



INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY.**

INFLUENCIA DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL EN EL  
PERFIL CULTURAL DE UN AREA OPERATIVA EN UNA  
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN  
SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**POR:**

**ALAIN ORTEGA CORONEL**

**MONTERREY, N. L.**

**DICIEMBRE DE 2003**

# *Dedicatoria*

*A. Dios, Por que me dio la oportunidad de tener unos padres ejemplares, me dio buena salud y energía para terminar mis estudios y llegar hasta aquí y por que ha permitido que la mayor parte de las personas que amo puedan compartir conmigo estos momentos.*

*A mis padres por haber sembrado en mí el deseo de ser siempre mejor, por estar siempre conmigo, por todos los sacrificios que han hecho para que llegara este día. Por ser la luz que ha iluminado el camino de mi vida.*

*A. mis hermanos, por su cariño comprensión, alegría, amistad y por tantas experiencias que hemos vividos juntos.*

*A Gabriela que siempre estuvo ahí para brindarme un abrazo o una sonrisa cuando más lo necesitaba. Por todos los momentos bonitos que hemos pasado y por el apoyo que me ha brindado para terminar mi tesis. A tus padres por su apoyo y buenos deseos.*

*A mis amigos: Kar/a, Miguel Ángel, Ernesto, por todos los momentos invaluable que pasamos juntos y de los cuales aprendí mucho en esta etapa y por sus ánimos para que avanzara la tesis.*

# *Reconocimientos*

A mi asesor, Ing. Carlos Chee, por su apoyo, tiempo y experiencia, para la realización de este trabajo, por haber compartido conmigo su experiencia y conocimientos.

A mi sinodal, Lic. Eduardo Leal, Gracias por la guía que dio a esta investigación, su tiempo, experiencia, conocimientos y sobre todo por la amistad y apoyo que me brindo.

A mi sinodal, Ing. Ramón Martínez, por su apoyo e interés en la realización de esta tesis en todo este tiempo.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN.....</b>                           | <b>1</b>  |
| TÍTULO:.....  | 2         |
| OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN:.....   | 2         |
| DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:.....   | 2         |
| JUSTIFICACIÓN:.....   | 2         |
| HIPÓTESIS:.....   | 3         |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>  | <b>4</b>  |
| INTRODUCCIÓN.....   | 4         |
| 2.1 LA NATURALEZA DE LA CULTURA.....  | 6         |
| <b>2.1.1 Cultura Organizacional.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2.1.2 Influir en la Cultura Organizacional.....</b>                            | <b>12</b> |
| 2.2 LA NATURALEZA DE LA CALIDAD.....  | 12        |
| <b>2.2.1 Modelos de Calidad.....</b>  | <b>14</b> |
| 2.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL.....  | 20        |
| <b>2.3.1 ¿Qué aspectos pueden ser afectados por el cambio en la organización?</b> | <b>23</b> |
| <b>2.3.2 Tipos de cambio dentro de la organización.....</b>                       | <b>23</b> |
| <b>2.3.3 Resistencia al cambio.....</b>   | <b>25</b> |
| 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....   | 25        |
| 2.5 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....  | 31        |
| 2.6 INVENTARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....                                     | 36        |
| <b>2.6.1 Aplicaciones del OCI.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>2.6.2 Perfiles generales.....</b>  | <b>40</b> |
| <b>2.6.3 Las dimensiones de la cultura propuestas por el OCI.....</b>             | <b>41</b> |
| <b>2.6.4 Estilos Constructivos.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>2.6.5 Estilos Pasivos/Defensivos.....</b>                                      | <b>44</b> |
| <b>2.6.6 Estilos Agresivos/Defensivos.....</b>                                    | <b>45</b> |
| 2.7 CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO.....   | 46        |
| <b>CAPÍTULO III: ANTECEDENTES.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                          | <b>49</b> |

---

