo aceptar o rehusar invitaciones, cuándo tomar en serio a alguien o no, el acento al hablar, expresiones faciales en general, todo lenguaje no verbal, la manera de dar instrucciones y recibirlas, y otros.



“El proceso de socialización tiene tres etapas; tiene efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de quedarse en la compañía.” (Robbins, 1993, p.631).



La Socialización Organizacional es un proceso que está conformado por tres etapas y que tienen efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión final de quedarse en la compañía. Las tres fases pueden completarse en un plazo que puede oscilar entre unas pocas semanas y un año entero, dependiendo de diferencias individuales y de la complejidad de la situación.

Etapa I. Socialización anticipada. La socialización en la organización comienza antes de que el individuo ingrese en la organización. La información anticipada para la socialización proviene de diversas fuentes. Toda la información, tanto formal como informal, exacta o inexacta, ayuda al individuo a anticipar las realidades de ésta. Durante esta etapa suelen crearse expectativas poco realistas sobre la naturaleza del trabajo, el salario y las promociones. Dado que es más probable que los empleados que se han creado expectativas poco realistas dejen su trabajo en un futuro cercano, la dirección debería proyectar expectativas realistas acerca del trabajo. Una expectativa realista de trabajo (ERT) implica

ofrecer a los candidatos una idea realista de lo que les espera, presentándoles los aspectos tanto positivos como negativos del trabajo. Las ERT pueden presentarse en forma verbal, en folletos, por medios audiovisuales, y otros.

Etapa II. Encuentro. Esta segunda etapa comienza una vez otorgado el contrato de trabajo. Es un tiempo lleno de sorpresas en el que se empieza a entender muchas cosas a medida que el recién llegado se va adentrando en territorio poco conocido. Los científicos de la conducta advierten, que durante esta etapa puede producirse un choque con la realidad. Este choque con la realidad es el sentimiento de sorpresa del recién llegado tras experimentar situaciones o sucesos inesperados. Durante esta etapa, se desafía al individuo a resolver los conflictos que puedan suscitarse entre su trabajo y los intereses externos. Si, por ejemplo, el horario laboral le resulta demasiado largo, cabe la posibilidad de que los deberes para con su familia le obliguen a dejar el trabajo y buscar otro horario de trabajo más conveniente.

Etapa III. Cambio y adquisición. El dominio de tareas importantes y la solución del conflicto de roles marca el comienzo de la etapa final del proceso de socialización. Los que no logran realizar la transición a la tercera etapa dejan voluntaria o involuntariamente el trabajo o se convierten en elementos aislados en la red de la organización.

Podemos decir que el proceso de socialización está terminado cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la organización y su puesto, cuando se ha compenetrado con las normas de la organización y de su grupo de trabajo, las entiende y acepta. (recuperado 15 de junio del 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>).

Cuando una persona entra a una cultura extraña para ella, la mayoría de estos símbolos pierde sentido y no importa qué tan efectiva sea la persona para adaptarse a nuevos ambientes, generalmente se presenta un sentido de pérdida,

seguido de frustración y ansiedad. La mayor parte de la gente reacciona de manera muy similar ante esto. Ya que primero se rehúsa a aceptar el nuevo ambiente y después, existe una regresión: la cultura anterior se idealiza y asume gran importancia, todas las desventajas se minimizan y las ventajas se agrandan.

Hay que estar conscientes de que existe el impacto cultural y de que probablemente afectará a los nuevos trabajadores, ya que está en la mente de las personas, y por lo tanto se puede controlar si se tiene voluntad para ello.

Hacer entender a los trabajadores de nuevo ingreso que si bien es molesto, el impacto cultural puede ser una experiencia de la cual se puede aprender mucho, particularmente el hecho de que existen otros puntos de vista y otras formas de hacer las cosas en otras culturas organizacionales, distintas de las que pertenecían.

El aspecto esencial del proceso de inducción o socialización, apunta al reconocimiento recíproco de las partes desde una perspectiva sociocultural, condición para que el vínculo pueda establecerse y las expectativas recíprocas puedan encontrar oportunidad de satisfacción. Por ello, el selector, que orientará al nuevo integrante, debe conocer bien la cultura organizacional.

### **3.4. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE VALORES ORGANIZACIONALES**

“Valor viene del latín “Valére” que significa estar en forma, ser fuerte, ser capaz de algo, ser útil para algo, valerse por sí mismo. Radicalmente, viene del griego “axios”( “ lo que vale”,”lo que tiene un precio, “lo que todo el mundo considera digno de estimación). ( Jorge Yarce, 2001,p. 21).

Existen varios autores que definen el concepto de valores organizacionales.

Yarce considera el valor como “un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona, se proyectan desde las personas a su entorno de trabajo y convivencia”.(2001,p.22).

Iglesias lo define como “el valor es la orientación de intensidad del sentido asignado a algo, en función del esfuerzo realizado para logro deseado” (1993, p.49).

Para Robbins el concepto de valores son " las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto". (1999, p.132).

Para Siliceo, Casares y González los valores son:

.... aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobre vivencia física y de su desarrollo humano, de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. En este sentido, se puede decir que toda la cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social. (1999, p.51).

Los autores Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy los valores “son creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales forman la médula de la cultura.”(1985, p.14).

Los autores Bergeron, Cote, Jacques, Bélanger consideran que:

...los valores son ideales bastante abstractos que influyen toda nuestra vida, pero sin detenerse en un objeto específico o en una situación particular: la creencia de que se debe “ayudar a los demás o buscar una vida confortable puede afectar nuestro comportamiento en situaciones muy diversas. (1983, p.86)

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas, con bases sociales y culturales.

Los valores son los principios-guías, que orientan y comparten los miembros de la organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones.

Para el autor Robbins “los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en las percepciones”. (1993, p.174).

Los valores forman el corazón de la cultura organizacional, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones, que deben ser tomados por la organización como un todo.

Los valores son principios, ideas arraigadas, convicciones fuertes, un fundamento, un estilo de vida que brota de pensamientos claros, es por ello que los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado.

Los valores cumplen una función especial en cuanto al comportamiento, le sirven como determinantes y como lineamientos para la toma de decisiones y la elección de acciones. Al igual influyen en las actitudes y el comportamiento, dentro

de una cultura organizacional dependiendo de si los valores de la empresa coinciden con los del individuo, puede que cause satisfacción e insatisfacción.

El autor Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, plantea la existencia de seis tipos de valores, los cuales son de tipo:

.....Teóricos ( los que conceden gran importancia a la búsqueda de la verdad por medio de una posición crítica y racional), económicos ( los que subrayan lo útil y lo práctico), estéticos ( los que conceden gran valor a la forma y la armonía), sociales (los que conceden gran valor al amor por la gente), políticos ( los que conceden importancia a la obtención de poder e influencia), religiosos ( los que se refieren a la unidad de la experiencia y al conocimiento del cosmos como un todo). (1993, p175).

El autor Robbins menciona la existencia de dos series de valores que son:

..... valores terminales se refiere a las finalidades deseables de existencia, las metas que a una persona le gustaría lograr durante su vida y el otro tipo valores instrumentales que son modos preferenciales de comportamiento o medios de lograr los valores terminales de uno. (1993, p.176).

El autor Yarce en su libro Los valores son una ventaja competitiva, menciona la existencia de diferentes tipos de valores organizaciones tales como:

.....Valores Dinámicos (Cambio, flexibilidad, negociación),Valores estáticos(Inmovilismo, resistencia, rutina),Valores Cualitativos( Calidad, satisfacción de necesidades humanas y del entorno social),Valores Cuantitativos( Demanda – consumo, capacidad de producción, necesidad de materiales)Valores de Conocimiento ( Saber especializado, visión global, aprendizaje continuo, más que habilidades o destrezas),Valores personalizados ( Trabajo productivo- formativo, compromiso y

creatividad)Valores Éticos( Fines personales, rectitud de conducta, búsqueda de la felicidad más que estéticos, sensibles o económicos).(2001, p.54).

La concordancia de los valores personales con los valores organizacionales lleva a la experimentación de un fuerte sentimiento de suceso en los administradores, aumentando el deseo de trabajar más horas que las establecidas en el contrato y creando una confianza de que seguirán trabajando en la misma empresa en los años siguientes. También existe más energía disponible para discernir y difundir los valores de la organización junto a otras personas, sean internas o externas. Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar con los mismos que son basados en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal, lo que, a su vez, hace que las presiones del trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él. Tanto los objetivos de la organización como los de los accionistas, clientes y funcionarios pasan a tener mayor significación e importancia, cuando los valores son compartidos.

Si bien los valores son estables y duraderos ello no significa que también puedan ser rígidos, es importante mencionar que las nuevas generaciones aportan a veces un nuevo conjunto de valores. Entre otros factores podemos mencionar, que la edad constituye un gran diferenciador fundamentalmente en los valores de los colaboradores, lo anterior podría asumirse en que los jóvenes aportan un grupo de valores diferentes a los de sus compañeros de mayor edad. Y ello a su vez, significa que la gerencia deberá responder a los nuevos valores si desea que los demás jóvenes sigan en la organización como miembros productivos. Si la gerencia sigue basándose en los sistemas de valores más antiguos, puede que merme la satisfacción y se de el ausentismo y la rotación del personal.

La forma como los líderes planifican, organizan y controlan el comportamiento de los individuos, grupos y organizaciones, reflejan forzosamente sus valores y

tiene que ser compatibles con éstos, la conducta de los individuos y grupos es muy importante para lograr un desempeño organizacional eficaz, pero también debemos comprender el comportamiento de los propios administradores y superiores. Es por ello que es de gran importancia para las organizaciones que los valores establecidos deben estar alineados con la misión y visión de la organización, el personal que labora en la misma deberá alinear sus valores profesionales con los valores organizacionales, o por lo menos se pretende que los valores fundamentales que predica la Institución sean compartidos por sus colaboradores y puestos en práctica por los mismos.

El valor especifica la conducta humana y ayuda a estructurarla y a transformarla en la medida en que es algo vivido, reflejado en las acciones personales. Por eso se puede decir que cuando muchas personas viven los mismos valores, esos valores compartidos pasan a vivirse corporativamente o socialmente, pero su raíz más íntima sigue siendo la práctica individual de los mismos.

Es importante comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, otro mecanismo importante para producir el cambio en la cultura de la organización, es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia, mantener informado al colaborador organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al preactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.



No basta con tener definidos los valores organizacionales o con divulgarlos por medio de las publicaciones o boletines internos o de la publicidad externa, ya que solo la información no forma, hay que buscar el cambio de la conducta, hay que ser consecuentes, empezando porque la gente de la empresa los conozca, y esté en la tarea de aprenderlos lo mejor posible, de ponerlos en práctica, tal vez con ayuda de líderes, que interactivamente buscan formas para vivirlos.

### **3.5. LAS CREENCIAS**

Quienes participan en lo sistemas sociales tienen creencias y actitudes comunes sobre algunos aspectos del sistema y su funcionamiento. Cuando esas creencias comunes, se ven acompañadas por la percepción de que dichas ideas constituyen la doctrina inherente y adecuada que prima dentro de la organización y que determina la forma de conducirse dentro de ella, se les conoce como normas de grupo.

Para el autor Yarce las creencias se consideran como “supuestos básicos, costumbres arraigadas a lo largo de la experiencia, que llevan a hacer las cosas de una determinada manera, con el convencimiento de que es la mejor.” (2001,p.20).

Las creencias también se definen como “actitud mental que se genera a consecuencia de los ritos y costumbres de las sociedades”. (Encarta, 2003).

En suma, la existencia de creencias es importante por cuanto determina cuál es la conducta adecuada y exigida a los miembros de un grupo, además, debe existir un consenso objetivo de tales creencias. Probablemente no todos los

miembros del grupo han de sostener la misma idea, pero si deben estar de acuerdo una mayoría de miembros activos.

Se debe destacar que aunque se tengan criterios y actitudes parecidas o iguales entre los individuos, como resultado de algún factor ecológico o demográfico, como el lugar donde se trabaja o se vive, podría faltar la noción que entre gente como ellos existe este sistema de creencias común y adecuado.

Puede darse el caso de que los miembros de un grupo tengan las mismas creencias y que además sepan que la mayoría de las personas tengan puntos de vista similares y sin embargo, pueden creer que estas creencias son inadecuadas para el grupo. Esto se puede deber a una escasa unión grupal, la cual muchas veces se ve afectada cuando no existe un proceso de comunicación eficaz, de las creencias existentes.

El autor Yarce en su libro Los valores son una ventaja competitiva, menciona que hay creencias que se caracterizan por ser implícitas y explícitas. Las creencias implícitas, actúan a la manera de normas de comportamiento colectivo y poseen un perfil más colectivo que los valores, que miran más a la vivencia personal y a la estimación social, las explícitas son en las que están basadas los principios y valores declarados, es decir establecidos. ( 2001,p.21).

La conducta y los intereses comunes a grupos funcionales producen un lenguaje común, un sistema de creencias común y un modo de pensar común. La importancia de las creencias en cualquier organización se fundamentan en que éstas deben ser compartidas por la mayoría de los miembros de dicha organización. Por lo tanto, se puede afirmar que una creencia es un conocimiento acerca del mundo, es una forma de ver y percibir las cosas, y es allí donde radica su importancia, y es que éstas crean una identidad y una personalización que mantiene una unión indisoluble con la organización a la cual pertenecen las personas y es parte fundamental de la cultura organizacional.

### 3.6. LOS RITOS

Cuando se habla de ritos, por lo general se asocia a éstos con actividades de índole religiosa. Del latín ritus, costumbres o ceremonias, el diccionario de trabajo social, del autor Ezequiel Ander – Egg indica que rito es:

Un acto o serie de actos, consuetudinos por acciones plegarias o fórmulas que han sido establecidos por la tradición escrita u oral. De sentido religioso o mágico, tiene un carácter ceremonial, que tiende a rivalizar en el individuo o la comunidad, la relación con el mundo divino. (1982, p.266).

Sin embargo la acepción de ritos está absolutamente asociada a las empresas, como lo muestran las definiciones que están a continuación.

Los autores Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy dicen de los ritos: “son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía”. (1985, p.15).

Para Guizar los ritos son “secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican cuáles son las personas imprescindibles y cuáles las prescindibles”. (1999, p.321).

Como se aprecia en las definiciones anteriores, algunos autores le otorgan un sentido de divinidad a los actos realizados por medio de ritos. Es importante destacar, que un rito es el producto de una serie de actividades que trascienden a través del tiempo. Esto es importante destacarlo por el hecho de que los ritos no

son actividades que surgen de la nada, su importancia radica en el hecho de que son parte de la tradición de un grupo u organización.

Es por esto que los ritos cobran un sentido de pertenencia grupal, son actividades que los grupos comparten y heredan a las generaciones futuras. De hecho el rito conlleva una serie de connotaciones, se habla de los ritos de apareamiento de ciertas especies animales, como lo son el cortejo, las danzas de apareamiento como las que realizan algunas criaturas, como los pavos reales. En este sentido, el rito viene a ser un proceso que conlleva una serie de elementos comunes y característicos, actividades ceremoniales que son repetidos por la mayoría de los individuos y que tienen un objetivo final: la reproducción. En el caso anterior el rito de apareamiento tiene una finalidad, cual es la perpetuación de la especie.

En el caso de los seres humanos, los ritos viene siendo también una serie de actividades, procesos, actos o conductas que tienen un objetivo. Este objetivo puede ser de índole religioso o no.

En algunas sociedades antiguas, su cultura se basaba en una serie de ritos que fundamentaban su razón de ser. En este caso se puede hablar de rituales mágicos o sagrados. Tal es el caso de algunas tribus africanas que practicaban rituales de fertilidad, de caza, de salud, de climas benignos y otros más. Cuando se mencionan los ritos, normalmente se puede hablar también de rituales, los que muchos autores consideran sinónimos.

Por lo tanto, el rito o ritual, no necesariamente atañe a aspectos religiosos, y como lo indica Román Reyes, en su libro "Terminología Científico- social", en relación al rito y al ritual;

Con estos términos esta ocurriendo algo paradójico. Por una parte, (y ya sea con evidente satisfacción o por el contrario, con cierto dejo de nostalgia) se comenta y se analiza la decadencia o desaparición del rito y del ritual en la sociedad avanzada. Por otro lado, tales términos se aplican cada vez más, a prácticas cotidianas desprovistas de todo contenido mágico o religioso. En este sentido, rito y ritual van camino de significar cualquier tipo de conducta estandarizada. (1988, p.873).

Como lo afirma el autor, el rito se va transformando cada vez más en algo, que no entraña aspecto religioso o mágico. Hace referencia el autor a que el rito va camino a convertirse en cualquier tipo de conducta estandarizada, lo cual quiere decir, que, eventualmente, cualquier actividad que tenga una serie de procedimientos estandarizados, se convertirá en rito. Esto puede que no sea así, ya que los ritos si deben conllevar, además de un proceso estandarizado, un elemento de cierto misticismo y ceremonia: debe ser un acto que revista seriedad y compromiso, por parte de los miembros que en él participan.

Existen en algunas Universidades ritos de iniciación practicados en las llamadas logias, en las cuales, los aspirantes deben realizar una serie de actividades, para ganarse el derecho de ingresar a ellas. Por lo tanto los ritos son actividades que la mayoría de los miembros de una organización deben conocer y compartir. Éstos deben ser entendidos y asimilados por los miembros, su significado debe estar claramente definido y su objetivo debe ser entendido con claridad. El hecho de que debe ser compartido, se refiere a que el rito debe ser un acto no individual: debe haber varios miembros que lo pongan en práctica y, aunque no todos participen en él simultáneamente, si deben conocerlo y, eventualmente, llegar a ser parte de él.

### 3.7. LOS SÍMBOLOS

Los símbolos son una representación de algo: son la síntesis y a la vez sirven para distinguir algún elemento de otro. Cuando se habla de símbolo, muchas veces se asocia a éste con un escudo o un emblema. Aunque esto es así, el significado del símbolo va mucho más allá. Por lo tanto podemos mencionar que un símbolo puede ser una persona que representa los más altos ideales de una organización, o que es parte intrínseca de ésta.

Los símbolos son elementos visibles y exteriores, que se relacionan con una persona o un sitio de trabajo y su importancia radica en que sirven como evidencia de nivel social, ya que en muchas instituciones los colores que se consideran como un símbolo conforman la identificación innegable de relación con determinadas empresas e incluso dentro de ella, para sus miembros.

En las organizaciones los símbolos están visibles en actividades, papelería, vehículos, en los colores y en los edificios. Es importante recordar que los símbolos reflejan parte de lo que es la personalidad de las Instituciones.

Como lo menciona Ignacio H. De la Mota, en su enciclopedia de la comunicación, el símbolo es:

.....Imagen, figura o divisa con que materialmente o verbalmente se representa un concepto moral o intelectual, por alguna semejanza o correspondencia que el entendimiento percibe entre este concepto y aquella imagen. También cualquier signo impreso o escrito manual de carácter arbitrario y convencional, usado para comunicarse. Signo sustitutivo de los de carácter espiritual como la cruz es símbolo del cristianismo y de sus religiones.(1994, p. 1276).

Como lo indica el autor, el símbolo representa un concepto moral o intelectual que pretende crear un vínculo entre éste y lo que representa. Por lo tanto, el símbolo trata de crear una asociación entre él y un valor.

Cuando en alguna institución deciden tener, por ejemplo, un escudo que los represente, se pretende con ello que las personas al mirar dicho escudo, asocien a éste con aquella. De esta forma, no sería necesario escribir el nombre de dicha organización, para que cualquier persona puede interpretarlo como un referente de esta organización.

Existen sin embargo, ciertas condiciones que tienen que tener los símbolos. Estos deben ser conocidos por los miembros de la organización. No puede ser que los miembros de ésta desconozcan sus propios símbolos, ya que sería muy difícil pretender que el resto de la comunidad los conozca. Por otro lado, los símbolos no pueden ser ambiguos, o sea, que no pueden tener varios significados a la vez. El símbolo, por su naturaleza distintiva, debe representar solamente una persona o institución a la vez. Por lo tanto, el escudo de Costa Rica, es el escudo de este país solamente y no de cualquier otro.

El conjunto de símbolos de una organización debe ser único y distintivo, además debe ser del conocimiento general y deben ser compartidos por la mayoría de los miembros.

Por lo tanto los valores, creencias, principios, ritos, mitos, símbolos, todos estos factores pueden lograr, que una empresa sea más o menos competitiva. Son importantes al estudiar el comportamiento organizacional, porque ponen los elementos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción.

Las personas ingresan a una empresa con ideas preconcebidas sobre lo correcto e incorrecto. Desde luego tales ideas conllevan valores.

En las organizaciones deben existir reglas y valores, que sean coherentes con las actitudes. Cuando no se cuenta con una clara definición de reglas y valores organizacionales, el personal se encuentra a disgusto y las fricciones son comunes y dañan el desempeño de la Institución.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores, basados en su capacidad de crear valor por medio del conocimiento y su expresión.

### **3.8. RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN**

El objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios, por lo cuales recibe una compensación económica, al igual, las personas se vinculan en una organización, con el fin de satisfacer algunas necesidades personales.

Por lo que se pueden definir las relaciones del personal, como el conjunto de acuerdos, transacciones y actividades que los trabajadores tiene con la institución. Es decir es un intercambio de recursos donde se evalúa lo que se está ofreciendo y lo que se está recibiendo a cambio.

Es por ello, que el elemento simbólico es el salario, ya que constituye el centro de las relaciones de intercambio entre los trabajadores y la institución.

El salario se define como “la retribución que le patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo”. (Código de trabajo, 2002, artículo 162)



Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza a cambio reciben un salario, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y la institución.

Es evidente, que el dinero es importante para los empleados por diversas razones, el dinero es valioso debido a los bienes y servicios que compra. Este es su valor económico, un medio de intercambio, para la asignación de recursos económicos. El dinero también es un medio de intercambio social.

Pero no solo existe esta relación de tipo monetaria, sino la relación de compromiso, por el hecho de aceptar formalmente un compromiso (contrato), hace suponer que se conocen todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva.

Es por ello, que comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades, para sacar adelante todo aquello, que se nos ha confiado.

### **3.9. PERMANENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN**

La permanencia tiene dos dimensiones: actitudes y vinculación.

#### **3.9.1. ACTITUDES**

El autor Robbins Stephen dice que las actitudes “son proposiciones evaluatorias ( favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo.”(1993,p.179).

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones por medio de enunciados llamados de evaluación es decir, es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero están interrelacionados. Igual que los valores, las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales y maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables, ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas, obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Nuestros valores dan origen a cientos de ramas secundarias “Nuestras Actitudes”.

Los psicólogos sociales reconocen tres elementos de una actitud. El componente cognoscitivo, que es el modo en que se percibe un objeto, suceso o situación; los pensamientos, ideas, creencias que un sujeto tiene acerca de algo. Cuando el objeto de la actitud es un ser humano, el componente cognitivo con frecuencia es un estereotipo, vale decir un cuadro mental que nos forjamos de una persona o de un grupo de personas. Lo que se hace es tipificar a individuos y grupos en juicios de tipo abarcador. Si bien los estereotipos son convenientes tienen una importante falla, carecen de exactitud. Son generalizaciones acientíficas. El componente afectivo de una actitud consiste en los sentimientos o emociones que suscita en un individuo la presentación efectiva de un objeto, suceso o situación o su representación simbólica. El nivel emocional se diferencia del cognitivo, pero ambos pueden presentarse juntos. El componente conductual es la tendencia o disposición a actuar de determinada manera con referencia a un objeto, suceso o situación. La definición pone el acento en la tendencia, no en la acción en sí.

(Actitudes, recuperado el 10 de agosto de 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml>).

En cuanto a la funciones de las actitudes, Kats define cuatro tipos: función de adaptación, los seres humanos procuran maximizar las recompensas y minimizar las penalidades, por lo tanto desarrollan actitudes que los ayudan a cumplir con ese objetivo. Tienden a favorecer a partidos o candidatos políticos que promuevan su fortuna económica. Función de defensa del yo, ciertas actitudes sirven para protegernos de reconocer variedades básicas sobre nosotros mismos o sobre la dura realidad de la vida. Actúan a manera de mecanismo de defensa evitándonos padecer un dolor interior uno se esos mecanismos es la proyección: atribuimos a otros ciertos rasgos nuestros que consideramos inaceptables y hacerlo así nos separa de tales rasgos. Función de expresión de valores, estas actitudes nos ayudan a dar expresión positiva a nuestro valores centrales y al tipo de persona que imaginamos ser; refuerzan nuestro sentimiento de autorrealización y expresión de sí. Función de conocimiento, en la vida procuramos alcanzar cierto grado de orden, claridad en nuestro marco personal de referencia, buscamos comprender los acontecimientos que nos afectan y conferirles sentido. Las actitudes nos ayudan al suministrarnos patrones de evaluación, mientras que los estereotipos nos brindan orden y claridad respecto de las complejas y desconcertantes cuestiones que obedecen a las diferencias humanas. (Actitudes, recuperado 10 de agosto del 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml>).

La teoría funcionalista de este autor ayuda a explicar también el cambio actitudinal. La modificación o reemplazo de una actitud vieja por otra nueva es un proceso de aprendizaje y el aprendizaje parte siempre de un problema o de las dificultades de un sujeto para ser frente a una situación. El cambio actitudinal no procede de la modificación en la información de la persona o en su percepción de un objeto sino más bien de la que sufren las necesidades de su personalidad y sus motivaciones subyacentes.

Existen tres tipos de actitudes en el comportamiento organizacional, que relacionadas con el trabajo merecen las evaluaciones positivas o negativas que los empleados adjudican a aspectos de su entorno laboral, las cuales son:

-La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo, ya que una persona satisfecha en su trabajo en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste. (Robbins,1993:180p).

Para los autores Keith Dais y John W.Newstrom la satisfacción laboral “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. ( 1999:276p).

Los empleados requieren interacciones con compañeros, jefes, seguir los estándares y las políticas de la organización, cumplir con las normas de rendimiento, vivir en condiciones laborales que suelen distar de lo ideal y otros elementos más. Esto significa que la evaluación del empleado en cuanto al agrado de satisfacción o insatisfacción con su trabajo es una suma compleja de una serie de elementos discretos del empleado.

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades, y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento, estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente. Los empleados, que no representan un desafío importante, producen aburrimiento, pero el exceso de desafíos produce frustración y sensación de fracaso.

Las recompensas justas juegan un papel importante en la satisfacción que los empleados demandan: sistemas salariales y políticas de ascenso que considera justas, claras y afines a sus expectativas, cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que el resultado sea la satisfacción.

Las condiciones laborales adecuadas son indispensables para la satisfacción de los empleados ya que los mismos se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo, de factores tales como: temperatura, luz, ruido y otros factores del entorno.

Interés Laboral: este tipo de actitud laboral es esencial, ya que mide el grado con que la persona se identifica, en términos psicológicos, con su empleo y considera que el grado de rendimiento que percibe es importante para la autoestima. Los empleados que están muy interesados en su trabajo se identifican mucho con el tipo de actividades que realizan y en verdad, se preocupan por ella. (Robbins,1993:180p).

La entrega a la organización: esta actitud se define como la situación donde el empleado se identifica con una organización particularmente y sus metas, y quiere seguir participando en ella. Por lo tanto un gran interés laboral significa que hay identificación con el trabajo específico propio, mientras que la entrega a la organización significa identificación con la organización que contrata al individuo. (Robbins,1993:180p).

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes, situación que los gerentes han observado y a la que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos, que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

### **3.10. VALORES DE LA SOCIEDAD**

#### **3.10.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La palabra comportamiento generalmente se refiere a acciones de un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario. Obtenido de (recuperado 10 de agosto del 2006, <http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento>).

Técnicamente, en psicología, el comportamiento se define de dos maneras:

1. Todo lo que un organismo hace.
2. Cualquier interacción entre un organismo y su ambiente.

El comportamiento en la gente (y otros organismos e incluso mecanismos) cae dentro de un rango, siendo algunos comportamientos comunes, algunos inusuales, algunos aceptados, y otros fuera de los límites aceptados. La aceptación de un comportamiento es evaluada por las normas sociales y regulada por varios medios de control social. (recuperado el 10 de agosto de 2006, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento>).

La aceptación o rechazo de un comportamiento como una función del control social es evaluado por las normas sociales, reguladas por este mecanismo con usos y costumbres (sistema informal, que puede incluir prejuicios) y leyes (sistema formal, que incluye sanciones).

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

**Variables del nivel individual.-** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

**Variables a nivel de grupo.-** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio. (recuperado el 10 de agosto de 2006, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento>).

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer la manera que afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El comportamiento individual depende de algunas características biográficas.

⇒ *Edad.*- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así, ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

- ⇒ *Género.*- lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia.
- ⇒ *Estado civil.*- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es mas responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.
- ⇒ *Antigüedad.*- La antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además de que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama, ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador. (recuperado el 10 de agosto de 2006, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento>).

### **3.10.2. COSTUMBRES**

Todo pueblo tiene su historia, tradiciones y costumbres por los cuales ha adquirido unos rasgos característicos y peculiares que le diferencian de otras localidades de la misma región a la que pertenece. Asimismo, son sus habitantes y vecinos los que han hecho posible con el transcurso de los años que dichas tradiciones y costumbres se fragüen y pasen de generación en generación, marcando el desarrollo histórico de nuestra localidad y de sus gentes, dando a ambas unas señas de identidad propias. (Recuperado el 8 de agosto de 2006, de <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060712120357AaiXsYI>).



Las costumbres son hábitos cuando son individuales, es decir, ejecutados por individuos aislados, pero al convertirse en dominio público o realizados por la masa son "Costumbres", que pueden ser arraigadas en la sociedad, y son heredadas de generación en generación.

Las costumbres individuales o hábitos son practicadas mecánicamente sin reflexión; el realizar lo mismo todos los días o constantemente se convierte en costumbre.

Las costumbres sociales son las que van a determinar en cierto grado el comportamiento del o los individuos pertenecientes a ese grupo o sociedad.

Para el autor Hume David las costumbres constituyen la guía fundamental de la vida, el conocimiento de las costumbres supone una guía importante para el comprender el alma de un país y de su gente. (encarta 2003).

Por medio de las costumbres pueden manifestarse y de hecho se manifiestan muy diversos tipos de normas: morales, del trato social (esto es, del decoro, de la decencia, de la cortesía, de la etiqueta, y otros.), higiénicas, técnicas y jurídicas.

Mientras que las tradiciones, no son obligatorias y no llevan aparejadas unas sanciones para su incumplimiento, las costumbres si están provistas de sanciones de diversos tipos, por ejemplo: risa o burla, crítica, censura separación del grupo, o expulsión del grupo, etc.

Las costumbres fundan sus bases en la cultura, por esta razón en cada grupo social se cuentan con variadas costumbres, que en algunos casos van muy ligados a los prejuicios.

Generalmente, se distingue entre buenas costumbres que son las que cuentan con aprobación social, y las malas costumbres, que son relativamente comunes, pero no cuentan con aprobación social, existiendo leyes que han sido promulgadas, para tratar de modificar la conducta.

La costumbre se divide en: primero, el factor subjetivo u Opinio Iuris, que es la creencia o convencimiento de que dicha práctica generalizada es imperativa y como tal produce derechos y obligaciones jurídicas para los mismos sujetos y el factor objetivo que es la práctica de la costumbre en sí, que debe ser reiterada y unívoca. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Costumbre>.

Para que un comportamiento se transforme en una costumbre, debe darse en forma periódica, además debe ser practicado por un grupo para que esta costumbre sea parte de la organización o sociedad en general y no en forma individual que se convertiría en costumbre propia del individuo. La costumbre llega a convertirse en mala o negativa para el grupo o los miembros, cuando atenta contra su estabilidad.

La práctica de las costumbres propias de una organización reflejan la identidad de la organización, es decir, estas refuerzan la cultura organizacional, hace que el miembro esté identificado con la organización y la perciba como algo propio de la misma.

**CAPÍTULO IV:**

**ANÁLISIS** E INTERPRETACIÓN

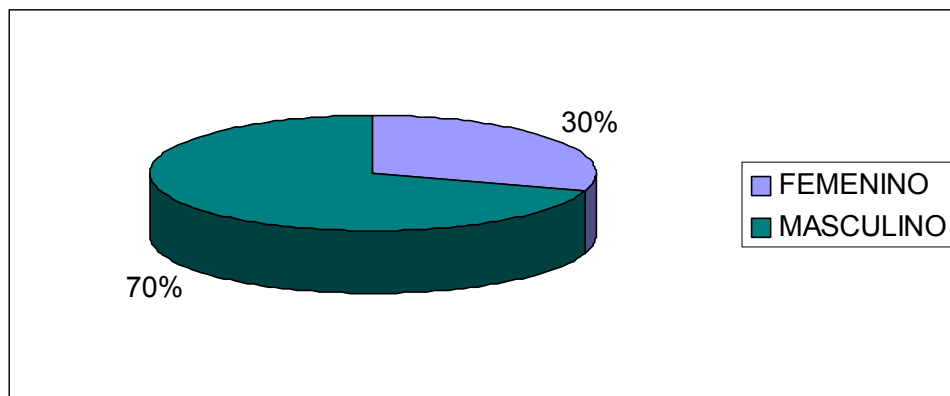
**DE LA** INFORMACIÓN

## 6.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información se procedió a codificar y a tabular, así como analizar e interpretar cada una de las variables, dimensiones e indicadores en que se divide la investigación.

### 6.1.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

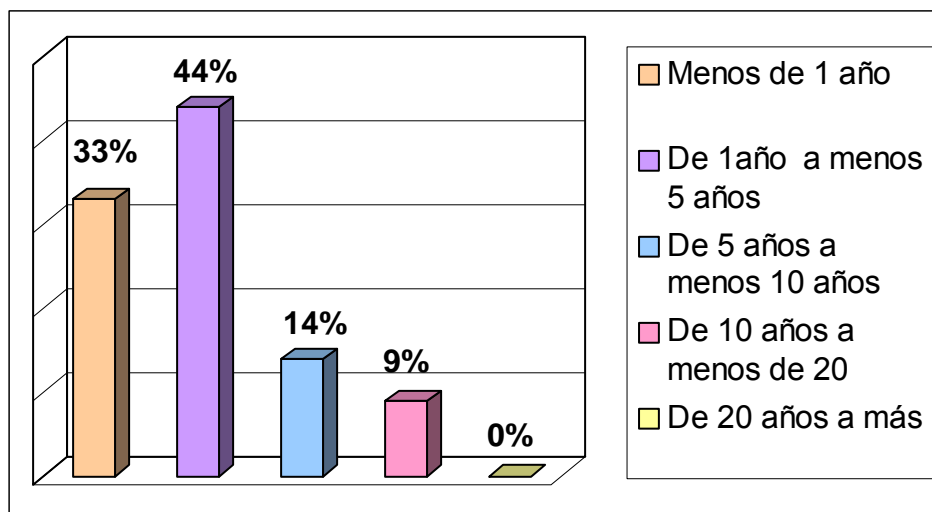
**GRAFICO Nº 1 DISTRIBUCIÓN POR SEXO**



Fuente: Entrevista realizada por las investigadoras a los docentes interinos que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el tercer trimestre del 2005. (Noviembre del 2005).

Uno de los objetivos fue conocer el sexo de los entrevistados, esto para verificar si existía alguna relevancia en términos de contratación de personal en la jornada de cuarto de tiempo en la Universidad y al mismo tiempo si esto tenía alguna incidencia en la consecuente información que se podría obtener. Sin embargo y de acuerdo a las respuestas obtenidas en el gráfico Nº 1 se puede observar que el mayor porcentaje de los entrevistados son del sexo masculino es decir el 70% y solo un 30% corresponde al sexo femenino.

## GRAFICO N° 2 DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO AL TIEMPO DE LABORAR EN LA U.N.A.



Fuente: Entrevista realizada por las investigadoras a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo, en la U.N.A en el tercer trimestre del 2005. (Noviembre del 2005).

Otro aspecto de carácter social que podría tener alguna incidencia, es el tiempo que tienen los entrevistados de laborar en la Universidad Nacional, en la jornada de un cuarto de tiempo.

Cuando se les consultó a los entrevistados sobre este aspecto las posibles respuestas fueron, como lo muestra el gráfico N° 2: el mayor porcentaje está representado por el 44% que laboran de un 1 año a menos 5 años en la Universidad Nacional, seguidamente un 33% labora menos de 1 año, 14% de 5 años a menos 10 años, el 9% de 10 años a menos de 20 años y 0% de 20 años a más.

Esta información podría sentar su argumento en que la gente que tiene poco tiempo de laborar en la Universidad Nacional, conoce poco acerca de ella.

## 6.2. ANÁLISIS DE LA VARIABLE “INDUCCIÓN”.

**CUADRO Nº 2 DISTRIBUCIÓN POR CONOCIMIENTO DE LOS VALORES ESTABLECIDOS, POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL.**

<b>CONOCE LOS VALORES ESTABLECIDOS POR LA U.N.A</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
TODOS	3	7%
ALGUNOS	15	37%
NINGUNO	23	56%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005 en la U.N.A (Noviembre del 2005)

Los valores representan en cualquier grupo humano aquellos conceptos, que se consideran superiores con respecto a otros que podrían considerarse en una misma categoría en forma micro; sucede igualmente en las organizaciones que se dedican a la producción o los servicios. En éstas, los valores determinan también, lo que el grupo es y quiere ser en el futuro, es decir, éstos se convierten en aquello que determina que las personas tengan predisposiciones permanentes hacia otras personas o cosas, que las conducen a tener conductas o comportamientos que, si son coherentes con los valores que se han determinado en dicha organización, podríamos decir que la organización tiene una cultura organizacional definida y que la gente estaría practicando los valores, y si esto es así, la cultura organizacional estaría cumpliendo su objetivo. Esto es que en ella se hagan las cosas de acuerdo a lo que la organización quiere. Esto tiene importancia en todo el acontecer y por ende cuando en la administración y fundamentalmente en el comportamiento humano se refiere a este tema, específicamente, se denomina cultura organizacional. Sin embargo, y aunque los valores son muy importantes, están además las creencias, que de acuerdo a la

escuela antropológica ideacionalista, tendrían importancias muy similares. Es necesario agregar además, que al hablar de cultura organizacional, la referencia es también a otros aspectos que tienen un rol de apoyo como son los símbolos y signos que representan a la organización, los ritos y rituales que surgen de lo anterior y fortalecen el contenido de los valores y además, las formas de comunicación y en general todo aquello que como resultante de los valores y las creencias, indica cómo se hacen las cosas en la organización. Es necesario decir también, que en cualquier sociedad, grupo humano u organización, la cultura que los determina debe ser compartida y esto no necesariamente significa que tiene que ser por todos, basta que sea la mayoría. Sin embargo si en una organización determinada, un grupo de personas, aunque minoría no realicen sus tareas y sus conductas no estén de acuerdo a la cultura organizacional, esto implicaría una debilidad para la organización, ya que éstos no estarían de acuerdo a la cultura organizacional, e implicaría que los resultados de su trabajo podrían ser distintos a los que la organización requiere.

La práctica de los valores, creencias, ritos, rituales, signos y símbolos que no estén de acuerdo con lo que la organización establece, podría generar que dicha organización no tiene una cultura organizacional propia. Y propia, para el caso, quiere decir, que es distinta al resto de las organizaciones. Consecuentemente en la práctica, es como una cédula de identidad, que le da una identidad, que implica que es diferente a otras.

En estas condiciones, conocer si los profesores interinos que son parte de este estudio conocen los valores de la Universidad Nacional, no tanto por el hecho de que los conozcan o no, ya que es posible que el desconocimiento sea consecuencia de que la U.N.A no ha divulgado los valores que tiene, sino más bien porque el desconocimiento implicaría que las conductas de estos profesores no obedecen a lo que la Universidad quiere y requiere.

Cuando se les consultó sobre este tema, las posibilidades de responder fueron: todos, es decir, que conocía todos los valores, respondieron en este sentido un 7%, algunos valores respondieron el 37% y que no conocen ninguno de los valores un 56% de los entrevistados.

Con respecto a la información anterior, lo primero que podría decirse es que cuando en una organización se establece una estructura que contiene valores, esta misma implica que los participantes de la organización deben conocerlos todos, ya que el conjunto de estos valores va a configurar el cómo deben hacerse las cosas en esa organización, en este sentido, el conocimiento de algunos, implicaría solo que en la organización se estén haciendo las cosas en parte, de acuerdo a lo que la organización quiere.

Si se observa la información obtenida hay un 37% que estaría en estas condiciones y que implicaría, que sus actuaciones no corresponden a lo deseado por la organización, en el sentido de que éstas no están practicándose de acuerdo a la cultura organizacional, a este 37% podría agregarse este 56% que dice que no conoce los valores de la Universidad Nacional. Y en estas condiciones podría haber un 93%, que desconocería en parte y totalmente los valores de la Universidad Nacional. Esto llama la atención, como también el 7% que manifiesta conocer todos los valores, por esta razón, para tener una idea más clara con respecto a quienes son los que respondieron en las diferentes opciones y poder de esta manera, aclarar en principio, porque esto podría estar ocurriendo.

En primer lugar habría que recordar, que en la Universidad, se dieron a conocer los valores de la misma, en un documento Plan Global Institucional 2004-2011, y quizás, sin aseverarlo, el 7% que contesta conocer todos los valores haya tenido acceso a este documento, ya que sería la única manera de que esta respuesta pudiese sostenerse, porque anteriormente en la Universidad solo se habían establecido principios, políticas y no precisamente valores. En estas condiciones, que un 56% responda que no conoce ninguno, es coherente ya que



la U.N.A no los había establecido. Además, esta repuesta estaría indicando que los que no los conocen todos o en parte, no han tenido hasta la fecha de la entrevista acceso al documento Plan Global Institucional 2004-2011.

De acuerdo a la información obtenida, podría intentarse un primer criterio, con respecto a lo que ocurre en la Universidad Nacional, en términos de que, las actitudes y los comportamientos no corresponderían a una cultura organizacional propia de la U.N.A, ya que para que exista práctica de valores, primero habría que conocerlos, y esto no está sucediendo.

**CUADRO Nº 3 DISTRIBUCIÓN DE LOS VALORES MENCIONADOS POR LOS ENTREVISTADOS, QUE CONOCEN TODOS O ALGUNOS DE LOS VALORES DE LA U.N.A**

<b>TIPO DE VALOR MENCIONADO</b>	<b>RESPUESTAS</b>
Compromiso	2
Compromiso por el Ambiente	3
Compromiso Social	13
Cordialidad	2
Democracia	1
Diálogo	7
Equidad	7
Excelencia	3
Humanismo	1
Identidad	2
Innovación y Creatividad	3
Libertad	2
Participación	1
Respeto	8
Responsabilidad	2
Solidaridad	2
Transparencia	3
Verdad	1
En blanco	1
No amerita la respuesta	10

De 18

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005 en la U.N.A. (Noviembre del 2005)

Como un complemento de sí los profesores interinos conocían los valores de la Universidad Nacional, las investigadoras consideraron, de acuerdo a las opciones planteadas como respuesta, que se produciría una distribución entre los que conocían todos los valores, los que conocían algunos valores y los que no conocían ningún valor. Partiendo de esa premisa, parecía importante saber cuáles eran los valores, que conocían los que respondieron que todos y algunos. Por tal motivo se consideró en la entrevista, preguntar a los profesores interinos con respecto a esto. La pregunta se hizo de manera abierta, de tal forma que podían contestar varias respuestas.

Ahora bien, con respecto a los entrevistados que mencionaron como valor el compromiso, esto podría considerarse correcto. Sin embargo, las investigadoras ponen en duda que los entrevistados, reconozcan que este valor corresponda a un valor propio de la Universidad, ya que los mismos mencionaron otros valores en esta misma pregunta, que no corresponden a los valores establecidos por de la Universidad, es decir, su respuesta podría ser solo una coincidencia. Hay también un grupo de entrevistados, que mencionan compromiso por el ambiente, este forma parte de los valores establecidos en el Plan Global Institucional 2004-2011, y es posible que, la respuesta de los entrevistados sea correcta, ya que éstos, están relacionados con ciencias agrarias y seguramente están informados de que en la Universidad este aspecto se instituyó como un valor. Sin embargo, desde el punto de vista de la cultura organizacional, esto no sería muy relevante, dado que la cantidad de personas que lo mencionan, que son 3, estarían indicando, claramente, que no es un valor compartido.

Habría que destacar, que hay algunas situaciones que pareciera que identifican a la Universidad Nacional y que van más allá de lo que se haya establecido en el 2004. Lo anterior, es porque hay algunas ideas que son parte del origen mismo de la U.N.A, y en el consiente colectivo esto se mantiene, tal es el caso del compromiso social.

Lo que llama la atención, con respecto a esta respuesta, aunque de los 18 que respondieron todo o algunos de los valores, solo 13 entrevistados lo mencionan. Llama más la atención, que de los 41 entrevistados, 28 no los reconozcan como tal. Esto más bien, podría indicar, un distanciamiento de los profesores interinos con respecto a la Universidad Nacional.

Hay respuestas que mencionan como un valor de la Universidad: la cordialidad, la democracia, la excelencia y el humanismo; la libertad, la participación, la responsabilidad, la solidaridad, la verdad. Estas respuestas indican claramente, un desconocimiento de los valores de la Universidad por parte

de los entrevistados. Más aún, muestra o indica que los entrevistados no tienen claridad con respecto a la diferencia entre lo que se define como un valor y un principio, ya que gran parte de los mencionados, corresponden a principios. Hay que recordar que estas respuestas no consideran el 56%, que no respondió a esta pregunta.

Una mención especial merecen las respuestas que si se refirieron a valores de la Universidad Nacional, como cuando respondieron por ejemplo: diálogo, equidad, identidad, innovación y creatividad, respeto y transparencia. Sin embargo, hay que reiterar, que esto, tiene valor solo en cuanto que estas personas reconocen lo antes mencionado como valores de la Universidad. Sin embargo, no podría atribuirse esta situación como parte de la cultura organizacional. Dado que no cumplen con uno de los fundamentos de la cultura organizacional, y es que deben ser compartidos, por todos los miembros de la organización y corresponden solo a una minoría de los entrevistados. Habría que agregar además, que el desconocimiento podría porque la Universidad no ha tenido políticas en cuanto la definición de los valores de la misma, aparte de la reciente publicación del 2004, por lo que los entrevistados podrían no tener conocimiento de los mismos.

**CUADRO Nº 4 MEDIOS DE DIVULGACIÓN POR LOS CUALES SE CONOCEN LOS VALORES DE LA U.N.A., LOS ENTREVISTADOS QUE RESPONDIERON CONOCEN TODOS O ALGUNOS DE LOS VALORES**

MEDIO DE DIVULGACIÓN	RESPUESTA
COMPAÑEROS	7
JEFATURAS	4
MEDIOS ESCRITOS	7
PROCESO DE INDUCCIÓN	1
OTROS	8

} DE 18

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005)

Las investigadoras consideraron el momento para establecer la metodología, razón por lo cual esos valores que conocían, resultaban congruentes, al preguntar con respecto a aquellos que respondieran que si conocían de valores, porqué medios habían conocido estos valores.

En este sentido, habría que decir, que la comunicación desempeña un papel importante en las organizaciones, ya que es el medio por el cual fluyen las ideas, valores, normas, costumbres, creencias, objetivos, políticas, procesos y demás prácticas, que conforman la cultura organizacional. Es por ello que en la medida en que se crean los valores es importante seleccionar los medios de divulgación, por los cuales se transmitirá de forma clara, precisa y veraz, a todos los niveles.

La comunicación en las organizaciones se puede dar por dos tipos de canales, el formal que es el medio transmitido directamente por los dirigentes, donde la información es otorgada mediante distintos medios como: charlas, procesos de socialización, medios escritos, la comunicación formal e informal y jefaturas. Sin embargo, las culturas organizacionales deben ser enseñadas a los miembros de nuevo ingreso desde el comienzo. Por esto, el proceso de socialización o inducción se le ofrece a los colaboradores de nuevo ingreso y en el caso de los trabajadores que se trasladan a otro tipo de puesto dentro de la organización, mediante formas de comunicación, ya que en una misma organización se manifiestan subculturas. Paralelamente a este proceso, ocurre la comunicación informal que es la interacción de los colaboradores. Este tipo de comunicación no proviene directamente de las cadenas de mando teniendo presente las consideraciones anteriores, se consultó a los entrevistados con respecto a este tópico, a los 18 entrevistados que respondieron todos o algunos de los valores de la Universidad Nacional. Las respuestas fueron: 7 de 18 entrevistados indicaron por medio de los compañeros, 4 de 18 entrevistados respondieron jefaturas, 7 de 18 entrevistados respondieron por medios escritos, 1

de 18 entrevistados por medio del proceso de inducción, 8 de 18 entrevistados respondieron otros medios.

Con base en la información antes expuesta, habría que considerar algunos factores que llaman la atención, como por ejemplo: 1 de 18 entrevistados responde conocer los valores por medio del proceso de inducción, sin embargo, al consultar a la Jefa de Recursos Humanos, esta reconoció que en la Universidad no hay un proceso de inducción institucionalizado, de tal manera que el que respondió si tuvo un proceso de inducción debe haber sido una actividad que se desarrolló en su Unidad Académica. Esto mismo, seguramente, ocurrió con los que respondieron que fueron las jefaturas las que les informaron, convirtiéndose esto en un hecho aislado, ya que solo 4 de los 18 respondieron así.

En esta misma línea habría que investigar a los siete entrevistados, que respondieron que por los compañeros, actividad que, seguramente ocurre en el área de la comunicación informal de la organización.

Con respecto a los que respondieron medios escritos, tendrían que referirse necesariamente al Plan Global Institucional 2004-2011. Sin embargo, las investigadoras consideran que esto no es de fácil ocurrencia, ya que el documento circula en áreas restringidas de la Universidad, al momento de esta investigación. En estas mismas condiciones, estarían los que respondieron por otros medios, ya que éstos otros, aparecen como imprecisos de no ser que se estén considerando como un medio el Plan Global Institucional 2004-2011, cuestión que por la restricción, podría ocurrir o no. En estas condiciones, es criterio de las investigadoras, con base a la información antes expuesta, que el conocimiento que dicen tener algunos de los valores de la Universidad Nacional, no necesariamente se ha producido por una política de divulgación de los valores, y esto conduce a pensar, que los valores de la Universidad Nacional, actualmente conocidos y consecuentemente no están siendo los pilares que sustentan una cultura organizacional de la Universidad, no obstante, en más de un año podría

considerarse que la Universidad Nacional no ha divulgado adecuadamente los valores, solo los han establecido, por lo que podría darse el desconocimiento de éstos y con ello ausencia de la práctica.

**CUADRO Nº 5 DISTRIBUCIÓN DE IMPORTANCIA DE LOS VALORES ESTABLECIDOS POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL, SEGÚN LOS ENTREVISTADOS**

IMPORTANCIA DE LOS VALORES	COMPROMISO POR EL AMBIENTE		COMPROMISO SOCIAL		EQUIDAD		IDENTIDAD Y COMPROMISO		INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD		INTERDISCIPLINARIEDAD		RESPECTO Y DIÁLOGO		TRANSPARENCIA	
	ABSLT	RELTV	ABSLT	RELTV	ABSLT	RELTV	ABSLT	RELTV	ABSLT	RELTV	ABSLT	RELTV	ABSLT	RELTV	ABSLT	RELTV
MUCHO	33	93%	38	93%	38	93%	36	88%	37	91%	35	86%	40	100%	39	96%
POCO	7	5%	2	5%	2	5%	4	10%	3	7%	5	12%	0	0%	1	2%
NADA	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	1	2%	0	0%	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005)



Para comenzar el siguiente análisis es necesario, establecer algunas consideraciones. La primera se relaciona con el hecho de que la población entrevistada fue elegida por las investigadoras, intencionalmente, dado que, desde el punto de vista del sentido de pertenencia con la Universidad, y por sus características de interinos por un cuarto de tiempo, podrían significar el menor grado de identificación. Es decir, con esta población, estaríamos conociendo posiblemente el caso extremo en términos de la identificación con la U.N.A. Y, consecuentemente, los que practicarían menos la cultura de la Universidad Nacional. Si esto fuera así, se manifestaría en el concepto que tuvieran de los valores en la Universidad Nacional. Era de esperar entonces, que los resultados no fueran tan optimistas. Sin embargo, hay otro elemento que es importante integrar al análisis, y esto se relaciona con el hecho de que los valores en la Universidad Nacional están establecidos desde hace muy poco tiempo, y esto, que se conoce recientemente con la información que se ha obtenido, implica, que la información ya no puede relacionarse como la debilidad de una cultura organizacional. Sino más bien, como (lo que hasta este momento se conoce) la no-existencia de una cultura organizacional. Esto ubica lo que se pregunte en un escenario distinto, por eso es que cuando se les consulta a los entrevistados con respecto a la importancia de los valores de la Universidad Nacional, las respuestas están en su gran mayoría, determinadas por la situación mencionada. Lo cual, le resta la veracidad necesaria relacionar estos datos con la situación de la Universidad. Si ésta tuviera una cultura organizacional, que la identifique. Por eso, no hay que extrañar, que cuando se le pregunta a los entrevistados sobre este tópico, el 93% de los entrevistados atribuyen mucho la importancia al valor compromiso social, pero no puede dejarse de considerar, que este es un valor en Costa Rica, sustentado en un concepto de sociedad que se sostiene en doctrinas ideológicas como el social-cristianismo y la social-democracia, y no necesariamente, como una particularidad de la Universidad Nacional, quizás por esta misma razón, es que un 5% y un 2% le atribuyen poco y nada receptivamente, debemos recordar, que estos 2 últimos datos, suman un 7%, y este podría corresponder al mismo 7%, que en el cuadro número 1, aparece sosteniendo que conocen todos los valores. Es decir, el conocimiento que tienen podría causar el no atribuirle mucha importancia.

El 88% de los entrevistados atribuye mucha importancia al valor identidad y compromiso, 10 poco y 2% nada, respectivamente.

El 100% de los entrevistados atribuye mucha importancia al valor respeto y diálogo.

El 98% de los entrevistados atribuye mucha importancia al valor transparencia, 2% poco y 2% nada, respectivamente.

El 81% de los entrevistados atribuye mucha importancia al valor compromiso por el ambiente, 17% poco y 2% nada.

El 93% de los entrevistados atribuye mucha importancia al valor equidad, el 5% poco, y el 2% nada.

El 91% de los entrevistados atribuye mucha importancia al valor innovación y creatividad, 7% poco y 2% nada.

El 86% de los entrevistados atribuye mucha importancia al valor interdisciplinariedad, el 12% poco y el 2% nada.

Como puede apreciarse, el porcentaje menor que atribuye mucha importancia a alguno de los valores señalados, es el 81%. Todos los restantes porcentajes son superiores, incluyendo el del 100%.

Estas respuestas, podrían ser muy importantes, dado que la valoración que dan los entrevistados, corresponde a los valores que la Universidad tiene establecidos en el documento del Plan Global Institucional 2004-2011, y la importancia radicaría, en que los entrevistados, estarían coincidiendo con los valores que la Universidad tiene establecidos, esto podría tener algún significado en la intención de aplicarlos con

mayor facilidad, dado que, aparecería aquí uno de los elementos sustanciales, que sustentan una cultura organizacional, y es que los valores estarían siendo compartidos.

**CUADRO Nº 6 DISTRIBUCIÓN DE LOS TIPOS DE CREENCIAS QUE CONSIDERAN  
LOS ENTREVISTADOS, QUE SON DE LA U.N.A.**

<b>TIPO DE CREENCIAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	
LA ESCUELA EN LA QUE SE DESEMPEÑA ES LA MEJOR	1	} De 41
SALARIOS BAJOS	1	
NO HAY PROGRAMAS BIEN ESTABLECIDOS	1	
CREEN QUE LA UNIVERSIDAD Y EDUCACIÓN ES NECESARIA PARA EL PUEBLO.	3	
PERCIBEN QUE ALGUNOS PROFESORES CREEN QUE SON MEJORES QUE OTROS	1	
NOS PERCIBEN COMO UNIVERSIDAD COMUNISTA	2	
CREEN QUE PARA LA CARRERA QUE DAN CLASES ES MÁS PRÁCTICA QUE TEORICA		
CREEN QUE LA U.N.A ES UNA SEGUNDA OPCIÓN PARA ESTUDIANTES QUE NO LOGRAN INGRESAR AL TEC Y UCR	1	
RELIGIOSA	1	
RELACIONAN VALORES CON CREENCIAS	1	
NO CONOCEN LAS CREENCIAS	21	
NO ENTIENDEN LA PREGUNTA	3	
EN BLANCO	7	

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestres del 2005 (Noviembre 2005)

Anteriormente, se hizo una referencia a las creencias y se dijo que éstas tendrían una connotación similar a los valores, puede decirse, que en términos de la cultura organizacional, la incidencia y repercusiones que tiene en la conducta de las personas las creencias que estas tengan, son determinantes. Las creencias son supuestos básicos, costumbres arraigadas a lo largo de la experiencia, que llevan a hacer las cosas de una determinada manera, con el convencimiento de que es la mejor.

Al igual que los valores, las creencias también son compartidas por las personas, cada quien tiene sus propias creencias, las cuales ha aprendido e interiorizado en la sociedad en la cual se desenvuelve, sin embargo, una organización con una cultura organizacional fuerte hace prevalecer sus propias creencias al igual que sus propios valores.

La importancia de las creencias en las organizaciones se fundamenta en que estas deben ser compartidas por la mayoría de los miembros de dicha organización, esto con el fin de mantener el sentido de identificación del colaborador con la organización a la cual pertenece, es por ello que las investigadoras, quisieron conocer que tipo de creencias los entrevistados conocen que son parte de la Universidad Nacional. Consecuentemente, se les preguntó con respecto a esta situación. Hay que recordar, que esta fue una pregunta abierta y los entrevistados podían indicar más de una creencia, pero es importante aclarar que para que una creencia sea parte de una organización, esta debe ser compartida por sus miembros. Si la creencia no es compartida por sus miembros, entonces esa creencia no puede considerarse como parte de la cultura organizacional.

Si se observa en el cuadro N° 6, se podrá ver que 1 de los 41 entrevistados responde que la escuela en la que se desempeña es la mejor, 1 de los 41 entrevistados responde salarios bajos, 1 de los 41 entrevistados responde programas mal establecidos, 3 de los 41 entrevistados responden que la Universidad y educación es para el pueblo y necesaria, 1 de los 41 entrevistados responde que algunos profesores creen que son mejores que otros, 2 de los 41 entrevistados responden que la Universidad la perciben como comunista, 1 de los 41 entrevistados responden que para la carrera para la cual dan clases es más práctica que teórica, 1 de los 41 entrevistados responden que la U.N.A es una segunda opción para estudiantes que no logran ingresar al TEC y UCR, 1 de los 41 entrevistados responde religiosas, 1 de 41 entrevistados relaciona valores con creencias, 21 de 41 entrevistados no conocen las

creencias de la Universidad Nacional, 3 de los 41 entrevistados no entienden la pregunta, y 7 de los 41 entrevistados dejaron la respuesta en blanco.

Las respuestas anteriores podrían sintetizarse en 3 grupos. A) Los que mencionan creencias, que no tienen ninguna relación con posibles creencias en la Universidad Nacional. B) Los que dicen no conocer las creencias, que para el efecto son 21 de 41. C) Y los que no entendieron la pregunta y los que dejaron en blanco, que correspondería prácticamente a un 25%.

En las condiciones anteriores, puede decirse que hay una confusión con respecto al significado de una creencia en una cultura organizacional. Entonces, quizás si de todo esto pudiese rescatarse algo, entonces sería con respecto a los 3 entrevistados que dicen que la Universidad y educación es para el pueblo y necesaria, posiblemente, relacionando creencias con los postulados que fundamentan la Universidad Nacional.

En todo caso, con el análisis hasta aquí hecho, se afianzaría la idea que la confusión con respecto a valores, creencias y principios de la Universidad, no están claros en los entrevistados y sus respuestas más bien podrían ser el resultado de lo que ellos perciben y practican en la sociedad costarricense.

**CUADRO N° 7 LAS PERSONAS ACTÚAN DE ACUERDO A LAS CREENCIAS DE LA  
U.N.A**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	15	37%
NO	14	34%
EN BLANCO	12	29%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista realizada aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005)

Como complemento a la pregunta anterior, se les consultó a los entrevistados con respecto a sí las personas actúan de acuerdo a las creencias, las respuestas fueron: el 37% considera que las personas actúan con base a sus creencias, el 34% el considera que las personas no actúan de acuerdo a las creencias y un 29% la dejaron en blanco.

En cuanto a los entrevistados que responden que si actúan de acuerdo a las creencias, esta respuesta, posiblemente es porque los entrevistados hacen referencia a la experiencia que tienen con respecto a creencias practicadas mas bien en la sociedad costarricense. Porque no podría entenderse una referencia en este sentido, a las creencias de la U.N.A, si hasta el momento la idea es que estas ellos las desconocen. Así mismo, podrían considerarse los entrevistados que dijeron no actúan de acuerdo a las creencias. Quizás indicando con esto que si no las conocen, no podrían practicarlas. En este mismo sentido podría considerarse los que la dejaron en blanco la respuesta sus propias creencias o de la sociedad, ya que en análisis anteriores se constató que estos desconocen los valores, ritos y creencias de la U.N.A.

Referente a los entrevistados que mencionan que no actúan de acuerdo a las creencias y los entrevistados que dejaron la respuesta en blanco, podría indicar que estos entrevistados desconozcan el significado de lo que es una creencia, al igual que la existencia de estas en la Universidad.

El cuadro N° 7 tiene dos cuadros de anexo que indican las razones de los entrevistados, los cuales son cuadro N° 7A y el cuadro N° 7B, a continuación se muestran.

Con el fin de tener información más precisa, se considera a continuación el cuadro N° 7 que muestra las razones que dieron los entrevistados, las personas actúan de acuerdo a sus creencias.

**CUADRO N° 7A RAZONES POR LAS QUE LOS ENTREVISTADOS CONSIDERAN,  
QUE LAS PERSONAS EN LA UNIVERSIDAD, ACTÚAN DE ACUERDO A SUS  
CREENCIAS**

RAZONES	RESPUESTAS
LOS SERES ACTUAN DE ACUERDO A LA VISION DEL MUNDO	1
LAS PERSONAS ACTUAN DE ACUERDO A LOS VALORES Y COSTUMBRES SOCIALES	3
LAS CREENCIAS COMPLEMENTAN EL ACTUAR DEL DOCENTE	2
NO DIERON RAZONES	4
NO AMERITA	6

} DE  
15

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestres del 2005 (Noviembre 2005)

Como puede verse, de los 41 entrevistados, solo 15 respondieron y lo hicieron como a continuación se describe: 1 de los 15 entrevistados respondió que los seres actúan de acuerdo a la visión del mundo, 3 de los 15 entrevistados responden las personas actúan de acuerdo a sus valores y costumbres sociales, 2 de los 15 entrevistados responden las creencias complementan el actuar del docente, 4 de 15 entrevistados no dieron razones, 6 de 15 entrevistados no amerita la respuesta. No obstante, que de las razones que dieron los entrevistados, algunas podrían relacionarse con lo que podría definirse como razón para que se actué de acuerdo a las creencias, las respuestas se ven como generalidades, y concretamente, corresponde a los 3 que

responden que las personas actúan de acuerdo a los valores y costumbres sociales que son 3. Y los 2 que corresponden que las creencias complementan el actuar del docente.

La generalidad mencionada anteriormente, corresponde también a un tercio de los que respondieron, la mayoría no dieron razones o la respuesta hubo que calificarla como no amerita. En concreto, las respuestas del cuadro 8A no contribuyen para aclarar a partir de las razones, el actuar de acuerdo a las creencias.

**CUADRO Nº 7B RAZONES POR LAS CUALES, LOS ENTREVISTADOS, CONSIDERAN QUE LAS PERSONAS NO ACTÚAN DE ACUERDO A SUS CREENCIAS**

RAZONES	RESPUESTAS	
LAS PERSONAS ACTUAN EN BASE A LOS PRINCIPIOS, NORMAS Y LEYES	2	} De 14
LOS INDIVIDUOS TIENEN CAPACIDAD PARA RAZONAR Y ELEGIR LA MEJOR OPCIÓN	1	
NO CONOCE LAS CREENCIAS DE LA U.N.A	2	
NO AMERITA LA RESPUESTA	3	
NO INDICARON RAZONES	6	

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005)

Otra percepción de los entrevistados, es lo opuesto a lo que se analizó en el cuadro 7A, en el cuadro 7B esta la información que muestra porque los creencias, en este sentido, 2 de los 14 entrevistados responden que las personas actúan con base a los principios, normas y leyes, 1 de 14 entrevistados responde que los individuos tiene capacidad para razonar y elegir la mejor opción, 2 de 14 entrevistados indican no conocer las creencias de la U.N.A, 3 de los 14 entrevistados la respuesta no ameritó, y 6 de 14 entrevistados no dieron razones.



Con relación a los entrevistados que mencionan que las personas actúan basándose en los principios, normas y leyes, lo que podría estar ocurriendo con los entrevistados es que no conozcan que son las creencias y la importancia que tienen en el actuar de las personas. Según Yance en su libro “Los valores como competitividad”, los principios, normas y leyes sirven de apoyo a las creencias y no tendría lo que plantean los entrevistados relación con lo que dice el autor. Esto mismo podría estar ocurriendo con respecto al entrevistado que menciona que los individuos tienen capacidad para razonar y elegir la mejor opción.

La referencia también sirve para aquellos tres que respondieron algo que no pudo considerarse porque no se relaciona en nada con la pregunta. Quizás, si lo más coherente sería aquellos que responden que no conocen las creencias de la U.N.A y aquellos que no indicaron razones, que podría significar lo mismo porque los que no indican razones sino conocen las creencias no podrían hacerlo y estos, dos grupos son la mayoría.

De acuerdo a lo anterior, podría decirse: primero, una vez más queda sobre el relieve la idea de que los entrevistados no tendrían claridad con respecto al concepto de creencia. Y segundo, que por no haber creencias determinadas en la U.N.A, para los entrevistados, es más difícil tener un concepto de las mismas.

### **CUADRO Nº 8 CONOCIMIENTO DE LOS SÍMBOLOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

<b>CONOCIMIENTO DE LOS SIMBOLOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
COLORES OFICIALES	32
COLOR DE LA BANDERA	14
COLORES DEL ESCUDO	18
LOGOTIPO	14
NO CONOCEN NINGUN DE LOS SÍMBOLOS MENCIONADOS	8

} DE 41

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005)

Con respecto a los símbolos, si hubiese que hacer una referencia a la importancia de los mismos, habría que decir, que en las organizaciones son fundamentales ya que representan la identidad de la misma ante otras instancias, además muestran la esencia misma de la cultura organizacional que existe en la organización.

Los símbolos, generalmente se manifiestan en la actualidad en las organizaciones, en banderas, logotipos, colores, escudos, escudetes, entre otros.

Cuando se le preguntó a los entrevistados, cuales símbolos de la Universidad Nacional conocían, se aprecia en el cuadro N° 8, que 32 de los 41 entrevistados indican conocer los colores oficiales de la Universidad, 14 de los entrevistados responden conocer la bandera de la U.N.A, 18 de los 41 entrevistados responden conocer los colores del escudo de la U.N.A, 14 de 41 entrevistados responden conocer el logotipo de la Universidad, 8 de 41 entrevistados indican no conocer los símbolos de la Universidad.

Como se aprecia, la mayoría de los entrevistados mencionan conocer los símbolos de la Universidad, sin embargo, no todos mencionan por igual el conocimiento que tienen sobre estos, por lo que más adelante se va a verificar la veracidad de la información que éstos entrevistados aportan.

En el caso de los entrevistados que responden que no conocen ningún símbolo de la Universidad, a las investigadoras llama la atención que a los entrevistados, en el tiempo que han estado trabajando en la Universidad, no hayan tenido la oportunidad de ver los símbolos de la U.N.A. Esto podría ser el resultado de que los entrevistados no se estén involucrando lo suficientemente, como para ser capaces de conocer los símbolos que tiene la U.N.A.

Como una forma de tener información más precisa y establecer si, realmente los entrevistados que indicaron conocer los símbolos de la U.N.A, los conocen a la

pregunta principal, para el caso de los que respondieron colores oficiales, se les preguntó cuales. Las respuestas a esta precisión, se pueden ver el cuadro 8A.

**CUADRO Nº 8A COLORES OFICIALES QUE TIENE LA UNIVERSIDAD NACIONAL,  
SEGÚN LOS ENTREVISTADOS**

<b>TIPO DE COLOR</b>	<b>RESPUESTAS</b>	
ROJO Y BLANCO	21	} DE 32
ROJO	9	
ROJO Y GRIS	1	
ROJO, BLANCO Y NEGRO	1	

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005).

Como se aprecia en el cuadro N. 8A, 21 de los 32 entrevistados responden rojo y blanco, 9 de los 32 entrevistados responden rojo, 1 de 32 entrevistados menciona rojo y gris, 1 de 32 entrevistados menciona rojo, blanco y negro.

Según el Manual de Imagen Gráfica de la Universidad, los colores oficiales son rojo y blanco, por lo que indicaría que los que respondieron rojo y gris, rojo, blanco y negro, que corresponden a mas de un tercio, no conocería los colores oficiales de la Universidad Nacional, y consecuentemente podría decirse que este desconocimiento podría indicar que estos entrevistados no tendrían identificación ni sentido de pertenencia con la Universidad. Lo que tampoco implica que pueda aseverarse que los que respondieran correctamente los tengan.

**CUADRO Nº 8B COLORES DE LA BANDERA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL,  
SEGÚN LOS ENTREVISTADOS**

<b>TIPO DE COLOR</b>	<b>RESPUESTAS</b>
ROJO Y BLANCO	10
BLANCO	1
ROJO	3

} DE 14

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005)

La inquietud que tienen las investigadoras y que se manifiesta al final del análisis anterior, puede verse mas claramente en el cuadro 8B, ya que, los que reconocieron los colores oficiales de la U.N.A, que son 2, disminuyen en esta pregunta solo a 14, y de estos como puede verse en el cuadro 8B, solo 10 dan una respuesta correcta.

Con respecto a la situación de la bandera, esto llama mucho la atención dado que, en los actos oficiales en el edificio administrativo donde funciona la Rectoría y en la esquena frente a Registro, generalmente puede verse la bandera. Al igual que en la sede de la entrada principal de la Benjamín Núñez en donde podemos apreciar la bandera.

Esta situación, podrá indicar por ejemplo, que los profesores interinos de cuarto de tiempo, llegan a la universidad para cumplir con el curso asignado.

**CUADRO Nº 8C COLORES DEL ESCUDO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL,  
SEGÚN LOS ENTREVISTADOS**

<b>TIPO DE COLORES</b>	<b>RESPUESTAS</b>
ROJO, AZUL, BLANCO	1
ROJO Y BLANCO	10
CAFE	1
BLANCO, AZUL Y ROJO	2
ROJO	3
ROJO, AZUL, BLANCO, NEGRO	1

} DE 18

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005)

Continuando con los símbolos de la Universidad, se les consultó a los entrevistados por los colores del escudo, en este sentido, y de acuerdo al Manual de Imagen Grafica de la Universidad, los colores de este son: rojo, azul, negro y plata, y como puede verse en el cuadro 8C, ningún entrevistado contestó correctamente a esta pregunta, lo que podría estar confirmando lo que se viene sosteniendo en los análisis anteriores, con respecto al conocimiento que tienen los profesores interinos que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005 con respecto a los símbolos de la U.N.A.

**CUADRO Nº 8D LOGOTIPO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, SEGÚN LOS ENTREVISTADOS**

TIPO DE LOGO	RESPUESTAS	
UN CIRCULO CON OTÍN Y LIBRO	1	} DE 14
U.N.A	6	
LIBRO	1	
UN LIBRO ON LA FRASE LIBERTAD, VERDAD	1	
CALIDAD Y EXCELENCIA	1	
UNIVERSIDAD NACIONAL	2	
ROJO Y BLANCO	1	
U.N.A	1	
UNIVERSIDAD NACIONAL COSTA RICA		

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestres del 2005 (Noviembre 2005)

En la actualidad, uno de los símbolos más definitorios en las organizaciones en cuanto a representación de la misma, es el logotipo, este generalmente esta impreso en toda la papelería y documentación que sea de la Universidad. También, en el caso de la Universidad, este, puede verse en los vehículos motorizados que pertenecen a la U.N.A. En estas condiciones, es muy difícil que alguna persona que este vinculada a la Universidad, ya sea como profesor administrativo o estudiante, no haya tenido la

oportunidad de verlo. Sin embargo, para el caso del logotipo, este contiene detalles que es preciso detenerse en la apreciación para tener definido que contiene.

La información obtenida cuando se hizo esta consulta, aprecia en el cuadro N.8 D, 1 de 14 entrevistados responde que el logo es un círculo con fortín y libro, 6 de 14 entrevistados responden U.N.A, 1 de 14 entrevistados responde libro, 1 de 14 entrevistados responde calidad y excelencia, 2 de 14 entrevistados responden Universidad Nacional, 1 de 14 entrevistados responde rojo y blanco y 1 de 14 entrevistados responde U.N.A, Universidad Nacional de Costa Rica.

Al verificar las respuestas con el Manual de Imagen Gráfica de la Universidad Nacional, puede constatarse, que solo 1 persona de las 14 que mencionaron que conocían el logotipo como un símbolo de la Universidad, dio una respuesta correcta. Esto implica, que 13 personas de las 14 reconocen el logo de la Universidad, pero, no pudieron precisar en que consiste, esto, podría indicar algún grado de desinterés por parte de los entrevistados con respecto a la Universidad.



**CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL SIGNIFICADO Y  
COMPOSICIÓN DEL ESCUDO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

<b>CATEGORIA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	4	10%
NO	37	90%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista realizada por los investigadores a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005).

Como complemento a la pregunta anterior, se le consultó a todos los entrevistados el significado y composición del escudo de la U.N.A.

Obsérvese en el cuadro N° 9, que solo el 10% de los entrevistados responden conocer la composición y significado del escudo, el 90% que es la mayoría indican no conocer el significado y composición del escudo.

Con respecto al 10% que indica conocer el significado y composición del escudo, las investigadoras ponen en duda esta información, ya que al cruzar esta información con el cuadro N° 8C, se constató que los entrevistados desconocían los colores del escudo. Esta situación de inconsistencia, se viene manifestando continuamente en las respuestas, y podría ser una manifestación de desinterés incluso por estudios como este que se relacionan con la Universidad Nacional.

Con respecto a la mayoría de los entrevistados que indicaron que no conocen el escudo de la Universidad, habría que decir, que este podría ser el resultado de que en la Universidad nacional no hay un proceso de inducción que transmita a los

entrevistados el significado del escudo y la importancia que tiene este para la Institución.

A los entrevistados que indicaron que si conocían la composición y el significado, debían indicar la composición y significado del mismo. Las respuestas son las siguientes: 3 de los 4 entrevistados indicaron que el escudo está compuesto por un libro abierto y fortín de Heredia, 1 de los 4 entrevistados respondió un libro abierto “ La verdad nos hace libres”, sin embargo, esta descripción de la composición que los entrevistados mencionan no es exacta, según el Manual de Imagen Gráfica, el escudo de la Universidad esta compuesto por una corona que lleva impresa la escritura Universidad Nacional, MCMLXXIII, dentro de la cual un escudo protege a un libro, símbolo del conocimiento. El libro contiene una leyenda en latín que dice “la verdad nos hace libres”, además contiene el torreón Herediano.

Con respecto al significado del escudo, 1 de los 4 entrevistados indicó la verdad y la educación como misión, 1 de los 4 entrevistados responde la educación es la herramienta para adquirir conocimiento y busca la verdad, 1 de los 4 entrevistados responde la verdad es lo que el ser humano desea alcanzar para ser feliz y vivir en armonía como ser libre, 1 de los 4 entrevistados responde la verdad nos hace libre, estos significados que los entrevistados mencionaron no son correctos. De acuerdo al Manual de Imagen Gráfica el significado del escudo de la Universidad Nacional es perseguir la verdad para aspirar a la libertad.

Con la información antes expuesta, se puede decir, primero, que como en los casos anteriores con respecto a los símbolos, hay un desconocimiento significativo por parte de los entrevistados y segundo que, esta situación podría mostrar también, el desinterés y la escasa identificación con la Universidad.



**CUADRO N° 10 DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS TIPOS DE RITOS  
QUE SE PRACTICAN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

<b>CATEGORIA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	11	27%
NO	30	73%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista realizada por los investigadores a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005)

Para comenzar este análisis, habría que decir, que en las organizaciones los ritos cumplen una función primordial, ya que estos son actividades ceremoniales que contribuyen al fortalecimiento de los valores, creencias y símbolos que identifican la cultura existente en la organización, lo cual a la vez crean una vinculación estrecha entre todos los miembros y la organización.

En la Universidad Nacional, las investigadoras no ubicaron muchos ritos, para tener una referencia en esta investigación, mas bien, lo que pudieron observar previamente, es que son muy pocos y que estos no se respetan de manera tal que alcancen el nivel de un rito.

En estas condiciones, era importante, saber si los profesores interinos entrevistados conocían los ritos que se practican de la Universidad Nacional.

Como se puede apreciar en el cuadro N° 10, el 27% de los entrevistados indican conocer los ritos de la U.N.A, sin embargo, el 73% es decir la mayoría de los entrevistados responden no conocer los ritos.

Con la información obtenida, puede decirse, que la condición en que están los ritos en la Universidad Nacional, se manifiesta en este 73% que responde no conocer los ritos. Este desconocimiento puede atribuirse a que no haya un proceso de inducción, a que los entrevistados no participen ya sea por falta de oportunidad o porque no les corresponde de acuerdo a la actividad que desarrollan, o porque no tienen interés en los mismos. Lo que corresponde al programa de inducción podría ser responsabilidad de la Universidad, en lo que corresponde a oportunidad, podría ser una responsabilidad compartida y con respecto al desinterés, este podría deberse a que ese interés está radicado en otra organización y en este sentido la condición de interino podría estarse percibiendo como una situación casual y por lo tanto que no vincula con la Universidad. Además de esto, y por encima de las consideraciones expuestas, quedaría en duda la cultura de la Universidad Nacional.

**CUADRO Nº 10A RITOS DE LA U.N.A. QUE CITARON LOS ENTREVISTADOS,  
QUE RESPONDIERON QUE SÍ LOS CONOCEN**

<b>TIPOS DE RITOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	
TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN	5	} <b>De 11</b>
GRADUACIONES	7	
SEMANA UNIVERSITARIA	7	
ACADÉMICAS Y DE INTEGRACIÓN	1	
DEFENSA DE TESIS	1	
CONGRESOS	2	
ACTIVIDADES CULTURALES	1	
GRADUACIONES, SEMANA U, FERIAS	1	
TESIS	1	
NO MENCIONA LOS RITOS	2	

Fuente: Entrevista realizada por los investigadores a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005).

Para comenzar, habría que decir, que con respecto a la pregunta, esta era abierta, de tal manera que los entrevistados podrían mencionar mas de un rito, como se aprecia en el cuadro Nº 10A, 1 de los 11 entrevistados menciona académicas y de integración, 1 de los 11 entrevistados responde actividades culturales como rito, 1 de los 11 entrevistados menciona congresos, 1 de los 11 entrevistados menciona defensa de tesis, 5 de 11 entrevistados responden graduaciones, 5 de los 11 entrevistados indican semana universitaria como rito, 2 de los 11 entrevistados responden trabajos finales de graduación, 2 de los 11 entrevistados la dejaron en blanco.

Referente al entrevistado que mencionó como rito actividades académicas y de integración, al indagar la información suministrada se constató que este profesor interino, tiene menos de un año de laborar para la Universidad, más precisamente menos de tres meses. En todo caso, esta situación indica de forma precisa que, no tubo un proceso d inducción.

Con respecto al entrevistado que indicó actividades culturales, lo que podría estar ocurriendo es que este entrevistado no tiene conocimiento de lo que es un rito, y por tal motivo abría respondido así, cuestión que es atribuible a su formación personal, pero al igual que en el caso anterior, deja de manifiesto que no tuvo un proceso de inducción, ya que al verificar cuanto tiempo de laborar en la Universidad, se constató que solo tres meses.

Si llama la atención, un entrevistado que tiene mas de 10 años de laborar en la Universidad, y que a un congreso le atribuya el carácter de rito, es posible, que el significado que le este dando, se relacione con una connotación peyorativa, es decir, que los congresos no servirían y por lo tanto se hacen porque se tienen que hacer.

En esta información, abría que rescatar, las defensas de tesis, las graduaciones, efectivamente como ritos, lo demás, que no correspondería a ritos, estaría indicando cuando una actividad tiene el carácter de rito y cuando no, en estas condiciones, podría decirse, que la manifestación de este desconocimiento y de la confusión que hay con respecto a ritos, podría ser producto de la misma importancia que se le esta otorgando a los ritos de la Universidad. Considérese también, que ninguno de los entrevistados mencionó por ejemplo las juramentaciones que realizan las diferentes autoridades selectas de la Universidad.

**CUADRO N° 11 DISTRIBUCIÓN, POR IMPORTANCIA, DE LOS RITOS DE LA U.N.A. DE ACUERDO A LOS ENTREVISTADOS QUE RESPONDIERON AFIRMATIVAMENTE SOBRE LOS RITOS DE LA U.N.A.**

<b>NIVEL DE IMPORTANCIA</b>	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
TRABAJOS FINAL DE GRADUACION	10	1	0
GRADUACIONES	10	1	0

Fuente: Entrevista aplicada a los Docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el III trimestre del 2005 (Noviembre 2005).

También como complemento al cuadro N° 10A, se les consultó a los 11 entrevistados que indicaron que si conocían los ritos de la U.N.A, cual era la importancia que le otorgaban a los ritos trabajos finales de graduación, graduaciones, con el fin de conocer, si estos prevalecen en la U.N.A.

Como se muestra en el cuadro N° 11, 10 entrevistados atribuyen mucha importancia al rito trabajos finales de graduación, 10 de 11 entrevistados consideran mucha importancia a las graduaciones.

Referente al rito trabajos finales de graduación, la mayoría de los entrevistados lo consideran importante, posiblemente porqué es el rito que se practica continuamente en el proceso de enseñanza en la Universidad.

En cuanto a los entrevistados que otorgan mucha importancia al rito graduaciones, esto sería coherente, ya que este es un rito de gran importancia para la Universidad, con este se culmina el proceso de enseñanza de la Universidad, y posiblemente los entrevistados se hayan involucrado en este tipo de actividad.

Con base en la información antes expuesta, podría considerarse que los entrevistados reconocen la importancia que tienen estos ritos en la Universidad. Sin embargo, no se visualiza una política de la Universidad con respecto al fortalecimiento y difusión de los mismos, lo que se percibe en un debilitamiento de lo que corresponde a los símbolos y ritos de la Universidad.

### **6.3. ANÁLISIS DE LA SEGUNDA VARIABLE “RELACIÓN CON LA UNIVERSIDAD NACIONAL”.**

Uno de los recursos más importantes en las organizaciones es el recurso humano, ya que por medio de este se logra el cumplimiento de metas, la misión, visión y los objetivos, más si es una organización como la Universidad Nacional que tiene misión de formar profesionales de alto nivel, los cuales puedan atender las necesidades de la sociedad. Esta misión, visión, objetivos y metas se logra mediante el personal docente, el cual es importante que se sienta motivado e identificado con la organización.

Es importante que el empleado se identifique con la empresa, metas, objetivos, valores y cultura organizacional; que este involucrado en ello, es decir, que este tenga un compromiso con el trabajo y se identifique con su labor específica.

La identificación se logra por medio del proceso de inducción, lo que se conoce actualmente como proceso de socialización, en el cual se le transmite a los empleados de nuevo ingreso, la cultura organizacional y el padrón de conducta que la organización desea que se interiorice, es allí donde se empieza a dar una relación de integración entre el trabajador y la organización.

Es por lo antes expuesto, que las investigadoras quisieron investigar, si los entrevistados laboran en otras empresas, con el fin de conocer el tipo de integración que estos tienen con la Universidad Nacional.

**CUADRO Nº 12 DISTRIBUCIÓN POR TIPOS DE EMPRESAS PARA LAS CUALES TRABAJAN LOS ENTREVISTADOS, ADEMÁS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
EMPRESA PRIVADA	16	40%
EMPRESA PÚBLICA	13	32%
EMPRESA PROPIA	2	5%
OTRO	3	7%
EMPRESA PÚBLICA Y PRIVADA	3	7%
EMPRESA PÚBLICA, PRIVADA Y PROPIA	1	2%
EMPRESA PÚBLICA Y OTRO	1	2%
EMPRESA PRIVADA Y PROPIA	2	5%
NINGUNO	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005, en la U.N.A. (Noviembre del 2005).

Existen distintos tipos de compañías que, en función del grado de responsabilidad de los socios o accionistas, reciben distintos nombres. En primer lugar hay que distinguir entre públicas y privadas; las públicas pertenecen al sector público (administración central o local), mientras que las privadas pertenecen a personas físicas o jurídicas.

La empresa privada es una entidad que desempeña una actividad económica dentro del sector privado (que se distingue del sector público). La empresa privada y el sector privado son términos que se pueden emplear de una forma indiferenciada. El factor que distingue ambos términos es que, el sector privado se refiere a la totalidad del segmento de la economía que no pertenece al Estado, y la empresa privada se refiere de un modo más concreto, a una empresa individualmente que corresponde a

dicho sector. La empresa privada asume todos los riesgos inherentes a una actividad económica, aunque estos riesgos se pueden reducir gracias a subvenciones públicas y otras ayudas del Gobierno. Los individuos que crean una empresa privada buscan la obtención de beneficios o ganancias, a diferencia de los administradores de una empresa del sector público, que tiene otros objetivos distintos al de la maximización de beneficios. Por regla general, las empresas públicas no buscan beneficios como las empresas privadas.

Obsérvese en el cuadro N° 12, el 40% de los entrevistados responden que laboran en empresa privada, el 32% indica empresa pública, el 5% empresa propia, 7% laboran en otro, el 7% responden empresa privada y pública, el 2% responde empresa privada, pública, propia, el 2% responde empresa pública y otra, 2% responden empresa privada y propia.

Según el cuadro N° 12, el 32% de los entrevistados laboran para empresas públicas, lo que probablemente podemos decir que sea por alcanzar estatus y complementar su salario.

Al analizar el cuadro N° 12, se destaca que la mayoría de los entrevistados laboran para empresas privadas, por lo que posiblemente, estos solo puedan laborar no más de medio de tiempo para la Universidad, ya que, lo usual es que la administración pública se trabaje a tiempo completo y puedan trabajar un cuarto de tiempo en actividades académicas, incluyendo a quienes tienen dedicación exclusiva, es decir, si estos quieren tener otro ingreso, lo obvio es dar algún curso en una Universidad, con el agregado que esta actividad complementaria otorgue a quienes lo realizan; un mayor estatus en los grupos en los cuales participan.

Un análisis enfocado como lo dicho anteriormente, conduciría a pensar que el interés podría estar dividido por parte del trabajador; ese curso que sería el principal y que correspondería coherentemente, al vivirlo con la organización que le provee seguridad permanentemente; en términos de estabilidad de ingreso y permanencia en



una organización que garantiza un futuro personal, familiar y otro que implica una relación de compromiso, por un tiempo determinado que en el mejor de los casos implica contrato, por lo que se denomina un trimestre, y cuando esta investigación este en proceso, año 2006 a un ciclo que no alcanza a 6 meses de contratación.

En éstas condiciones, parecería totalmente aceptable que el profesor, en la condición de interino, privilegie su identificación, preocupación, compromiso en aquella organización que otorga condiciones, pero que estas mismas asumen situaciones que se desarrollen, y estas ocurren indudablemente para él en la organización pública a la cual pertenecen y no donde en casos que puntualmente se vinculen, en este caso la U.N.A. Así entonces, podría pensarse que la motivación que tienen los profesores contratados por un cuarto de tiempo en la U.N.A. y que trabajan en la administración pública, podría ser el estatus, que implica y como valor agregado un complemento salarial y cuando se alude a este complemento, es obvio decir que en este caso de profesores que son empleados públicos, no dependen de el salario de la U.N.A. Sin embargo, no puede dejarse por fuera el análisis que para algunos debe ser importante la permanente actualización que implica ser profesor en la materia que imparte.

Con relación al 5% de los entrevistados que laboran en empresa propia, su relación con la Universidad, podría darse por interés de estatus, o el de tener un ingreso adicional, por lo que podría estar sucediendo, que estos docentes tengan poca identificación con la U.N.A, por tener que administrar un negocio propio, donde requiere de su mayor compromiso.

Con respecto al 7% de los entrevistados que laboran en otros, quizás ofrezcan algún tipo de consultorías o clases privadas, lo que podría suceder que su relación con la Universidad, sea por obtener estatus y complementar su salario o quizás también por inquietudes intelectuales. Sin embargo, las investigadoras no tienen información, hasta el momento de este análisis, para decir que las inquietudes intelectuales, podrían ser un factor influyente para ser profesor en la U.N.A.

En el caso de los entrevistados que indicaron laborar para más de una empresa como es el caso del 2% que responde laborar en empresa privada, pública y propia, el 2% que indica empresa pública y otra y el 5% responde empresa privada y propia, lo que podría suceder que el interés de estos entrevistados, sea por tener un estatus como docente, sin embargo, las investigadoras no tienen información hasta el momento de este análisis, para decir que el puesto de docente, sea un aspecto incidente en los entrevistados el laborar para la U.N.A., lo que, para las investigadoras posiblemente los entrevistados, su sentido de pertenencia por la U.N.A, sea poco por el hecho de estar laborando para más de una empresa.

Con base a la información antes expuesta, no podría considerarse que la integración de los entrevistados con la Universidad, sea la necesaria para que en ellos surja el sentido de pertenencia, ya que el 100% de los entrevistados laboran para otras empresas, lo que esto podría ser un factor de gran influencia para la relación de los entrevistados con la U.N.A. No obstante, es posible que en análisis posteriores, quizás surja algo que haga rescatar esta situación.

Como complemento a la pregunta anterior, se quiso investigar sobre la opinión de los entrevistados acerca de la importancia que le otorgan al ingreso que perciben en la Universidad Nacional, cuyos resultados se muestran en el cuadro N° 13.

**CUADRO Nº 13 DISTRIBUCIÓN, POR IMPORTANCIA, DEL INGRESO QUE LE ATRIBUYEN LOS DOCENTES AL RECIBIDO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

<b>CATEGORIA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
MUY IMPORTANTE	12	29%
IMPORTANTE	25	61%
NO TIENE IMPORTANCIA	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre del 2005, en la U.N.A. (Noviembre del 2005).

Como se observa en el cuadro Nº 13, el 29% de los entrevistados consideran muy importante el ingreso que perciben en la Universidad, 61% de los entrevistados indican que es importante el ingreso que perciben en la U.N.A y el 10% de los entrevistados consideran que no tiene importancia.

Con respecto al 29% de los entrevistados que responden, que el ingreso que perciben en la Universidad es muy importante, posiblemente para los entrevistados, para poder hacer frente a ciertas obligaciones, necesita de otros ingresos adicionales al salario que reciben, en la empresa para la cual laboran tiempo completo; lo que probablemente el ingreso que recibe de la Universidad, sea un factor motivación al para que estos entrevistados, trabajen para la U.N.A.

Referente al 61% de los entrevistados, que son la mayoría, posiblemente para estos el ingreso en la Universidad es importante, por el hecho que este no es el salario principal, ya que lo conciben en otra empresa, lo que podría estar ocurriendo que los entrevistados el ingreso de la Universidad, lo perciban solo como un complemento salarial, además de obtener un estatus como docente.

En el caso del 10% de los entrevistados que indican que no tiene importancia el ingreso que recibe en la Universidad, podría ser que estos entrevistados no tengan necesidad de ingreso, ya que laboran para más de una empresa, lo que podría suponerse que estos entrevistados por su solvencia, podría ser que su integración en la U.N.A, sea por conseguir estatus al trabajar como profesor.

Con base en la información antes analizada, podría considerarse que para el 90% de los entrevistados, el ingreso que reciben en la U.N.A, es un factor de incidencia para laborar en ella, lo que podría estar ocurriendo que la relación de estos entrevistados con la U.N.A, sea por satisfacer la necesidad de obtener un complemento salarial o quizás para lograr un estatus como docente, lo que posiblemente el sentido de pertenencia de estos entrevistados, no sea el que la Universidad requiera que ellos tengan; posiblemente se de un desinterés por involucrarse en las actividades de la Universidad y por conocer la cultura organizacional existente.

**CUADRO N° 14 DISTRIBUCIÓN DEL PORCENTAJE DE DOCENTES, QUE SON CONTRATADOS POR PRIMERA VEZ EN LA U.N.A.**

<b>CATEGORIA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	15	37%
NO	26	63%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo, en el tercer trimestre del 2005, en la U.N.A. (Noviembre del 2005).

Un contrato de trabajo es un acuerdo entre empresario y trabajador, por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución.

El contrato se convierte para los trabajadores en obligaciones y derechos que contrae con la empresa, más aun si es un compromiso que se adquiere por primera vez con la

empresa, ya que estos nuevos miembros tienen que acoplarse a la cultura organizacional existente en la organización.

Como se observa en el cuadro N° 14, el 37% de los entrevistados son contratados por primera vez en la Universidad Nacional y el 63% de los entrevistados han sido varias veces contratados por la U.N.A.

Con respecto al 37% que respondieron que es la primera vez que son contratados por la U.N.A, podría considerarse que su relación con la U.N.A es muy reciente, lo que podría ser coherente que no se de un sentido de pertenencia por parte de los entrevistados, por tener poco tiempo de haberse integrado a la U.N.A.

Referente al 63% que responden que no es la primera vez que son contratados por la Universidad, que es la mayoría de los entrevistados, podría ocurrir que estos conozcan más acerca de la cultura de la U.N.A, lo que a su vez podrían asumir una identificación con la Universidad, por el tiempo de estar laborando en ella.

Las investigadoras quisieron conocer en que año fueron contratados por la Universidad Nacional, los entrevistados que responden que no es la primera vez que son contratados. Es por eso que en esta misma pregunta se les solicitó que mencionaran el año que fueron contratados. Los resultados se aprecian en el cuadro N° 14A.

**CUADRO Nº 14A DISTRIBUCIÓN, POR AÑO EN QUE FUERON CONTRATADOS  
LOS ENTREVISTADOS, POR PRIMERA VEZ EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

<b>AÑO DE CONTRATACIÓN</b>	<b>RESPUESTAS</b>
DE 1980 HASTA 1985	2
DESPUÉS 1985 HASTA 1990	1
DESPUÉS 1990 HASTA 1995	4
DESPUÉS 1995 HASTA 2000	8
DESPUÉS 2000 HASTA 2005	11

} DE 26

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo, en el tercer trimestre del 2005, en la U.N.A. (Noviembre del 2005).

Obsérvese en el cuadro Nº 14A, 2 de 26 entrevistados tienen 25 años de laborar un cuarto de tiempo interinamente para la Universidad Nacional, podría estar ocurriendo que los entrevistados, estén desmotivados al tener tanto tiempo de laborar en condiciones interinas, lo que podría afectar su sentido de pertenencia hacia la Universidad.

En cuanto a 1 de los 26 entrevistados que tienen 20 años, lo que al cruzar con la información del cuadro Nº 13 se constató que el ingreso de la U.N.A, lo consideran importante, lo que podría ser que su relación con la Universidad sea para complementar su salario.

Con relación a los 4 de los 26 entrevistados que tienen 15 años de laborar para la U.N.A posiblemente los entrevistados solamente puedan laborar un cuarto de tiempo por estar a tiempo completo en otra empresa; lo que podría ser que para ellos su interés en la Universidad sea por mantener su estatus de docente.

Con respecto a 8 de los 26 entrevistados que, tienen 10 años de laborar, a las investigadoras le llama la atención que los entrevistados en análisis anteriores, se mostró que desconocen acerca de los símbolos, ritos, creencias y valores.

En cuanto a los 11 de 26 entrevistados, que tienen 5 años de laborar, posiblemente su interés con la Universidad sea para complementar su salario y tener estatus, también podría ser que su interés sea, el de tener una relación con la U.N.A más concreta, es decir, tener la opción de ser contratado por más tiempo, en caso de tener que dejar su otro trabajo.

En este sentido, consideran las investigadoras que la preferencia de contratar docentes en jornadas de un cuarto de tiempo, se da en el año 1990, donde se incrementa, lo que podría ser que para la Universidad Nacional, es de gran conveniencia contratar docentes en esta jornada, posiblemente por razones presupuestarias o por política.

**CUADRO Nº 15 DISTRIBUCIÓN POR REALIZACIÓN PROFESIONAL DE LOS ENTREVISTADOS EN LA U.N.A.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
MUCHO	34	83%
POCO	7	17%
NADA	0	0%
<b>6.3.1.1. TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo, en el tercer trimestre del 2005, en la U.N.A. (Noviembre del 2005).

Es importante para las organizaciones que los individuos se sientan realizados con las labores que desempeñan, ya que, adoptan un compromiso respecto al trabajo; mientras que una persona sin realización en su trabajo adopta actitudes negativas ante esté.

Comprometerse es obligarse. Cuando el trabajo se realiza por obligación, existe presión, in motivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación.

Por lo expuesto, es que las investigadoras consultaron a los entrevistados sobre su realización profesional en la Universidad, las posibilidades de responder eran mucho, poco y nada, los resultados obtenidos como se observa en el cuadro N° 15 son que, el 83% responden mucho realizados profesionalmente con el trabajo que realizan en la U.N.A, sin embargo, el 17% responden que poco.

En este caso, se está ante un dato bastante relevante, donde la mayor parte de los entrevistados se siente realizados profesionalmente con la labor que realizan en la U.N.A, lo que podría ser que la Universidad cumple con las expectativas profesionales, lo que podría existir por parte de los entrevistados un compromiso por las labores de docencia, sin embargo, esto no podría indicar que los entrevistados estén identificados con la Universidad.

Con respecto al 17% de los docentes que responden poco, posiblemente la relación con la Universidad, sea para obtener un complemento salarial, en este sentido, podría estar ocurriendo, que la integración de los entrevistados con la Universidad sea insuficiente, como para que surja un sentido de pertenencia por parte de los entrevistados hacia la Universidad.

Las investigadoras al observar la información antes expuesta, consideran que lo ideal sería que el 100% de los entrevistados, se sintieran realizados profesionalmente en la Universidad Nacional, sin embargo, esto no es así, lo que podría estar ocurriendo que en los entrevistados exista algún tipo de insatisfacción, lo que podría ser perjudicial para el sentido de pertenencia de estos con la Universidad.



**CUADRO N° 16 ¿CONSIDERA USTED QUE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HACE QUE UN PROFESIONAL SE SIENTA ORGULLOSO DE TRABAJAR EN ELLA?**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
MUCHO	30	73%
POCO	11	27%
NADA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo, en el tercer trimestre del 2005, en la U.N.A. (Noviembre del 2005).

Los empleados identificados con la empresa la sienten parte de sí. Están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo. El tiempo es un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, administran y controlan el tiempo de acuerdo a las prioridades. Observan los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observan su presencia lo promueven. Hablan de la empresa con sentido de propiedad, se observan como parte del equipo, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo al caso. Usualmente destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la empresa depende de la energía que se imprima a sus procesos.

Obsérvese en el cuadro N° 16, que el 73% de los entrevistados, consideran que sienten mucho orgullo de laborar en la Universidad Nacional, sin embargo, el 27% responde que poco.

Referente al 73% de los entrevistados, que es la mayoría, podría ser que sienta orgullo de laborar para una Universidad, la cual tiene prestigio a nivel nacional e internacional, por su excelencia académica, además de los beneficios que la U.N.A les

ofrece. Sin embargo, llama la atención que esto sea independiente de la práctica de valores, creencias que los entrevistados muestran por la U.N.A.

Con respecto al 27 % de los entrevistados que responden poco, podría ser que la Universidad Nacional, no esta cumpliendo las expectativas profesionales, de no tener un cuarto de tiempo consolidado, considerando los años de servicio que se tiene con la Universidad; para el caso de aquellos que tienen años en condiciones interinas .

Las investigadoras consideran, con base a los resultados antes expuestos, la mayoría de los entrevistados sienten orgullo por laborar en la U.N.A, por lo que podría darse un compromiso por parte de estos en las labores docentes, a pesar de los años que tienen de laborar en condiciones interinas; con respecto al 27% los entrevistados que respondieron poco, posiblemente no van más allá de lo requerido, lo que probablemente su integración sea insuficiente para crear un sentido de pertenencia hacia la U.N.A.

**CUADRO Nº 17 ¿PARTICIPAN LOS DOCENTES, ADEMÁS DEL CURSO ASIGNADO, EN OTRAS ACTIVIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL?**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	12	29%
NO	29	71%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo, en el tercer trimestre del 2005, en la U.N.A. (Noviembre del 2005).

El hecho de aceptar formalmente un compromiso, en este caso, un contrato de trabajo, hace suponer que se conocen todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva.

Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego las capacidades para sacar adelante todo aquello que se ha confiado.

Es por ello que permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de actividades, implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades, además que se fomenta la integración de los miembros con el quehacer de la organización.

Como se aprecia en el cuadro N° 17, el 71% de los entrevistados no participa en actividades de la U.N.A, además del curso que tiene designado, el 29% responde que si participa en otras actividades aparte del curso designado.

Con respecto al 71%, que es la mayoría de los entrevistados que responden que no participan en actividades de la U.N.A, aparte del curso que tiene asignado, las investigadoras lo consideran que es coherente, ya que la mayoría de los entrevistados laboraban para otras empresas tiempo completo, lo que posiblemente no tengan disponibilidad para participar en las actividades que la U.N.A realiza.

El 29% de los entrevistados que responden que si participan en las actividades de la U.N.A, al cruzar está información con la del cuadro N° 15 y N° 16, se constató que la mayoría de los entrevistados responden que se sienten realizados profesionalmente y orgullosos de laborar en la U.N.A, lo que podría influir a los entrevistados en la participación de las actividades de la U.N.A.

Las investigadoras quisieron conocer acerca de cuales eran las actividades en las que participan estos 12 entrevistados, es por ello, que se les solicitó en la misma pregunta que indicaran las actividades, los resultados se muestran en el cuadro N° 17 A.

**CUADRO Nº 17A DISTRIBUCIÓN, POR TIPO DE ACTIVIDADES, QUE INDICARON  
LOS ENTREVISTADOS QUE SÍ PARTICIPAN EN ACTIVIDADES DE LA U.N.A,  
ADEMÁS DEL CURSO ASIGNADO**

<b>TIPO DE ACTIVIDADES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	
ASAMBLEA	1	} De 12
CAPACITACIONES	1	
CURSO DE VOLYBALL	1	
MATI	1	
ORIENTACIÓN DE TESIS	3	
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	1	
PROYECTOS DE EXTENSIÓN	1	
REUNIONES	1	
SIMPOSIOS	2	
TALLERES	1	
NO AMERITA LA RESPUESTA	1	
EN BLANCO	1	

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo, en el tercer trimestre del 2005, en la U.N.A. (Noviembre del 2005).

Los entrevistados podrían mencionar más de una actividad, obsérvese que 1 de 12 entrevistados responde que participa en asambleas, 1 de los 12 entrevistados indica capacitaciones, 1 de 12 entrevistados menciona curso de vollyball, 1 de 12 entrevistados menciona programa MATI, 3 de 12 entrevistados responden orientación de tesis, 1 de 12 entrevistados menciona proyectos de investigación, 1 de 12 entrevistados responde proyectos de extensión, 1 de 12 entrevistados responde reuniones, 2 de 12 entrevistados responden que participan en simposios, 1 de 12

entrevistados responde talleres, 1 de 12 entrevistados no amerita respuesta y 1 de 12 entrevistados la dejaron en blanco.

Con respecto a los entrevistados que indican que participan en asambleas, capacitaciones, reuniones, simposios y talleres, es coherente que estos participen ya que estas actividades forman parte de la jornada de cuarto de tiempo, sin embargo, son pocos los entrevistados que participan en este tipo de actividades, a pesar que están contempladas en su jornada.

Referente a los entrevistados que indicaron que participan en MATI (Programa) y curso de vollyball, estos son propios de la escuela de informática y de la Escuela Ciencia del Deporte, este tipo de actividades no están contempladas dentro de la jornada de trabajo de cuarto de tiempo; posiblemente los entrevistados la realizan porqué consideran que este es un aporte fundamental en el quehacer Universitario.

Respecto a los entrevistados que participan en orientación de tesis, las investigadoras constataron en las Escuelas en las cuales pertenecen estos entrevistados, que estos no reciben ninguna carga académica, lo hacen por voluntad propia, lo que probablemente estos entrevistados se interesen en integrarse al quehacer universitario.

En el caso de los entrevistados que mencionaron que participan en proyectos de investigación y docencia, las investigadoras consideran que es difícil que estos participen en este tipo de actividades, lo que al verificar esta información en las Escuelas que estos pertenecen, se constató que estos nunca participan en este tipo de actividades, por lo que las respuestas que los entrevistados suministraron, no se pueden tomar en consideración.

Referente al entrevistado que su respuesta no ameritó, porqué al realizar estudios de maestría, es una actividad personal, y no forma parte de las actividades de la jornada de cuarto de tiempo.

Es criterio de las investigadoras, con base a la información antes expuesta, que la mayoría de los entrevistados no participan en actividades de la U.N.A, solo el 29% participa en algunas actividades, a pesar que algunas actividades forman parte de la Jornada de cuarto de tiempo, en este sentido lo que podría estar ocurriendo que los entrevistados, solo imparten el curso y se retiran a realizar otras actividades personales, lo que probablemente esto podría ser un factor influyente en la integración con la Universidad sea poca, para crear sentido de pertenencia.

**CUADRO N° 18 DISTRIBUCIÓN, POR ACTIVIDADES, QUE LE GUSTARÍA PARTICIPAR A LOS ENTREVISTADOS, ADEMÁS DEL CURSO QUE TIENE ASIGNADO**

DESCRIPCION	VALOR ABSOLUTO	
ACTIVIDADES ACADEMICAS	22	} DE 41
ACTIVIDADES CULTURALES	2	
EDITORIALES Y EDICIONES DE VIDEOS	1	
PRESENTACIÓN DE LIBROS	1	
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, ACCION SOCIAL, EXTENSIÓN, INTERDISCIPLINARIOS	28	
NO AMERITA	2	
EN BLANCO	10	

Fuente: Entrevista realizada por las investigadoras a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en la U.N.A en el tercer trimestre del 2005. (Noviembre del 2005).

Por ser una pregunta de tipo abierta, los entrevistados podrían mencionar más de una actividad. Como se puede apreciar en el cuadro N° 18, 22 de 41 entrevistados responden actividades académicas, 2 de 41 entrevistados responden actividades culturales y editoriales, 1 de 41 entrevistados responde editoriales y ediciones de videos, 1 de 41 entrevistados responde presentación de libros, 28 de 41 entrevistados responden proyectos de investigación, acción social, extensión y interdisciplinarios, 2 de 41 entrevistados no ameritaron la respuesta, 10 de 41 entrevistados la dejaron en blanco.

Obsérvese, que la mayoría de los entrevistados indicaron actividades en las cuales tienen interés por participar, lo que podría estar ocurriendo, que en la Universidad la mayor parte de las actividades se realizan en horas en las cuales estos entrevistados están asumiendo otros compromisos laborales, lo que se les dificulta el poder participar en algunas actividades que no están contempladas en su cuarto de tiempo, con respecto a las actividades académicas que forman parte de su cuarto de tiempo, que son pocos los entrevistados que mencionan, que les gustaría participar, probablemente estos desconocen que estas están incluidas en su jornada laboral.

En el caso de los 2 entrevistados que su respuesta no ameritó, porque expresaron que no tienen tiempo para participar en actividades de la Universidad; las investigadoras les llama la atención que estos entrevistados no les gustaría participar en actividades que están estipuladas en su jornada de cuarto de tiempo, en este sentido probablemente los entrevistados al desconocer sobre las obligaciones que deben de cumplir, esto influye en su integración con la U.N.A.

Referente a los 10 entrevistados que dejaron la respuesta en blanco, posiblemente éstos desconocen la “normativa y procedimientos, declaración jurada de trabajo y horario”, que la Universidad estableció para la jornada de cuarto de tiempo., lo que es coherente que no allá mencionado ninguna actividad, en la cual se interese en participar.

Las investigadoras consideran que sería fundamental que estos entrevistados participaran de las actividades que la Universidad realiza, ya que esto fomentaría la integración de estos con la Universidad, sin embargo, son pocos los que mencionan actividades en las cuales le gustaría participar, a pesar que algunas forman parte de su jornada de cuarto de tiempo, lo que podría estar ocurriendo, que en la Universidad no se estimula a los entrevistados a participar, de las actividades que se realizan, lo que probablemente esto provoque que estos no se integren a la cultura organizacional.

#### 6.4. ANÁLISIS DE LA VARIABLE “TIEMPO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL”.

Todo individuo que se incorpora a una organización asume un rol, una forma de conducta, que se va reformando con en el tiempo de permanencia en la organización, las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable. Muchas veces la conducta de los colaboradores se ve influenciada directamente por la opinión de otros que están a su alrededor, los cuales los inducen a hacer o dejar de hacer ciertas actividades. Por lo que los colaboradores tienden a escuchar a los que lo rodean por su necesidad de pertenencia.

Es por ello que las investigadoras quisieron consultar a los entrevistados acerca de las conductas que practican en la Universidad, los resultados se muestran en los cuadros que a continuación se presentan.

**CUADRO Nº 19 CUMPLIMIENTO DE LA HORA DE INICIO DEL CURSO, POR PARTE DE LOS ENTREVISTADOS**

CATEGORÍA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SIEMPRE	35	85%
A VECES	6	15%
NUNCA	--	--
<b>TOTAL</b>	41	100%

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Como se puede apreciar en el cuadro Nº 19, 85% de los entrevistados comienzan siempre el curso a la hora asignada, 15% de los entrevistados a veces comienzan el curso a la hora asignada, lo que podría indicar que estos entrevistados



practican el valor responsabilidad y compromiso, valores que los entrevistados han adoptado de la sociedad y no por valores de la U.N.A., ya que en análisis anteriores se constató el desconocimiento que poseen los entrevistados acerca de los valores de la Universidad.

Para el caso del 15% que indicaron a veces comienza el curso a la hora asignada, esto podría indicar la existencia de una conducta de impuntualidad, la cual no favorece el cumplimiento de los objetivos, y metas de la Universidad, lo que para las investigadoras sería coherente al no conocer los valores de la Universidad Nacional, sus actitudes se basan en los valores personales y no en los que la Universidad ha establecido para que su conducta sea la requerida.

Las investigadoras quisieron conocer, además las razones del porqué los entrevistados inician siempre o a veces el curso asignado, es por ello que en la misma pregunta se les solicitó que mencionaran las razones. Como anexo al cuadro N° 19, esta en cuadro N° 19A hasta el N° 19B. Los resultados se ven a continuación.

**CUADRO N° 19A RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE SELECCIONARON:  
SIEMPRE INICIAN A LA HORA ASIGNADA EL CURSO**

CATEGORÍA	RESPUESTAS	
PARA QUE LOS ESTUDIANTES NO SE MAL ACOSTUMBREN	1	} DE 36
COMPROMISO	4	
COSTUMBRE Y NORMA	1	
CUMPLIR CON EL HORARIO ESTABLECIDO	6	
FORMACIÓN FAMILIAR Y PROFESIONAL	2	
PUNTUALIDAD	17	
RESPECTO A LOS ESTUDIANTES Y ES UN DEBER	1	

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Obsérvese en el cuadro N° 19A, 1 de 36 entrevistados responden para que los estudiantes no se mal acostumbren, 4 de 36 entrevistados responden por compromiso, 1 de 36 entrevistados menciona por costumbre y norma, 6 de 36 entrevistados responden por cumplir con el horario establecido, 2 de 36 entrevistados responden por formación familiar y profesional, 17 de 36 entrevistados responden por puntualidad, 1 de 36 entrevistados responde por respeto a los estudiantes y es porque es un deber.

Con respecto al entrevistado que indicó: para que los estudiantes no se mal acostumbren, esto podría indicar que el entrevistado lo hace para mantener la disciplina, más que por imposición de la Universidad, que se relacionen con su valor.

Referente a los entrevistados que responden por compromiso, posiblemente para los entrevistados podría ser una obligación adquirida con la Universidad, propia del un desempeño profesional, pero habría que decir que socialmente, lo que se hace por compromiso, no es bien aceptado.

Con relación al entrevistado que menciona por costumbre y norma, podría ocurrir que este entrevistado también este actuando con base a sus propios valores, principios y costumbres, si se considera que los valores de la U.N.A., hasta la realización de esta investigación, es difícil que promuevan conductas, dada su reciente formulación.

En cuanto a los entrevistados que mencionaron por cumplir con el horario establecido, esto podría indicar que estos entrevistados lo hacen por cumplir una obligación con la Universidad, no por sentirse comprometidos con su labor de docente, teniendo esto una connotación posiblemente negativa.

Referente a los entrevistados que responden por formación familiar y profesional, por puntualidad, por respeto a los estudiantes y por ser un deber, lo que podría estar sucediendo con estos entrevistados es que están adoptando sus propios principios y valores, aprendidos en su desarrollo social, ya estos toman como referente la familia.

**CUADRO N° 19B RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE SELECCIONARON:  
AVECES INICIA EL CURSO A LA HORA ASIGNADA**

CATEGORÍA	RESPUESTAS
COMPROMISOS LABORALES CON LA OTRA EMPRESA	1
PROBLEMAS DE TRASLADO Y PARQUEO	4
RAZONES DE FUERZA MAYOR	1
	DE 5

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Como se puede apreciar en el cuadro N° 19B, 1 de 5 entrevistados responde que por razones de fuerza mayor, 4 de 5 entrevistados indican por problemas de traslado y parqueo, 1 de 5 entrevistados por compromiso laborales con la otra empresa.

Obsérvese que de las razones que los entrevistados mencionan, la mayoría son por cumplir con los compromisos que adoptan en la otra empresa para la cual laboran, lo que podría estar fomentando en los entrevistados una conducta de impuntualidad hacia las labores de docencia que se le asignan en la U.N.A., por el hecho de tener solamente un cuarto de tiempo en la Universidad, y que indicaría que posiblemente los entrevistados no se sienten identificados con la Universidad. Por lo que podría considerarse como grave, es que parecería que se utiliza como justificación.

Con base en la información antes expuesta, y no obstante que la mayoría de los entrevistados inician siempre el curso puntualmente, esto no necesariamente indica que los entrevistados lo realizan por practicar los valores de la Universidad, o porque se sienten identificados con la U.N.A., posiblemente podría estar ocurriendo también que las actitudes de estos entrevistados se basan en los propios valores, creencias y costumbres que aprendieron del núcleo familiar y de la sociedad, o influenciadas por las otras organizaciones en las que trabajan.

**CUADRO N° 20 CUMPLIMIENTO DEL HORARIO DE SALIDA DEL CURSO, POR PARTE DE LOS ENTREVISTADOS**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SIEMPRE	28	68%
A VECES	13	32%
NUNCA	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

A los entrevistados se les consultó si les es posible cumplir el horario de salida del curso, los resultados obtenidos se muestran en el cuadro N° 20 donde el 68% de los entrevistados indican siempre y el 32% de los entrevistados respondieron a veces.

Obsérvese que la mayoría de los entrevistados, dicen que cumplen con el horario de salida, lo que podría indicar que los entrevistados cumplen con la norma que la Universidad les estableció, sin embargo, al cruzar esta información con la del Cuadro N° 19 se constató que 5 de los 28 entrevistados inician tarde el curso, lo que podría indicar que los entrevistados no están comprometidos con sus labores de docencia, y que podría ser coherente al tener desconocimiento sobre los valores y cultura organizacional de la Universidad Nacional, además que se afirmaría lo que se viene planteando, en cuanto la posibilidad, incidencia de un medio externo a la U.N.A., en las conductas que manifiestan.

En el caso del 32% que indica a veces, al cruzar esta información con el cuadro N° 19, la mayoría inicia puntualmente el curso; al indagar la información suministrada por estos entrevistados, se verificó que algunos sobre-pasan el tiempo estipulado de salida, por lo que posiblemente estos entrevistados estén comprometidos con su labor de docencia, y que a su vez podría estar indicando identificación con la Universidad. No obstante, esto parece poco probable, considerando el análisis que se ha realizado hasta este momento.

En la misma pregunta se les solicitó a los entrevistados que mencionaran las razones por las que respondieron que siempre cumplen, etc. Como anexo al cuadro N. 20, están el N° 20A y el N° 20B, los resultados se muestran a continuación.

**CUADRO N° 20A RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE RESPONDIERON:  
SIEMPRE CUMPLEN CON LA HORA DE SALIDA ESTABLECIDA PARA EL CURSO**

CATEGORÍA	RESPUESTAS	
COMPROMISO PROFESIONAL	1	} DE 18
DISPONIBILIDAD	3	
OBLIGACION	1	
PLANIFICACIÓN DE LA CLASE	10	
PROGRAMACIÓN DEL CURSO	1	
RESPONSABILIDAD CON LA U.N.A. Y POR CUMPLIR EL COMPROMISO	1	
NO ENTIENDEN LA PREGUNTA	1	

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Como se aprecia en el cuadro N° 20A, 1 de 18 entrevistados responde por compromiso profesional, 3 de 18 entrevistados mencionan por disponibilidad, 1 de 18 entrevistados responde por obligación, 10 de 18 entrevistados responden por planificación de la clase, 1 de 18 entrevistados responde por programación del curso, 1 de 18 entrevistados responde por responsabilidad con la U.N.A. y por cumplir con el compromiso, 1 de 18 entrevistados no entiende la pregunta.

Se puede observar, que las razones que los entrevistados mencionan, mayoritariamente, es que con referencia a la planificación de la clase, por lo que podría considerarse que, esta razón, para los entrevistados, es parte de su quehacer universitario. Sin embargo, esto no podría indicar que los entrevistados lo realizan porque sienten una identificación con la Universidad.

Las otras razones que se incluyen en el cuadro, son: por disponibilidad, obligación, programación del curso, responsabilidad con la U.N.A. y por cumplir con el compromiso, estas razones podrían estar indicando que, para los entrevistados, el cumplir con las labores de docencia es, por la obligación contraída con la Universidad, por lo que tiene que hacerlo y no por identificación con la U.N.A. y que podría ser reafirmatorio de que el cuarto de tiempo en la U.N.A., no necesariamente se vincula con intereses de la U.N.A..

**CUADRO Nº 20B RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE SELECCIONARON:  
AVECES CUMPLEN CON LA HORA DE SALIDA ASIGNADA PARA EL CURSO**

CATEGORÍA	RESPUESTAS
LOS ESTUDIANTES NO RESPETAN LA HORA DE SALIDA ESTABLECIDA PARA EL CURSO	1
CANSANCIO DE LOS ESTUDIANTES	2
LA DINAMICA DE LA CLASE	4
PARTIDOS NACIONALES	1
SOBRE PASAN LA HORA ASIGNADA	4
NO AMERITA LA RESPUESTA	1

} DE  
13

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Las razones que los entrevistados mencionan en este cuadro como son: los estudiantes no respetan la hora de salida establecida para el curso, por cansancio de los estudiantes, por la dinámica de la clase y por partidos nacionales, podría indicar que los entrevistados no tienen compromiso ni identificación con la U.N.A., posiblemente, para ellos, el impartir el curso que se le asignó, es un sacrificio ineludible y necesario, que tienen que hacerlo porque no poseen otro recurso, ya que las razones corresponden a justificaciones que es difícil asociarlas con la responsabilidad. Muy distinto ocurre con los entrevistados que sobre pasan la hora asignada para el curso,

podría pensarse que, probablemente, para los entrevistados, el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito de la Universidad Nacional. Sin embargo, son pocos los entrevistados que dicen tener este tipo de conducta y cuando se dice, que dicen quiere también dejar claro que el hecho de decirlo no necesariamente se esta asumiendo que siempre sea cierto.

Las investigadoras consideran que, si se toman en cuenta las respuestas de los entrevistados, habría que pensar que existe un compromiso, por lo menos por la mayoría, sin embargo, una pregunta de este tipo siempre crea la tendencia a responder de manera que el entrevistado no-se auto perjudique, de manera que si se considera el análisis que se viene realizando, es posible que las justificaciones que dan aquellos que incluso justifican, que salen temprano por los partidos de fútbol, de acuerdo a observaciones realizadas en estas situaciones, es posible que sea mas frecuente, de tal manera, que sobre este aspecto, las investigadoras tienen dudas que las respuestas de los entrevistados sea efectiva, y como tal correspondan a actitudes y a conductas que se relacionen con identificación o que se están adoptando principios, ya que es difícil por valores de la U.N.A..

**CUADRO Nº 21 EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS NACIONALES LOS ESTUDIANTES EXIGEN SALIR DEL CURSO ANTES DE LA HORA PROGRAMADA**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SIEMPRE	2	5%
A VECES	12	29%
NUNCA	27	66%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Como complemento a la pregunta anterior, se les consultó a los entrevistados, si en actividades deportivas nacionales, los estudiantes les exigen salir antes de la hora



programada del curso, las posibilidades de responder fueron siempre, es decir que se daba esta situación cada vez que ocurría, y respondieron en este sentido 5%, a veces respondieron el 29% y nunca, es decir que esta situación no ocurría respondieron el 66%.

Para comenzar el análisis, habría que decir que existen 27 que de acuerdo a la respuesta estarían incumpliendo el horario establecido para el  $\frac{1}{4}$  de tiempo, estos que son 27 de los 41 entrevistados, responden de manera tal que se desprende que solo cumplirían con las clases; esto en el mejor de los casos porque de estos dos que respondieron que siempre cuando hay partidos de fútbol suspenden las clases o se van antes de finalizarlas, y 6 respondieron que lo anterior a veces ocurre, es decir que, estos que anteriormente se desprendía que cumplían con las horas presenciales de clases, tampoco lo estarían haciendo, lo que implica que serían 18 los que cumplen solo con el horario de clases, las investigadoras no tienen hasta este momento, otra información que permita pensar que este número es menor. Sin embargo, hay otras situaciones que puede significar que se reduzca y que tratan de analizarse más adelante.

Al analizar la información suministrada por los entrevistados que indicaron siempre los estudiantes le exigen salir antes por actividades deportivas. Esta situación, no puede aceptarse, si se considera que los estudiantes no pueden imponer, suspender una clase al profesor. Esto que puede observarse sin dificultad, cuando se realizan los partidos, es de acuerdo a información proveniente de la experiencia de las investigadoras promovida en algunos casos por los profesores. Lo anterior es válido también para aquellos que respondían a veces.

El 66% que es la mayoría de los entrevistados que indican que nunca ocurre este tipo de situación, podría considerarse que los entrevistados ponen en práctica el valor de la responsabilidad inculcado por la formación familiar y por la sociedad. Al indagar

la información se constató que un entrevistado de los 66%, en el cuadro N° 21 que los inducen a tener comportamientos responsables, indicó que a veces incumple el horario de salida por actividades deportivas, por lo que su respuesta a que nunca le exigen los estudiantes que concluya por esos motivos, puede ponerse en duda que esto sea así.

Las investigadoras consideran, no obstante que, la mayoría de los entrevistados mencionaran que nunca se da la situación, de que los estudiantes soliciten concluir antes el curso por actividades deportivas, podría indicar que en este aspecto, los entrevistados cumplen con las normas establecidas por la Universidad, que podría indicar que existiría un compromiso por parte de los entrevistados, sin embargo, es coherente que se den este tipo de actitudes. Sin embargo, solo el hecho que un 34% reconoce que suceda, implica que habría una situación negativa para la U.N.A..

**CUADRO N° 22 ADEMÁS DEL CURSO ASIGNADO, QUÉ OTRO HORARIO CUMPLEN LOS ENTREVISTADOS EN LA U.N.A.**

CATEGORÍA	RESPUESTAS
ATENCIÓN A ESTUDIANTES	6
PREPARACIÓN DE CLASE Y ATENCIÓN A ESTUDIANTES	5
REUNIONES Y ATENCIÓN A ESTUDIANTES	2
REVISIÓN DE TRABAJOS Y EXAMENES, ATENCIÓN A ESTUDIANTES	1
CUMPLE CON LAS HORAS	1
NINGUNO	17
EN BLANCO	8
NO AMERITA	1

} DE  
41

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Los docentes que son contratados en jornada de un cuarto de tiempo deben de cumplir 10 horas semanales, las cuales deben de distribuirse de la siguiente manera: 2 horas contacto, 1 hora atención a estudiantes, 2 horas preparación de lecciones y evaluación, 1 hora sistematización y producción didáctica, 2 horas reuniones y comisiones, 1 hora en actualización y capacitación.

Es por lo anterior, que las investigadoras consultaron a los entrevistados si además de impartir el curso que otro horario tiene en la U.N.A., como se aprecia en el cuadro N° 22, 6 de los 41 entrevistados responden atención a estudiantes, 5 de 41 entrevistados mencionan preparación de clase y atención a estudiantes, 2 de 41 entrevistados responden reuniones y atención a estudiantes, 1 de 41 entrevistados responden revisión de trabajos, exámenes y atención a estudiantes, 1 de 41 entrevistados cumple con las tareas del cuarto de tiempo.

Los que contestaron ninguno, dejaron en blanco y no amerita fueron 26.

En estas condiciones, habría que considerar que sería solo una persona la que podría estar cumpliendo con el horario establecido, ya que se refirió a las correspondientes horas de atención a estudiantes, preparación de lecciones, etc., 10 horas totales por  $\frac{1}{4}$  de tiempo.

También hay 6 docentes que responden de los 41, que además de las clases, dan atención a los estudiantes, de acuerdo a la pregunta implicaría que esto corresponde a 1 hora semanal, sin embargo, las investigadoras no tienen información para confirmar que esto sea así, ya que generalmente en la U.N.A., esto no se controla de manera tal que se sepa recientemente que el cumplimiento correspondiente a una hora determinada y en un lugar determinado y que sea semanalmente.

Con respecto a los 5 entrevistados que indican que preparación de clase y atención a estudiantes; estos con su respuesta, están mostrando un mayor conocimiento con respecto al cumplimiento de las 10 horas, ya que se están refiriendo a la preparación de clases y atención a estudiantes, que están incluidas dentro de la jornada de  $\frac{1}{4}$  de tiempo.

Es conveniente recordar aquí que los interinos, tienen que llenar un formulario cada vez que se realiza un nuevo contrato con los días y horas en las que se distribuye la jornada de  $\frac{1}{4}$  de tiempo.

Referente a los entrevistados que indicaron cumplen reuniones y atención a estudiantes que son 2 de 41 entrevistados, estos también mostrarían que están interesados de cual es la distribución de  $\frac{1}{4}$  de jornada en horario, al igual que los que indican preparación de clase y revisión de exámenes y atención a estudiantes que es 1, sin embargo, lo que llama la atención es que ninguno haya mencionado la distribución de horario completo, es posible que esto sea así, dado que parte de la jornada de  $\frac{1}{4}$  de tiempo, estando la situación como se ha presentado, todos podrían estar incumpliendo el horario del  $\frac{1}{4}$  de tiempo, incluyendo en este incumplimiento una parte que implicaría, incluso, con las horas presenciales de clases. El incumplimiento de lo más básico en una relación laboral, que es el horario establecido, indicaría que no podía considerarse algún compromiso serio con la U.N.A., mas bien parecería que lo que esta ocurriendo, es que una parte importante de los entrevistados, podría tener una relación interesada solo en cuanto a un complemento salarial o estatus que otorga la relación como docente con la U.N.A..

## CUADRO Nº 23 ASISTENCIA DE LOS ESTUDIANTES A LA HORA DE CONSULTA

CATEGORÍA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SIEMPRE	7	18%
A VECES	23	57%
NUNCA	9	21%
NO ASIGNAN ESE HORARIO	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Al comenzar este análisis, es necesario dar una explicación que permita una coherencia en lo que se viene planteando y esta coherencia se relaciona con el hecho en que las consultas que se vienen haciendo con respecto al horario se plantean partiendo de la premisa que los entrevistados estarían cumpliendo con el horario que determina el  $\frac{1}{4}$  de jornada, por eso es que primero se preguntó con respecto, si además del curso, que otro horario tienen en la U.N.A..

Esto, porque se asumía que los profesores estarían cumpliendo, por ejemplo, con la hora destinada a la atención a estudiantes, en esta línea, se podría entonces preguntar por la asistencia de los estudiantes a la hora establecida para consulta. Sin embargo, como puede observarse en el cuadro anterior, de los 41 entrevistados, solo 15 respondieron que tenían dichas horas asignadas, por eso es que es incoherente que cuando se les consulta si los estudiantes asisten a las horas de atención a estudiantes, 39 de los 41 responden de manera tal que podrían desprenderse que han asignado este horario.

Como puede verse en el cuadro N. 23, 7 responden que los estudiantes asisten siempre, sin embargo, en la pregunta anterior a esta como puede verse en el cuadro N.

22, solo 2 respondieron que tenían ese horario asignado, de los 23 que responden que a veces asisten los estudiantes, solo 12 en la pregunta anterior habían asignado este horario, con respecto a los que respondieron que nunca asisten los estudiantes, como puede verse en el cuadro N. 23, solo 1 de 9 habían asignado el horario de atención a estudiantes. El total de los entrevistados se completa con 2 entrevistados que responden que no han asignado ese horario.

Resulta incoherente que los entrevistados hayan respondido, en el cuadro N.22, que no tenían horario asignado, y ahora aparezca como puede verse en el cuadro N. 23, que responden como si este horario de atención a estudiantes, lo hubiesen asignado. La inconsistencia de estas respuestas, conduce a las investigadoras a pensar que es posible que cuando las preguntas implican algún compromiso para el entrevistado, este responde de acuerdo a su conveniencia, y que al ser así, de alguna manera se escondería la realidad que manifestaría cual es la relación que tienen estos docentes con la U.N.A., y que sería, como se viene sosteniendo, una relación basada en un interés económico, es decir como un complemento salarial.

**CUADRO N° 24 PARA LOS ENTREVISTADOS: EL CUMPLIR CON LAS FUNCIONES DEL ¼ DE TIEMPO ASIGNADO EN LA U.N.A.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
MUY DIFICIL	1	2%
DIFÍCIL	6	15%
NADA DIFICIL	34	83%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Como se aprecia en el cuadro N° 24, el 2% de los entrevistados considera muy difícil cumplir con las funciones asignadas en la jornada cuarto de tiempo, el 15% responde difícil y el 83% responde nada difícil.

Con respecto al entrevistado que indicó que el cumplir con las actividades estipuladas en su cuarto de tiempo es muy difícil, al indagar la información suministrada por el entrevistado se constató, que tiene menos de un año de laborar para la U.N.A., solo cumple con el curso que se le asignó, nada más, si se considera que el entrevistado indica que el ingreso es muy importante, podría pensarse que lo hace por tener un complemento salarial.

El 15% que indicó que es difícil cumplir con las funciones de  $\frac{1}{4}$  de tiempo, al indagar la información suministrada por estos, se constató que 2 de 6 entrevistados indicaron en el cuadro N. 22, que solo cumplen con el horario del curso, los otros 4 entrevistados no cumplen con la totalidad de las 10 horas correspondientes a  $\frac{1}{4}$  de tiempo. Con estas respuestas, se estaría mostrando que el interés de estos de laborar en la U.N.A. sea para que económicamente significara un complemento salarial.

Con relación al 83% de los entrevistados que indican que nada difícil es cumplir con las funciones, al indagar la información suministrada por estos 33 entrevistados, se constató en el cuadro N. 22, que 24 de 34 entrevistados, solo imparten el curso, 10 de 34 cumplen una parte de las 10 horas estipuladas en la jornada de  $\frac{1}{4}$  de tiempo y 1 de 34 entrevistados indicó que cumple con las 10 horas. En estas condiciones, las investigadoras consideran, con base en la información antes expuesta, que se podría considerar que el 99% de los entrevistados, no cumplen a cabalidad con las horas estipuladas para la jornada de  $\frac{1}{4}$  de tiempo, lo que podría estar ocurriendo es una inconsistencia en las respuestas de estos, lo que fomentaría lo que en análisis anteriores se ha mostrado que estos consideran, su relación con la U.N.A. como para complementar su salario o por estatus.

**CUADRO Nº 25 ENTREVISTADOS QUE ANTE UNA PROPUESTA DEJARÍAN DE LABORAR EN LA U.N.A., PARA IRSE UN ¼ A OTRA UNIVERSIDAD.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
ACEPTARÍA	3	7%
LO PENSARÍA	17	42%
NO ACEPTARIA	21	51%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Uno de los indicadores que puede medir más claramente la identidad, el compromiso y en general el sentir de un trabajador con respecto a la organización, es el querer permanecer en la misma. Este sentimiento generalmente en la Cultura Organizacional se encuentra incierto; aún más, la cultura organizacional debe generar esto.

Resulta interesante entonces, tener información con respecto a sí dejarían la U.N.A. para trabajar en otra Universidad.

La información obtenida habría que dividirla en dos partes, una que corresponde a los que aceptarían que es un 7%, más los que lo pensarían que son un 42% y otra parte que corresponde al 51% que no aceptaría.

El 7% que indicó que aceptaría, no sería coherente, ya que anteriormente manifestaron sentirse realizados en la U.N.A., la decisión de irse, posiblemente, sea por su condición de interino; 1 de ellos tiene 10 años en esa condición.

Es importante decir que ninguna organización le sirve tener personas que esperan la oportunidad para irse.



En una condición parecida estaría el 42% que indicó que lo pensaría. Este porcentaje de personas al responder así, están manifestándose según las investigadoras en 1 de 2 sentidos; primero, lo pensarían porque consideran importante trabajar en la U.N.A. y segundo, el pensar, podría indicar que están dispuestos a irse.

Si es así, ese 59% podría pensar que ante otra oportunidad dejarían la U.N.A. y esto solo ocurre cuando no hay arraigo ni identificación con una organización.

Rescatando nuevamente el 49%, habría que decir que, esto puede significar el momento oportuno para irse, por lo que es posible que, la U.N.A. podría estar en una condición de posible debilidad en la identificación que justifica algunas conductas conocidas en el análisis.

**CUADRO Nº 26 DEJARÍAN LOS ENTREVISTADOS DE LABORAR EN LA EMPRESA, POR LABORAR MÁS TIEMPO EN LA U.N.A..**

<b>CATEGORIA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
ACEPTARÍA	16	39%
LO PENSARÍA	16	39%
NO ACEPTARIA	9	22%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Uno de los temas más importantes en esta investigación se relaciona con la identificación de los profesores interinos entrevistados.

La información obtenida muestra una tendencia clara en el sentido de que esto no estaría ocurriendo, sin embargo, la explicación de esto sería difícil. Quizás se comience a aclarar cuando se les consultó con respecto a dejar de trabajar en la empresa donde tienen tiempo completo, o más tiempo en la U.N.A..

Las respuestas que están en el cuadro N. 26, indican que un 39% lo pensaría, y un 22% no aceptaría, ambos suman un 61%.

Siguiendo la línea de análisis del cuadro N. 25, este grupo no está dispuesto, por lo menos, sin pensarlo en dejar su trabajo fuera de la U.N.A., para trabajar más tiempo en la U.N.A.. Esto podría ser un indicador de donde está el mayor interés y no sería precisamente la U.N.A.. Esta situación podría ser el principio de la explicación del posible desinterés en la U.N.A., que se manifiesta claramente en conductas como el incumplimiento del horario que exige la jornada de  $\frac{1}{4}$  de tiempo, para las docentes entrevistados.

Habría que agregar con respecto a aquellos que respondieron que lo pensarían, que si respondieron así es porque podrían hacerlo, lo que sucede es que no estarían seguros, pero su inseguridad muestra que pueden irse, y esto, de cualquier forma muestra poca identificación o una identificación débil.

Con respecto al 39% que responde que aceptaría, no pasa más allá de ser una intención que no podría asegurarse, al conocer las conductas de los docentes, si sería beneficioso para la U.N.A..

## 6.5. ANÁLISIS DE LA VARIABLE “VALORES DE LA SOCIEDAD EN GENERAL”.

**CUADRO Nº 27 EL COMPORTAMIENTO DE LOS ENTREVISTADOS ES DIFERENTE DENTRO DE LA U.N.A.**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	6	15%
NO	35	85%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Todas las organizaciones comparten rasgos culturales como lo son los valores, costumbres, creencias, comportamientos etc.; por el hecho mismo de pertenecer a una sociedad. Sin embargo, esto no significa que todos los valores, costumbres y formas de comportamiento que se dan en la sociedad, sean adecuadas para una organización, es decir, si hay valores, costumbres y comportamientos, que la practica de los mismos son inadecuados para la sociedad, igualmente es perjudicial la práctica de estos dentro de una organización, como la Universidad Nacional, la cual tiene un gran compromiso con la sociedad al formar profesionales.

La cultura de la sociedad tiene un mayor impacto en los empleados, que la cultura organizacional, por ser la cultura en la cual se desarrolla el individuo, sin embargo, toda organización puede crear su propia cultura organizacional, donde posea un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad y generándoles un compromiso con algo mayor que el interés personal.

Todas las organizaciones tienen una cultura, la fuerza de esta depende que pueda tener una influencia significativa sobre las actitudes y comportamientos de sus miembros, sin embargo, cuando los valores compartidos por los miembros de la organización, no coinciden con los que favorecen el progreso de la misma, suele manifestarse la cultura como una desventaja.

Es por lo anterior que las investigadoras consultaron a los entrevistados, si el comportamiento de ellos dentro y fuera de la Universidad era diferente; los resultados se muestran en el cuadro N° 27, donde el 15% responde SI y el 85% responde NO.

Con respecto al 85% de los entrevistados que indican que su comportamiento dentro y fuera de la U.N.A. no es diferente, en análisis anteriores se ha visto que desconocen los valores, creencias, ritos y símbolos de la U.N.A., por lo que el comportamiento de estos se basaría en principios, valores y creencias propias de la sociedad en general, y por esta razón ellos no lo consideran diferente.

Referente al 15% de los entrevistados que contestaron que su comportamiento es diferente dentro y fuera de la U.N.A., la información del porque ellos respondían así, habría que mencionar que solo 3 de los 6 entrevistados indicaron que la diferencia del comportamiento dentro y fuera de la U.N.A., es porque hay que ser serio responsable y maduro. Llama la atención, que al revisar la información suministrada por estos 2 de 3 entrevistados, solo cumplen con el curso y con la hora de atención a los estudiantes; un entrevistado además del curso, cumple con las 4 horas de planeamiento y 1 de atención al estudiante, con esta información podría decirse que la información de estos es contradictoria, ya que en las preguntas responden de manera distinta, en las cuales debería responder consistentemente y no lo hacen. Esta contradicción, que se viene viendo permanentemente en la información obtenida, quizás podría ser una consecuencia inducida por la misma cultura, en el sentido de tener posiciones distintas, dependiendo de la situación.

**CUADRO Nº 27A RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE RESPONDEN: NO ES DIFERENTE EL COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA U.N.A.**

RAZONES	RESPUESTAS
POR QUE LA U.N.A. FORMA PARTE DE LA VIDA DEL DOCENTE	1
SE DEBE DE MANTENER SIEMPRE LA PERSONALIDAD	23

} DE 35

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Los resultados obtenidos muestran, que 1 de 35 entrevistados mencionan porque la U.N.A. forma parte de la vida del docente, 23 de 35 entrevistados responden que deben de mantener su personalidad, estas respuestas no corresponden en lo absoluto a lo que tendrían que haber respondido los entrevistados, se tomo únicamente esta respuesta para mostrar las incoherencias que algunos de los docentes respondieron.

Con base en la información antes analizada, podría considerarse que al no practicarse dentro de la U.N.A. sus propios valores de la Cultura Organizacional, podría incidir en que los entrevistados practiquen sus propios valores o valores de la sociedad en general, con la consecuencia que ello implica para la Universidad Nacional.

**CUADRO Nº 28 EN LA U.N.A. SE OBLIGA A ACTUAR DE MANERA QUE PARA LOS DOCENTES NO ES COMÚN**

CATEGORÍA	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SIEMPRE	--	--
A VECES	2	5%
NUNCA	39	95%
<b>6.5.1.1. TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Los valores son la base para entender las actitudes, las motivaciones y porque influyen en la percepción.

Todos los valores de las personas tienen una fuente de donde provienen que son: la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente se encuentran son los que adquirimos en los primeros años de la vida. Es sí que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá la persona. No hay que dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad, lo que representa que este tipo de convicciones estará presente durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto de la persona. Es por ello mediante el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de las personas, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Por ello que las investigadoras consultaron a los entrevistados, si en la Universidad Nacional se les obliga actuar de una forma que para ellos no es común, los resultados obtenidos, se muestran en el cuadro N° 28 donde el 5% indica a veces la Universidad obliga a comportarse de una forma que para ellos no es común y el 95% responde nunca.

Las investigadoras ponen en duda la respuesta de los entrevistados que responden a veces, ya que al cruzar esta información con la del cuadro N° 27, se constató que estos indicaron que su comportamiento no cambia fuera y dentro de la Universidad, lo que hace la respuesta ambigua, manifestándose necesariamente una contradicción.

El 95% que indica que nunca la Universidad obliga a comportarse de una manera que para ellos no es común, es coherente que estos resultados se den, por el

tipo de cultura que en la Universidad existiría, en la cual no prevalecen los valores, principios, ritos y creencias en los cuales se base el comportamiento de los miembros.

Es criterio de las investigadoras, con base en la información antes expuesta, en la Universidad Nacional, los valores no inciden en el comportamiento de los entrevistados, por lo que podría estar ocurriendo que los entrevistados no perciban a la Universidad como organización.

#### **CUADRO N° 29 RIGUROSIDAD DE LA U.N.A. CON EL COMPORTAMIENTO DE LOS DOCENTES**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SIEMPRE	9	22%
A VECES	13	32%
NUNCA	19	46%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Toda organización establece normas, las cuales son para guiar al personal sobre cual es el comportamiento que la organización quiere de ellos, es por ello que las investigadoras consultaron a los entrevistados sobre si la U.N.A. es rigurosa en el comportamiento de los docentes.

Los resultados se muestran en el cuadro N° 29, donde el 22 % responde siempre, el 32% a veces y el 46% nunca.

Referente al 22% y 32% de los entrevistados que mencionan siempre o a veces, es rigurosa con el comportamiento de los docentes, las investigadoras ponen en duda que esto ocurra, ya que al indagar la información suministrada por estos entrevistados,

se constató que en preguntas anteriores, respondieron que su comportamiento no es diferente dentro y fuera de la Universidad, además mencionaron que la Universidad no obliga a los docentes a comportarse de una forma distinta que no es común de la que se práctica fuera de ella, la respuestas que aportan estos entrevistados se perciben como incoherente, y lo que podría estar ocurriendo, es que el comportamiento de los entrevistados, se basa en valores de la sociedad y esto sucede cuando en una organización la cultura Organizacional es débil.

Con respecto al 46% de los entrevistados que indican que nunca la U.N.A. es rigurosa con el comportamiento del docente, podría reflejar que en la Universidad se establecen normas, pero no existe un control sobre el cumplimiento de las mismas, lo que facilita que el comportamiento de estos entrevistados, se mantiene tanto dentro como fuera de la U.N.A., perjudicando a la organización con los comportamientos de los docentes, que no corresponden a los objetivos de la Universidad Nacional.

Con base en la información, se podría considerar que los valores de la sociedad prevalecen en el comportamiento de los entrevistados dentro de la U.N.A., lo que implicaría que los valores establecidos por la U.N.A. no se estén practicando.



**CUADRO Nº 30 COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS EN LA U.N.A., SEGÚN LOS ENTREVISTADOS**

<b>CATEGORÍAS</b>	
ABUSO Y ACOSO SEXUAL	1
ARROGANCIA Y PREPOTENCIA	1
BUROCRACIA	3
COMPARACIÓN DE LOS DOCENTES NUEVOS CON DOCENTES EXPERIMENTADOS	1
COMPETITIVIDAD ENTRE DOCENTES INTERINOS Y DOCENTES EN PROPIEDAD	1
EGOCENTRISMO	1
EL CUMPLIMIENTO DE LOS HORARIOS EXRICTOS DE ATENCIÓN AL PUBLICO POR PARTE DE ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES	2
EL ORGULLO	1
EL TRATO A LOS DOCENTES INTERINOS	1
FALTA DE ORGANIZACIÓN	1
FALTA DE SERIEDAD	1
FALTA DE SUPERVISIÓN	1
INCUMPLIMIENTO	1
LA DISCIPLINA DE LOS ESTUDIANTES	3
LA INDIFERENCIA A LOS PROBLEMAS	1
MEDIOCRIDAD	1
NO ESTIMULAR A LA EXCELENCIA	1
TENDENCIA A COPIAR TRABAJOS Y EXAMENES	1
NO CONOCEN LOS COMPORTAMIENTOS QUE SE DAN EN LA U.N.A.	6
NO EXISTE NINGUN COMPORTAMIENTO NEGATIVA	3
NO ENTIENDEN LA PREGUNTA	2
NO AMERITA LA RESPUESTA	2
EN BLANCO	6

DE  
41

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Los comportamientos negativos en una organización, son aquellos que no están orientados a lograr lo que la organización quiere, y como la cultura Organizacional esta orientada en ese sentido, esta debe ser definida de forma que los que son parte de la misma, sepan que es la que quiere la organización, es frecuente que allá conductas que no correspondan a estos intereses, y por lo tanto se convierten en contradictorios a los mismos. Una cultura débil origina los comportamientos negativos en una organización.

Las investigadoras consultaron a los entrevistados, si en la Universidad Nacional hay comportamientos negativos. Por ser una pregunta abierta, los entrevistados pueden mencionar más de un comportamiento negativo, que para ellos ocurre en la Universidad.

Obsérvese que son pocos los entrevistados que coinciden con la mención de comportamientos negativos, que para ellos en la Universidad Nacional hay, tal como es el caso de los 3 de 41 que mencionan la burocracia, 2 de 41 que indican el cumplimiento de los horarios estrictos de atención al público, por parte de la Administración y docentes, 3 de 41 que indican la disciplina de los estudiantes, esto podría mostrar que a pesar de que varios mencionan un mismo comportamiento negativo, esto no podría afirmar que sea un comportamiento de la U.N.A., ya que este comportamiento se da en otras instancias de la sociedad.

Cabe mencionar que, los 3 entrevistados que identifican la disciplina de los estudiantes, esto podría estar complementando lo que anteriormente se analizó, y es la posibilidad de que en la U.N.A. se establecen normas, políticas pero la posible falta de control sobre el cumplimiento de las mismas, podría ocasionar la indisciplina de los estudiantes y personal.

Con respecto a los entrevistados que mencionan la burocracia y cumplimiento estricto de los horarios de atención al público, como un comportamiento negativo, en la Universidad, las investigadoras consideran que esto es una norma en la cual la

Universidad regula la gestión de ciertos trámites que son propios, con el fin de mantener un orden, lo que podría estar sucediendo, es que, estos entrevistados confunda las normas de comportamiento con normas de trámites que tiene la Universidad.

Con respecto a los comportamientos donde solo un entrevistado lo mencionan, como en el caso del abuso y acoso sexual, arrogancia y prepotencia, egocentrismo, orgullo, mediocridad, indiferencia ante los problemas; nótese que estos tipos de comportamientos se dan en la sociedad en general. Lo que podría estar mostrando que en la U.N.A. se practican comportamientos que ocurren en la sociedad en general y que no serían recomendables para la U.N.A..

Con respecto a los entrevistados que mencionan los comportamientos negativos tales como comparación de docentes nuevos con docentes experimentados, competitividad entre docentes interinos y docentes en propiedad, el trato a los docentes interinos, la falta de organización, falta de seriedad, falta de supervisión, incumplimiento, no estimular a la excelencia, tendencia a copiar trabajos y exámenes, este tipo de comportamientos no se podría afirmar que son propios de la U.N.A., pero se estarían practicando y se afirmaría que no deberían practicarse en la U.N.A..

Al analizar la información, las investigadoras consideran la posibilidad de que estos tipos de comportamientos que los entrevistados mencionan que se están dando en la U.N.A., podría estar ocurriendo por la falta de supervisión en cuanto a las políticas y normas de la U.N.A., como así mismo por la falta de una cultura Organizacional que no considere comportamientos como los indicados como parte de los aceptados en la U.N.A..

**CUADRO Nº 31 EXISTENCIA DE DIFERENCIAS ENTRE LAS COSTUMBRES DE LA  
SOCIEDAD COSTARRICENSE Y LA U.N.A.**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	7	17%
NO	25	61%
NO SABE	9	22%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

La costumbre no es una conducta original o inédita, sino la repetición de una conducta ajena, no propia de otro individuo singular, sino de un grupo.

Las organizaciones tienen costumbres que las identifican de otras, las cuales muestran la esencia del tipo de cultura organizacional existente dentro de ella, es por ello que es fundamental que los miembros identifiquen y pongan en práctica las costumbres de la organización, esto hace prevalecer que los miembros se sientan identificados con la organización.

Es por ello que las investigadoras preguntaron a los entrevistados si diferenciaban entre costumbres costarricenses y las de la U.N.A. en particular.

Como se aprecia en el cuadro N.31, el 17% de los entrevistados que SI conocen la diferencia entre las costumbres de la sociedad y la U.N.A.. Sin embargo, con esto no se podría afirmar que realmente estos entrevistados conozcan en que se diferencian las costumbres de la U.N.A.. Por lo que esta información se constatará en el cuadro 31A.

**CUADRO N° 31A RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE SÍ CONSIDERAN QUE EXISTEN DIFERENCIA ENTRE LAS COSTUMBRES DE LA SOCIEDAD Y LA U.N.A.**

CATEGORÍAS	RESPUESTAS
PASIVIDAD	1
COMPROMISO	2
INDIVIDUALISMO	1
HIPOCRESIA	1
ACTIVIDADES	1
DISCIPLINA Y RIGUROSIDAD	1
FRIALDAD EN EL AMBIENTE LABORAL	1

} DE  
7

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Como se muestra en el cuadro N° 31A, 1 de los 7 entrevistados responde pasividad, 2 de los 7 entrevistados mencionan compromiso, 1 de los 7 entrevistados individualismo, 1 de los 7 entrevistados indica hipocresía, 1 de los 7 entrevistados responde actividades, 1 de los 7 entrevistados responde disciplina y rigurosidad, 1 de 7 responde frialdad en el ambiente laboral.

Los resultados muestran que son pocos los entrevistados que coinciden con las diferencias entre las costumbres de la sociedad con las de la U.N.A.. Hay que recordar que para que exista una costumbre en las organizaciones, esta debe ser identificada y practicada por un grupo de miembros y no en forma individual; como los entrevistados que mencionan: pasividad, individualismo, hipocresía, disciplina y rigurosidad, frialdad en el ambiente.

Además hay que recordar que una costumbre es un comportamiento que se da en forma periódica. Y con ello los entrevistados que mencionaron el compromiso como

una costumbre, estaría indicando la conceptualización errónea que tiene sobre la definición de costumbre, ya que el compromiso es un valor.

Con respecto al entrevistado que menciona actividad como una costumbre, estaría en igual condición del entrevistado que contestó compromiso como costumbre, es decir, no tendría claro el concepto de costumbre, pero quedaría claro que los entrevistados no distinguen costumbres propias en la U.N.A..

**CUADRO N° 31B RAZONES DE LOS ENTREVISTADOS QUE RESPONDEN QUE NO EXISTE DIFERENCIA ENTRE LAS COSTUMBRES DE LA SOCIEDAD Y LAS DE LA U.N.A.**

CATEGORÍAS	RESPUESTAS	
REFLEJAN LOS VALORES Y PARTE DE LA SOCIEDAD	3	} <b>DE 25</b>
SIEMPRE SE CONSERVA LAS COSTUMBRES COSTARRICENSES	5	
LA U.N.A. PERTENECE A LA SOCIEDAD QUE LA CREO	3	
NO PERSIBE LA DIFERENCIA ENTRE LAS COSTUMBRES	1	
NO AMERITA LA RESPUESTA	4	
EN BLANCO	9	

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Como se muestra en el cuadro N° 31B, los entrevistados indican las razones por las cuales consideran que no existe diferencia entre las costumbres de la sociedad y de la Universidad, 3 de los 25 entrevistados mencionan que reflejan los valores y parte de la sociedad, 5 de los 25 entrevistados responden que siempre se conserva las costumbres costarricenses, 3 de los 25 entrevistados indican que la U.N.A. pertenece a la sociedad que la creo, 1 de los 25 entrevistados responde no perciben las

costumbres de la Universidad Nacional, 4 de los 25 entrevistados su respuesta no ameritó, 9 de los 25 entrevistados la dejaron en blanco.

Los resultados muestran lo que es un hecho en la Universidad Nacional, que la cultura no prevalece sobre la cultura de la sociedad, lo que podría estar ocurriendo es que los entrevistados al no tener conocimiento de los valores, creencias, ritos, normas y símbolos de la Universidad, asumen la cultura de la sociedad, consecuentemente la Universidad no se perciba como individualmente organización.

En el caso de los entrevistados que no perciben la diferencia entre las costumbres, que su respuesta no ameritó y que dejaron en blanco, esto podría estar sucediendo por el hecho que en la Universidad no se divulgan las costumbres que predominan.

Las investigadoras consideran que estos resultados, podrían estar ocurriendo por falta de la práctica de valores, creencias, normas y ritos, que refuerzan la cultura existente dentro del campus Universitario, lo que es coherente ya que los entrevistados al desconocer las costumbres de la U.N.A., asuman las costumbres de la sociedad como de la U.N.A., lo cual induciría a la no percepción de la U.N.A. como organización individual, lo que podría estar provocando que los miembros no se identifiquen con la Universidad.

**CUADRO Nº 32 EXISTENCIA DE COSTUMBRES COSTARRICENSES QUE NO SE DEBEN PRACTICAR EN LA U.N.A. SEGÚN LOS ENTREVISTADOS**

<b>CATEGORIA</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	21	51%
NO	19	46%
EN BLANCO	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Como puede observarse el 51% de los entrevistados, indican que si existen costumbres que no se deben de practicar en la U.N.A., el 46% responde no y un 3% en blanco.

El 51% que indica que si existen costumbres de la sociedad que no se deberían practicar en la U.N.A., posiblemente están en lo correcto, sin embargo, habría que constatar si las costumbres que entrevistados consideran que no se deben de practicar, realmente sean costumbres, por lo que en el cuadro 32A, más adelante se constatará.

Sin embargo, hay un 46% que considera que no hay costumbres de la sociedad que no deban practicarse en la Universidad y un 3% que no responde, lo que podría ser coherente por el hecho de que los entrevistados al no tener conocimiento de cuales son las costumbres de la Universidad, impulsadas por las mismas, los entrevistados hacen prevalecer las costumbres de la sociedad, las cuales consideran apropiadas para la Universidad. Ya que por ser la sociedad, no signifique que sean inapropiadas solo para la U.N.A.. Estas pueden ser inapropiadas para todos como por ejemplo, entre la costumbre en Costa Rica podría indicarse “la hora tica”.



Para verificar la veracidad de la información, a los entrevistados, se les solicitó en la misma pregunta que argumentaran su respuesta, es por ello que en anexo al cuadro N° 32, están los cuadros N° 32A y N° 32B, los resultados se muestran a continuación.

**CUADRO N° 32A TIPOS DE COSTUMBRES COSTARRICENSES QUE NO SE DEBEN DE PRACTICAR EN LA U.N.A., SEGÚN LOS ENTREVISTADOS**

CATEGORÍAS	RESPUESTAS
HIPOCRESÍA	1
IMPUNTUALIDAD	3
TOLERANCIA, CONFORMISMO Y PASIVIDAD	1
CONFORMISMO	4
INRESPONSABILIDAD	2
FALTA DE COMPROMISO, CORRUPCIÓN	1
CHISMES	1
TEMPERAMENTO PASIVO –AGRESIVO	1
ABUSO SEXUAL, ACOSO, MALTRATO	1
BUROCRACIA Y FALTA DE PLANIFICACIÓN	1
LICOR Y DROGADICCIÓN	1
CONFUDEN COMPORTAMIENTOS CON COSTUMBRES	6
NO AMERITA LA RESPUESTA	1

DE  
21

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

La conducta es el modo de ser del individuo y el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. Cuando la conducta se da en forma periódica es decir, constante, esta se convierte en costumbre. Para que sea una costumbre de una organización o de una sociedad esta debe ser identificada y practicada por un grupo de miembros o más.

Como se aprecia en el cuadro 32A, 1 de 21 entrevistados menciona hipocresía, 3 de 21 entrevistados responden impuntualidad, 1 de 21 entrevistados indica tolerancia, conformismo y pasividad, 4 de 21 entrevistados mencionan conformismo, 2 de 21 entrevistados responden irresponsabilidad, 1 de 21 entrevistados menciona falta de compromiso y corrupción, 1 de los 21 entrevistados responde chismes, 1 de los 21 entrevistados responde temperamento pasivo - agresivo, 1 de 21 entrevistados menciona el abuso sexual, acoso y maltrato, 1 de 21 entrevistados responde burocracia y falta de planificación , 1 de 21 entrevistados indica licor y drogadicción.

Nótese que muchas costumbres que mencionan los entrevistados, son formas de comportamiento que adoptan algunos individuos en la sociedad; pero esto no implica que estas sean parte de las costumbres costarricense como es el caso del abuso sexual, acoso, maltrato, drogadicción, licor, corrupción, falta de planificación.

Con respecto a las otras costumbres tales como hipocresía, impuntualidad, conformismo, pasividad, tolerancia, burocracia, estas si pertenecen a las costumbres de la sociedad costarricense, las cuales podrían ser un factor negativo para la cultura organizacional de la U.N.A. (ya que es de la sociedad) si se practicaran con frecuencia dentro de ella.

Referente a los entrevistados que indicaron que no hay costumbres costarricenses que no se deban de practicar en la U.N.A., las razones de estos fueron 3 de 19 entrevistados indican que la U.N.A. es parte de la sociedad, 2 de 19 entrevistados responden la U.N.A. es para y de los costarricenses, con estas razones, los entrevistados podrían estar mostrando que no ven a la Universidad como un ente que tiene sus propios valores, principios, ritos, símbolos, que la identifica.

Con base en la información analizada, se podría considerar que las costumbres propias que identifican la U.N.A., como organización, no prevalecen en los

entrevistados, ya que estos asumen las costumbres de la sociedad dentro de la Universidad.

**CUADRO Nº 33 EXISTE DIFERENCIA ENTRE LAS COSTUMBRES QUE SE PRACTICAN DENTRO Y FUERA DE LA U.N.A.**

CATEGORÍAS	VALOR	VALOR
	ABSOLUTO	RELATIVO
SI EXISTE DIFERENCIA	2	5%
NINGUNA DIFERENCIA	27	66%
NO ENTIENDE LA PREGUNTA	2	5%
NO AMERITA LA RESPUESTA	5	12%
EN BLANCO	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Las investigadoras consultaron a los entrevistados si ellos consideran que tiene alguna diferencia con respecto a las costumbres que practican fuera y dentro de la U.N.A., por ser una pregunta de tipo abierta los entrevistados podían indicar diversas razones, sin embargo, respondieron cada uno una sola razón; los resultados se muestran en el cuadro N° 33, donde 5% responde que si existe diferencia, 66% responden que ninguna diferencia, 5% responde que no entiende la pregunta, 12% su respuesta no amerito y el 12% entrevistados la dejaron en blanco.

En cuanto al 66% de los entrevistados indican que no perciben ninguna diferencia, podría considerarse que estos entrevistados tienen arraigadas sus costumbres y las de la sociedad, esto podría considerarse también para el caso de los entrevistados que no entienden la pregunta, que su respuesta no ameritó y los que dejaron en blanco, pero también pudiera ser que la U.N.A. no se manifieste teniendo costumbres que le son propias y consecuentemente no se practican.

El 5% de los entrevistados que indican que si existe diferencia, las investigadoras ponen en duda que estos entrevistados realmente consideran que, sus costumbres varían dentro de la U.N.A., ya que en análisis anteriores se constató que estos practican valores de la sociedad dentro de la U.N.A..

Con base en la información antes expuesta, las investigadoras consideran que en la U.N.A. podría estar ocurriendo que, al no practicarse los valores y costumbres propias, las cuales la identifican a los miembros como parte de la organización, hace que los valores y costumbres de la sociedad prevalezcan en la U.N.A. y consecuentemente no se practiquen conductas que manifiesten que en la U.N.A., haya una cultura organizacional propia.

**CUADRO Nº 34 CONOCIMIENTO DE LAS COSTUMBRES QUE IDENTIFICAN LOS ENTREVISTADOS, QUE SOLO SE PRACTICAN EN LA U.N.A.**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
SI	5	12%
NO	32	78%
EN BLANCO	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Es importante en una organización que los miembros identifiquen y practiquen las costumbres que prevalecen en la organización, ya que estas son parte de la cultura organizacional existente, es por ello que las investigadoras consultaron a los entrevistados acerca de si ellos conocían algunas costumbres que solo se practican en

la U.N.A., los resultados se aprecian en el cuadro N°34. Por ser esta una pregunta de tipo mixta, se les solicito a los entrevistados que si las conocían que las mencionaran.

Como se observa, solo el 12% indicaron que conocían costumbres que solo se practican en la U.N.A., las investigadoras ponen en duda que las costumbres que estos entrevistados dicen conocer como propias de la U.N.A., ya que en análisis anteriores se ha constatado que estos entrevistados no conocen los valores, ritos, ni símbolos de la U.N.A..

Con respecto a los otros entrevistados que son el 88% de los entrevistados y que corresponden a los entrevistados que respondieron: no las conocen y los que dejaron en blanco, esto podría afirmar lo que en análisis anteriores se ha mencionado y es que estos solo conocen las costumbres de la sociedad Costarricense.

En anexo al cuadro N° 34, está el cuadro N° 34A, en el cual se muestra los tipos de costumbres que mencionan los entrevistados que indican conocer costumbres que solo se practican en la U.N.A..

**CUADRO N° 34A COSTUMBRES QUE LOS ENTREVISTADOS IDENTIFICAN QUE SOLO SE PRACTICAN EN LA U.N.A.**

CATEGORÍAS	RESPUESTAS
AMABILIDAD	1
COMPAÑERISMO	1
LIBERTAD	1
SEMANA UNIVERSITARIA	1
TENER DOCENTES EN CONDICIONES INTERINAS POR LARGOS PERIODOS	5

} DE  
5

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Obsérvese que 1 de los 5 entrevistados menciona amabilidad, 1 de los 5 entrevistados responden compañerismo, 1 de los 5 entrevistados indican libertad, 1 de los 5 entrevistados responde semana Universitaria, 5 entrevistados responden que tener docentes en condiciones interinas, por largos períodos ya es una costumbre.

En los casos en los cuales un entrevistado menciona una costumbre, por la cual se identifica como propia de la Universidad Nacional, como lo son: amabilidad, compañerismo, libertad, estas evidentemente no son costumbres de la Universidad, ni de la sociedad. Los entrevistados muestran, una vez más que no distinguen la diferencia entre costumbres y conductas, ya que la mayoría mencionan valores de la sociedad y con respecto a la semana Universitaria es una actividad de la Universidad.

Obsérvese, que los entrevistados solo coinciden, que en la Universidad Nacional, una costumbre es la de tener docentes en condiciones interinas por largos períodos, lo que para las investigadoras podría ser coherente, ya que en análisis anteriores se constato que en la Universidad se estaba frecuentando contrataciones de personal en condiciones interinas.

Las investigadoras consideran, que los entrevistados probablemente al desconocer cuales son las costumbres propias de la Universidad, estos asumen como propias de ella, sus propias costumbres o de la sociedad, lo que podría estar fomentándose por una cultura organizacional débil de la U.N.A..

**CUADRO Nº 35 COSTUMBRES NEGATIVAS QUE SE PRACTICAN EN LA U.N.A.  
SEGÚN LOS ENTREVISTADOS**

CATEGORÍAS	RESPUESTAS
FALTA DE COMPROMISO E IMPUNTUALIDAD	5
CONFORMISMO	3
ABUSO DE PODER	1
FALTA DE INNOVAR	1
LOS CHIMES	1
FALTA DE SOLIDARIDAD	2
BUROCRACIA EXCESIVA EN LOS TRÁMITES	2
FALTA DE CORTESÍA	1
EL CUMPLIMIENTO EXTRICTO DEL HORARIO DE SALIDAD	1
PEREZA	1
PERMITIR QUE LOS ESTUDIANTES ACTÚEN CON CIERTOS EXTREMOS	1
MALTRATO A LOS INTERINOS	1
NO CONOCE COSTUMBRES NEGATIVAS	10
NO CONOCE LAS COSTUMBRES DE LA U.N.A.	3
NO AMERITA	6
EN BLANCO	10

DE  
41

Fuente: Entrevista aplicada a los docentes interinos, que laboran un cuarto de tiempo en el tercer trimestre en la U.N.A. (Noviembre 2005).

Como se aprecia, 5 de 41 entrevistados responden falta de compromiso e impuntualidad, 3 de 41 entrevistados indican conformismo, 1 de 41 entrevistados responde abuso de poder, 1 de 41 entrevistados responde falta de innovación, 1 de 41 entrevistados responde chismes, 2 de 41 entrevistados mencionan falta de solidaridad, 2 de 41 entrevistados responden burocracia excesiva en los trámites, 1 de 41 entrevistados responde falta de cortesía, 1 de 41 entrevistados el cumplimiento estricto de los horarios de salida, 1 de 41 entrevistados menciona pereza, 1 de 41 entrevistados menciona que a los estudiantes se les permite actuar con ciertos extremos, 1 de 41

entrevistados menciona maltrato a los interinos, ,10 de 41 entrevistados no conocen costumbres negativas, 3 de 41 entrevistados no conocen las costumbres de la U.N.A., 6 de 41 entrevistados su respuesta no amerito, 10 de 41 entrevistados dejaron en blanco.

Nótese que son pocos los entrevistados que coinciden con la costumbre negativa que mencionan, además hay que recordar que para que una costumbre se de en una organización o sociedad, esta debe ser identificada por un grupo de miembros y no en forma individual como en los casos donde los entrevistados mencionan: abuso de poder, falta de innovación, chismes, falta de cortesía, cumplimiento estricto de los horarios de salida, pereza, los estudiantes se les permite actuar con ciertos extremos, maltrato a los interinos.

Las investigadoras consideran ante la información obtenida, que podría considerarse que, los entrevistados no tienen claro el concepto de costumbres, además al no practicarse las costumbres de la Universidad, podría estar sucediendo que los entrevistados las costumbres que solo conocen y en las cuales están arraigados son las de la sociedad, posiblemente esto este ocurriendo porqué los valores de la sociedad se están practicando dentro de la Universidad Nacional en lugar de prevalecer los valores establecidos por la U.N.A., lo cual indica que estos no han sido inculcados en los entrevistados desde su primer contacto con la Universidad. Sin embargo, hay que aclarar que no todos los valores de la sociedad costarricense son perjudiciales practicarlos en la U.N.A., pero hay valores que siendo negativos para la sociedad también la práctica de estos en la U.N.A., podrían ser contradictorios a la cultura organizacional.



# **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 7.1. CONCLUSIONES

Después del análisis de la información obtenida en el trabajo de investigación, sobre cada una de las variables que la conforman, el grupo investigador llegó a las siguientes conclusiones:

Estas conclusiones responden a los objetivos específicos, planteados en el capítulo número uno y de manera global, responden al objetivo general del trabajo de graduación.

Con respecto al objetivo de esta investigación “Establecer los contenidos del proceso de inducción que ofrece la Universidad Nacional, a los docentes interinos que laboran un cuarto de tiempo con respecto a los valores institucionales, para conocer si con estos se logra la identificación con la Universidad Nacional “.

Se logró establecer que, los Contenidos del Proceso de Inducción, no se pueden conocer, ya que en la Universidad Nacional, no hay un proceso de inducción, por consiguiente los profesores interinos contratados un cuarto de tiempo en la Universidad, no pueden conocer los valores establecidos en la Universidad Nacional mediante un proceso de inducción.

Los valores de la Universidad Nacional, se establecieron en el año 2004, en un documento “Plan Global Institucional 2004-2011 “, y su divulgación ha sido limitada.

Los entrevistados desconocen los valores de la Universidad Nacional y además no tienen claridad con respecto al concepto valor, confundiéndolo con el significado de principio.

Los entrevistados no tienen claridad con respecto al concepto de creencia y cuando se refieren a las de la Universidad Nacional, se refieren a los postulados que fundamentan a la Universidad.

En la Universidad Nacional, no hay creencias estipuladas, lo que impide que los entrevistados tengan un concepto de las mismas y actúen de acuerdo a estas creencias de la Universidad.

La Universidad Nacional, tiene símbolos establecidos. Sin embargo, los entrevistados desconocen estos símbolos de la Universidad Nacional y consecuentemente, estos no contribuyen como elemento de identificación de los docentes interinos con la Universidad. Esto ocurre porque en la Universidad los símbolos no se divulgan como parte de su identidad propia.

Los ritos de la Universidad Nacional, que los entrevistados reconocen corresponden a la defensa de trabajos finales de graduación y graduaciones, dejando por fuera los otros ritos que se practican en la Universidad Nacional, como por ejemplo las juramentaciones de las autoridades Universitarias entre otros ritos.

A los ritos que los entrevistados están practicando no les otorgan la importancia que en una cultura organizacional tienen éstos.

Los ritos de la Universidad Nacional, son pocos, son desconocidos y los reconocidos no tienen la incidencia en la identificación y pertenecía con la Universidad, que es lo que ocurre cuando hay una cultura organizacional definida.

En la Universidad Nacional la inducción que reciben algunos de los entrevistados corresponde a iniciativas particulares de las Unidades Académicas, a las que corresponden respectivamente.

Con respecto al objetivo; “Determinar como afecta a los docentes interinos que laboran un cuarto de tiempo, la relación laboral con la Universidad Nacional en su sentido de pertenencia”.

Se logro determinar que, los entrevistados interinos que laboran un cuarto de tiempo en la Universidad Nacional, son los que trabajan en otras organizaciones a tiempo completo, y consideran el trabajo en la Universidad como un complemento salarial, estatus profesional y prestigio social, prevaleciendo en estas condiciones su mayor identificación con la organización en la que trabajan a tiempo completo.

Con la información que hay no se puede asegurar que los entrevistados estén involucrados en otro tipo de actividad, que valla más allá de impartir el curso asignado.

Con respecto al objetivo; “Determinar como afecta el tiempo de permanencia a los docentes interinos que laboran un cuarto de tiempo en la Universidad Nacional en la identificación con la institución”.

Se logró observar que, para los entrevistados que laboran un cuarto de tiempo en la Universidad Nacional, su principal prioridad e interés, están con el trabajo en el cual labora tiempo completo, por ende su identificación con la Universidad Nacional, no es lo suficiente como para crear un sentido de pertenencia.

En la Universidad Nacional, hay normas establecidas, pero no hay un control de cumplimiento de sus miembros sobre las mismas, por ende la conducta se mantiene tanto dentro como fuera de la Universidad.

Con respecto al cuarto objetivo; “Determinar como incide la práctica de valores de la sociedad en general al personal docente interino que laboran un cuarto de tiempo para que estos no se identifiquen con la Universidad Nacional”.

Se determinó que en la Universidad Nacional al no practicarse los valores que se establecieron, se incurre en que los entrevistados practiquen los valores de la sociedad, lo cual no permite que el entrevistado perciba a la Universidad como organización.

Los entrevistados desconocen las costumbres de la Universidad Nacional y además no tienen claridad con respecto al concepto costumbre, confundiéndolo con el significado de conducta.

En la Universidad Nacional, no hay costumbres estipuladas, lo que impide que los entrevistados tengan un concepto de las mismas y las identifiquen como parte de la cultura organizacional de la Universidad Nacional.

La Universidad Nacional es parte de la sociedad costarricense, ya que la misma fue la que la creó, sin embargo, la práctica de algunas de las costumbres de la sociedad costarricense, que son negativas para la misma, son mucho más para la Universidad Nacional, por ser una institución en la cual se forman profesionales que van a dirigir el futuro del país. Es fundamental que en la Universidad se fomente más los valores que se establecieron, los cuales, además de ser algunos los mismos de la sociedad costarricense, estos tienen un contenido de mayor índole, ya que están sustentados en la misión, visión y objetivos de la Universidad Nacional.

## 7.2. RECOMENDACIONES

En este trabajo, las investigadoras ofrecen recomendaciones específicas orientadas a la creación de una cultura organizacional propia para la Universidad Nacional y la Sede Benjamín Núñez. Dichas recomendaciones, se dan con el propósito que estas, sean consideradas dentro de un plan de implementación de la Cultura Organizacional debidamente estructurado y realizado por una comisión, la cual debe crearse con el fin de promover los valores establecidos e implantar la cultura Organizacional propia de la Universidad Nacional y la Sede Benjamín Núñez.

Las organizaciones necesitan de una cultura organizacional que las identifique y haga de ellas estructuras con una conceptualización propia, del cómo hacer las cosas, del comportamiento interno de sus miembros y de una clara convicción, de que su aporte social, es el producto del trabajo en equipo de los miembros que la forman.

En la Universidad Nacional y la Sede Benjamín Núñez, queda claro, según esta investigación, que no hay una cultura organizacional propia que identifique a la Institución de las demás organizaciones, esto por cuanto se logró determinar que los valores en la U.N.A corresponden a los de la sociedad en general y con ello no significa que estos sean del todos malos, por cuanto los valores de la U.N.A algunos también se practican en la sociedad, sin embargo, los valores que están establecidos en la Universidad, tienen un contenido más concreto ya que están proyectados con respecto a la misión, visión y objetivos de la Universidad.

Es evidente que se necesita implantar valores propios en la Institución, sin embargo, para implantar valores, es necesario pasar de la toma de conciencia sobre su importancia, a la implantación de una verdadera cultura de valores. Se debe tener claro, que no solo basta con proponerlos y plasmarlos en un documento, como lo ha

hecho la Universidad, es necesario que los valores se conviertan en parte de la realidad cotidiana de los miembros de la comunidad Universitaria.

Con el fin de que tanto el personal docente, administrativo conozcan cuáles son los valores de la Universidad Nacional, mismos que se practican para y por una cultura propia, se debe ofrecer capacitación en este sentido, dicha capacitación debe ser orientada en formas distintas:

1. Una, especialmente dirigida a todo el personal (Administrativo y Docente) que ya forman parte de la institución. El contenido de dichas capacitaciones, se enfocará en el estudio y enseñanza de los valores de la Universidad Nacional, de su significado, importancia que los valores tiene dentro de las organizaciones y las implicaciones que el fortalecimiento de éstos dentro de ellas, en cuanto a la ayuda en la eficiencia de los resultados que se obtengan en el servicio educativo que se da a la sociedad y que además son pilar fundamental en el clima organizacional de la Institución. El conocimiento debe seguirse reforzando mediante seminarios específicos del tema. Sin embargo, en la organización de seminarios orientados a otras actividades propias de la Universidad, debe abrirse un espacio para fortalecer el conocimiento de los valores institucionales, esto como medida en este proceso de enseñanza e interiorización de valores propios y de la creación de una cultura organizacional.
2. Otra, dirigida al personal docente y administrativo que se incorpore a laborar para la Universidad. Para ellos, se debe dar un proceso de inducción, nuevo miembro donde recibirá, toda la información necesaria para que obtenga el conocimiento de la importancia de los valores y la implicación que estos tienen dentro de la cultura organizacional, esto en sentido general, y específicamente, recibirá inducción con respecto a los valores, creencias, costumbres, ritos y símbolos propios de la Universidad y la importancia que estos revisten para ella, como formadores de una identidad propia. Es importante que este proceso de

inducción se ofrezca como prioridad a los docentes interinos que laboran un cuarto de tiempo, por cuanto estos laboran para otras organizaciones y su instancia en la Universidad es corta, pese a esto su presencia dentro de la Universidad influye en la cultura organizacional.

Es vital que los nuevos miembros una vez culminado el proceso de inducción, sean integrados a los seminarios y capacitaciones, con el propósito de que se fomente la unión y la cohesión de grupo.

En el proceso de inducción sería conveniente que se contemplaran los siguientes aspectos:

- a) Conocimiento general de la historia de la Universidad Nacional, sus fundadores, sus inicios, sedes.
- b) ¿Qué son valores y cuál es su implicación dentro de la cultura de las organizaciones?
- c) ¿Cuáles son los valores de la Universidad Nacional, su importancia, porqué se practican?
- d) Implicaciones que tendrá el hecho, de no practicar los valores propios de la Universidad
- e) Como se practican y comparten los valores en la Universidad
- f) ¿Qué son creencias y cuál es su implicación dentro de la cultura de las organizaciones?
- g) ¿Cuáles son las creencias propias de la Universidad Nacional, su importancia?
- h) ¿Qué son ritos y cuál es su importancia dentro de la cultura de las organizaciones?
- i) ¿Cuáles son los ritos propias de la Universidad Nacional?



- j) ¿Qué son símbolos y cuál es su importancia dentro de la cultura de las organizaciones?
- k) ¿Cuáles son los símbolos propios de la Universidad Nacional?
- l) ¿Qué son costumbres y cuál es su importancia dentro de la cultura de las organizaciones?
- m) ¿Cuáles son las costumbres propias de la Universidad Nacional, y porque se practican?

Además de inculcar el conocimiento de los valores institucionales, éstos deben ser llevados a la práctica. Para esto, se recomienda realizar actividades que integren tanto al personal docente, administrativo y al estudiantado, en donde ellos estén concientes que el objetivo principal de esa actividad es el resaltar, practicar e interiorizar valores que son propios de la Institución.

Es muy importante recalcar el hecho, que el proceso de formación de una identidad propia no es fácil de lograr, se requiere de un esfuerzo conjunto a nivel institucional, en donde cada miembro de la comunidad Universitaria, sea consiente de la importancia de tener y practicar sus propios valores, además de poseer una cultura organizacional propia, de esta manera, cada uno sus miembros debe tener muy claro el papel de la Universidad Nacional, dentro del ámbito nacional y social.

Es por esto, que las investigadoras, recomiendan hacer una semana dedicada al fortalecimiento de los valores ,ritos, símbolos, creencias y costumbres institucionales, Se sugiere que dicha semana lleve el nombre de *Semana de la Cultura Organizacional de la Universidad Nacional* o en la semana Universitaria se programe seminarios, obras de teatro, olimpiadas del saber orientadas al conocimiento de valores, creencias, ritos, costumbres y símbolos de la Universidad y se finalice con premiaciones respectivas, además que se promueva la práctica continua de la valores de la Universidad a toda la comunidad universitaria. Esta actividad se podría contemplar dentro de las actividades

de la Semana Universitaria, sin embargo, crearía más percepción a la comunidad universitaria, si se ejecuta en un espacio único.

Se recomienda además, que se realicen periódicamente, comunicados internos, en donde se estimule al personal en la práctica de los valores institucionales, además se estimule el respeto y la práctica continua de los valores. Dichos comunicados deben contener el escudo de la Universidad, y ser elaboradas con un lenguaje académico y cordial, de tal forma que las personas se sientan parte de un equipo de trabajo, en donde su aporte resulta valioso.

La práctica de ritos en la Universidad Nacional debe ser una de las actividades más importantes que se desarrollen en este centro de estudios. Por tal razón, se debe implantar la idea que los ritos de la U.N.A. deben ser diferentes de los ritos de la sociedad en general.

Se recomienda elaborar un documento, en el cual se plasme los ritos propios de la Universidad, como sus procedimientos correctos que determinen la forma de ejecutarlos, además se debe indicar en dicho documento en una forma clara, para qué sirve un rito, definiendo todo el proceso que se debe seguir, indicando quiénes son los miembros que deben de participar, como deben de comportarse, como deben de vestirse, como debe ser el lugar en el que realice el rito, como debe ser el ambiente circundante, indicar la importancia que un acto de esta naturaleza se lleve a cabo en la hora estipulada, la puntualidad de todos los presentes, tanto los participantes como los invitados y todos aquellos aspectos que conforman los ritos universitarios. Entre los ritos podría mencionarse:

- a) La defensa de tesis, se debe indicar con toda claridad la importancia que tiene este acto dentro del proceso universitario. En este documento se mostrará con detalles la forma en que se deben presentar todos los miembros, tanto los postulantes como las personas del tribunal

examinador y la forma de conducirse en dicho acto. La presentación de los postulantes debe ser formal. Estos deben vestir de acuerdo a la importancia del acto en el que participan. Para ellos se debe pedir, en el caso de los hombres, saco y corbata y en el caso de las mujeres, traje formal. Se debe eliminar la práctica en la cual los postulantes se presenten con jeans, tenis o prendas informales. Esto debe ser extensivo hacia los miembros del tribunal examinador, los cuales deben vestir de acuerdo a su condición de representantes de la Universidad. En cuanto al aspecto de la puntualidad como es un acto de alto rango, debe iniciarse a la hora convenida. Esto es muy importante, por cuanto no es un acto cualquiera, y si se pretende darle el grado ceremonial que tiene, se debe ser muy puntuales en este aspecto.

- b) El rito Graduación, se debe indicar en el documento a publicar, la importancia que reviste este acto de culminación de estudios. La graduación es el acto sublime de todo estudiante, y en él se ven coronadas todas las aspiraciones estudiantiles que representan la finalización de sus años de estudio y esfuerzo. Para esto, se debe otorgar a este rito la valía que posee. Se debe instaurar la práctica de iniciarlo en forma puntual, con la presencia de todos los miembros participantes los cuales debe estar vestidos formalmente y guardando el respeto y la ceremonialidad que un acto de ésta índole representa. El recinto destinado para este acto debe estar sobriamente decorado, con los símbolos representativos de la U.N.A, como lo son el escudo, la bandera y los motivos universitarios correspondientes. En la graduación se debe mantener el respeto y orden que debe imperar en un acto tan importante. Se debe contar con una o varias personas encargadas de vigilar todos los detalles correspondientes; dicha persona, o personas, cumplirán con la función de coordinar la actividad cuidando que se mantenga el orden en el desfile de recibimiento de títulos, en el orden del mismo, en a mejor distribución y acomodo del área de público, en los tiempos estipulados

para cada discurso y en que la actividad se desarrolle en forma fluida y sin tropiezos.

Estos aspectos deben estar incluidos en el documento que será conocido por todos los miembros de la comunidad universitaria y su aplicación obligatoria, ya que solamente de esta forma, se hegemonizarán los criterios con respecto, tanto a la importancia de los ritos, como a la forma de ejecutarlos.

Recomienda crear rituales de iniciación. En toda organización con una cultura organizacional definida, existen ciertos rituales de iniciación que promueven la firme convicción de que se está ante una institución que es distinta de las demás. Estos rituales de iniciación son actividades en las cuales deben participar los miembros de la Universidad, y en la cual se haga sentir a los miembros de nuevo ingreso, objeto de la atención de la comunidad universitaria. La importancia de estos actos de iniciación, reside en que el desarrollo del capital humano es prioritario en esta etapa de inculcar, interiorizar, enseñar y practicar los elementos que conforman la cultura organizacional propia de la Universidad. Es por esto, que los rituales de iniciación, son una forma de mostrarle al individuo que está ante una organización distinta, y que la unión de grupo, está basada en la práctica de una serie de convicciones, valores, ritos, costumbres y creencias compartidas.

Otro rito que debe de implementar, son los ritos de finalización en el cual se recompense y se otorgue el mérito que merecen los funcionarios o docentes que se pensionan. A estos, se les debe hacer un reconocimiento público, en el cual destaque su carrera dentro de la Universidad Nacional. En dicho acto, se les debe otorgar algún distintivo, el cual puede ser una estatuilla o medalla que simbolice el agradecimiento que les otorga la Universidad Nacional por la prestación de sus servicios.

Se recomienda con relación los símbolos, y considerando lo importantes que son estos para lograr identificación entre los miembros de la comunidad universitaria, es que se debe procurar que los símbolos deben ser siempre muy visibles y fácilmente reconocidos por todos. Se debe elaborar un documento en el cual se incluya todos los símbolos universitarios, su historia, su importancia y la forma correcta de representarlos. Este folleto debe ser de conocimiento general y de difusión universitaria, de tal forma que todos conozcan de él y de su importancia dentro del proceso de socialización que se debe implementar en la Universidad Nacional, ya que los símbolos son como la cédula de identificación, ya que son distintivos de ella. Este documento debe ser parte integral dentro del proceso de inducción a que se debe someter todo miembro que ingresa a la Universidad Nacional, ya que esto permitirá que la información en él contenida, sea del conocimiento general, lo cual facilitará el reconocimiento inmediato de todos los símbolos universitarios.

Recomienda utilizar el escudo tal y como esta estipulado en el manual de imagen grafica, en papelería, en información oficial en forma escrita que circule en la U.N.A.; además con respecto al himno este debe estar impreso en alguna parte de las bibliotecas, para que todas las personas se familiaricen con él. Dicho símbolo universitario debe ser ejecutado en todas las actividades académicas que se efectúen en la Universidad y su conocimiento debe ser obligatorio para toda la comunidad universitaria.

Se recomienda izar la bandera de la Universidad Nacional diariamente en horas de la mañana y proceder a su levantamiento en horas de la tarde como parte de un rito permanente. Dicha actividad puede ser realizada por grupos de estudiantes destacados, los cuales pueden ser elegidos por una comisión integrada por miembros de las distintas áreas de la Universidad, la cual tomará en cuenta la calidad académica de éstos y su desempeño estudiantil y personal. De esta forma se creará la conciencia de la importancia que tiene para la Universidad la bandera y el respeto que merece este símbolo al se izado por estudiantes ejemplares.

Con respecto a los colores oficiales de la Universidad, deben ser utilizados en forma menos conspicua, ya que estos son una parte muy importante de la identificación de la Universidad Nacional. Esto debe ser extensivo a las zonas en las cuales es factible utilizarlos en forma discreta pero evidente, creando la conciencia en la comunidad universitaria que se está en todo momento dentro del campus universitario. Para estos efectos, se debe pintar las precintas y rodapiés rojos, portones y paredes blancas, los cuales son los colores oficiales de la U.N.A

Las investigadoras recomiendan colocar en lugares vistosos rótulos con los valores, creencias, ritos , símbolos y costumbres propios de la institución, los cuales, deben estar escritos en un cartel que contenga los colores de la Universidad así como su respectivo logo y escudo. Algunos puntos estratégicos donde se podrían colocar estos carteles podrían ser en la entrada principal, bibliotecas, salas de conferencia, entrada de la rectoría, oficina de registro, Vicerrectoría de Vida Estudiantil, aulas y en aquellos lugares por donde existe tránsito continuó de personas.

Se recomienda que se elaboren estrategias de desarrollo humano y organizacional que crean y fortalezcan una cultura propia de la Universidad. Además, se deben convertir los valores en una ventaja competitiva, y hacerlo ver así, ante el personal docente y administrativo. Esto debe estudiarse, analizarse y se debe enseñar en el proceso de inducción que se le de al personal de nuevo ingreso, asimismo, incorporarse en los seminarios y actividades destinadas, específicamente a fortalecer la cultura organizacional.

Se recomienda a los directores de las unidades académicas supervisen que los docentes cumplan con las actividades estipuladas en la jornada laboral en la que se le contrató, esto con el fin de que se cumplan las normas universitarias, además para que el personal se incorpore a las actividades universitarias, con el fin de que se sienta parte de la Universidad.

Con respecto a las costumbres, se recomienda que estas se plasmen en un documento oficial el cual sea divulgado a toda la comunidad universitaria y que todos los miembros de nuevo ingreso reciban dicho documento en el proceso de inducción y además de que se divulguen, incentive a que los miembros las practiquen y las reconozcan como propias de la cultura organizacional de la Universidad Nacional.

## Bibliografía Citada

Ander-Egg, Ezequiel, Diccionario de Trabajo Social. Editorial El Ateneo, Barcelona, España.1982.

Ballestero, M., Ovares, J. Análisis del sistema de administración de Recursos Humanos en la Consultoría disciplinaria de desarrollo (CID-GALLUP). Informe final de seminario de Graduación. Facultad de Ciencias Sociales .Universidad Nacional.2001.

Bergon, Jean Louis. Los Aspectos Humanos de la Organización. Edición de Gaetan Morin. San José: ICAP.1983.

Davis, Keith y Newstrom John W. El Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento Organizacional. 8ª Edición. México D.F. Mc Graw Hill.1993.

Deal, T.A y Kennedy, A. Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México. 1985.

Deal.E.Terrence y Allan.A Kennedy. Las Empresas como Sistemas Culturales, Ritos y Rituales de la Vida Organizacional. Editorial sudamericana. Buenos Aires.1985.

De la Mota, Ignacio H. Enciclopedia de la Comunicación. Editorial Limusa S.A. México, D.F. 1994.

Dossier Gary. Administración, 3ª Edición. México, Salvatierra.1998.

Foster, GM. Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos. Edición Harper & Brothers, de Nueva York.1964.

Guth Aguirre Alfredo. Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, S.A., México. 1994.

Keith y Newstrom Comportamiento Humano en el Trabajo, Décima edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración, 9ª Edición. México. McGraw Hill.1990.

Reyes, Román. Terminología Científico – Social. Editorial Anthropos. Barcelona, España. 1988.



Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. 3 era Edición. México, D.F. Prentice –Hall.1987

Schein, Edgar H. Psicología de la Organización. Traducción de Victor E.Cruz Cardona. 1 era Edición, México D.F. Prentice May Hispanoamericana. 1998.

Siliceo, Casares y González Liderazgo, valores y cultura organizacional, Editorial Mc Graw Hill México 1999.

Robbins Stephen, Comportamiento organizacional, Octava edición, Editorial Marisa de Anta,1999.

Yarce Jorge. Los valores son una ventaja competitiva. Bogotá Colombia. 2001.

Schein, Edgar. LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.

## **8.1. FOLLETOS CITADOS**

Oficina de Relaciones Públicas, Manual de Imagen Gráfica, Universidad Nacional.

Universidad Nacional, Plan Global Operacional 2004-2011.

## **8.2. CÓDIGO CITADO**

Código de Trabajo, Editores S.A., Costa Rica.

## **8.3. PÁGINAS WEB CITADAS**

[www.mym.ca.cl/menu/dic/cultura.html](http://www.mym.ca.cl/menu/dic/cultura.html).

<http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento>.

Cultura Organizacional, 1998, de [www.mym.ca.cl/menu/dic/cultura.html](http://www.mym.ca.cl/menu/dic/cultura.html), autor Adriana De Souza – P.A. & Partners, pag. 2 y 3).

Actitudes, <http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml>).

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060712120357AaiXsYI>).

## Bibliografía Consultada

Álvarez, Carlos. Metodología: Guía para Elaborar Diseños de Investigación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables. Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1998.

Gallardo, Helio. Elementos de Investigación Académica, editorial EUNED, San José, 1998.

García Pelayo y Gross, Enciclopedia de las Ciencias Administrativas. Editorial Larousse, México D.F., 1997.

Gómez Barrantes, Miguel. Elementos de Estadística Descriptiva, Editorial EUNED, 1997.

Gordon, Judith. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Primera edición, México, 1997.

Hadgets, Richard. Comportamiento en las Organizaciones. Ediciones Interamericana, México, 1987.

Hellrichel, Dan. Comportamiento Organizacional. Editorial Thompson, Octava edición, México, 1999.

Paladino, Enrique. Administración Organizacional. Editorial Espacio, Primera edición, Buenos Aires, Argentina, 1998.

Perlman Daniel y Chris Cozby P. Psicología Social, Editorial Interamericana

Sampieri, Hernández. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, México, 2003.

Weiers. M. Ronald. Metodología para la Investigación. Editorial Prentice Hall, México, 1996.

W. Best, John. Cómo Investigar en Educación, Novena Edición, Editores Morata, Madrid, España, 1982.

# ANEXOS

## CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LOS VALORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

**OBJETIVO:** Este cuestionario tiene como fin obtener información para realizar un análisis del porqué los valores de la Universidad Nacional no inciden en la identificación de los docentes interinos que laboran  $\frac{1}{4}$  de tiempo en el III trimestre del 2005, específicamente en factores como: inducción, relaciones con la Universidad, tiempo de permanencia en la Universidad Nacional, Valores de la sociedad en general.

### INSTRUCCIONES:

Este cuestionario consta de varias preguntas, todas deben ser contestadas en forma breve y precisa, la mayoría de ellas son cerradas (marcar con una x en el recuadro que muestra la opción que más se ajuste a la pregunta que se realiza).

Sexo:

Femenino       Masculino

Cuanto tiempo de laborar para la Universidad Nacional

- Menos de 1 año.
- De un año a menos de 5 años.
- De 5 años a menos de 10 años
- De 10 años a menos de 20 años
- Más de 20 años.

1. ¿Conoce usted los valores establecidos por la Universidad Nacional?

- Todos
- Algunos
- Ninguno

2. ¿Si selecciono conocer todos o algunos de los valores de la Universidad Nacional?, mencione.

---

---

---

3. ¿Por cual medio obtuvo conocimiento de los valores de la Universidad Nacional?

- Proceso de Inducción de la Universidad
- Jefaturas
- Compañeros
- Medios escritos
- Otros

4. ¿La importancia que usted atribuye a los siguientes valores es:

<b>Valores</b>	<b>Mucho</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>
Compromiso social			
Identidad y compromiso			
Respecto y dialogo			
Transparencia			
Compromiso por el ambiente			
Equidad			
Innovación y creatividad			
interdisciplinariedad			

5. ¿En la Universidad Nacional hay algunas creencias podría mencionarlas?

---

---

---

6. ¿Cree usted que en la Universidad Nacional las personas actúan de acuerdo a las creencias propias de la Institución?

Si

No

Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿La Universidad Nacional tienen símbolos que la identifican? seleccione cuáles conoce usted:

Colores oficiales, cuales? \_\_\_\_\_

Color de la bandera, cual es? \_\_\_\_\_

Color que posee el escudo son? \_\_\_\_\_

Logotipo es? \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce usted el significado y cómo está compuesto el escudo de la Universidad Nacional?

Si

No

Composición \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Significado

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Conoce usted los tipos de ritos que se practican en la Universidad Nacional?

Si, Cual es ? \_\_\_\_\_

No

10. ¿La importancia que usted atribuye a los siguientes ritos es:

<b>Rito</b>	<b>Mucho</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>
Trabajos Finales de Graduación			
Graduaciones			

11. ¿Además de laborar para la Universidad Nacional, trabaja en?

Empresa privada

Empresa pública

Empresa propia

Otro

Ninguno

12. ¿El ingreso que usted percibe en la Universidad Nacional, que significa para usted ?

Muy importante

Importante

No tiene importancia

13. ¿Es la primera vez que es contratado por la Universidad Nacional?

Si

No, Cuando fue contratado por primera vez \_\_\_\_\_

14. ¿Con el trabajo que usted realiza en la Universidad Nacional se siente realizado profesionalmente?

Mucho

Poco

Nada

15. ¿Considera usted la Universidad Nacional, hace que un profesional se sienta orgullo de trabajar en ella?

Mucho

Poco

Nada

16. ¿En que actividad participa usted además del curso que tiene asignado?

Si, cuales? \_\_\_\_\_

Ninguna

17. ¿En qué actividades le gustaría participar, además del curso que tiene asignado?

---

---

---

---

18. ¿Comienza usted el curso a la hora asignada?

Siempre

A veces

Nunca

Porqué?

---

---

---

---

19. ¿Le es posible cumplir el horario de salida?

Siempre

A veces

Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

20. ¿En actividades deportivas (partido de la selección de Costa Rica) los estudiantes le exigen salir antes de la hora programada del curso?

Siempre

A veces

Nunca

21. ¿Además del horario que usted cumple con el curso, que otro horario tiene en la Universidad Nacional?

---

22. ¿En el horario que usted ha asignado para consultas de los estudiantes, ¿éstos asisten?

Siempre

A veces

Nunca

23. ¿Para usted cumplir con las funciones asignadas en su  $\frac{1}{4}$  de tiempo es:



- Muy difícil
- Difícil
- Nada difícil

24 ¿Si a usted le ofrecen trabajar en otra Universidad  $\frac{1}{4}$  de tiempo y esto implica dejar la Universidad Nacional?

- Aceptaría
- Lo pensaría
- No aceptarían

25 ¿Si a usted le ofrecieran trabajar más tiempo para la Universidad Nacional y esto implica dejar el trabajo actual?

- Aceptaría
- Lo pensaría
- No aceptarían

26 ¿El comportamiento suyo fuera de la Universidad Nacional es diferente al que muestra dentro de ella?

- Si
- No

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27 ¿En la Universidad Nacional se siente obligado actuar de una manera que para usted no es común?

- Siempre
- A veces
- Nunca

28 ¿Considera usted que la Universidad Nacional es rigurosa con el comportamiento de los docentes?

Siempre

A veces

Nunca

29 ¿De los comportamientos comunes de la Universidad Nacional cual considera usted que es el más negativo?

---

---

---

---

30 ¿Considera usted que hay alguna diferencia entre las costumbres de la sociedad costarricense y la de la Universidad Nacional?

Si

No

No sabe

Explique?

---

---

---

---

31 ¿Considera usted que algunas costumbres costarricenses no se deben practicar en la Universidad Nacional?

Si cual? \_\_\_\_\_

No porqué? \_\_\_\_\_

32. ¿Hay alguna diferencia en las costumbres que se práctica dentro y fuera de la Universidad Nacional, explique?

---

---

---

---

33. ¿Identifica alguna costumbre que se practique solo de la Universidad Nacional?

Si cual? \_\_\_\_\_

No

34. ¿Cual es para usted la costumbre más negativa en la Universidad Nacional?

---

---

---

---

---

**¡ Muchas gracias ¡  
Por su tiempo y sinceridad para responder**

**LISTA DE DOCENTES INTERINOS QUE LABORAN UN CUARTO DE TIEMPO  
EN EL TERCE TRIMESTRE DE 2005.**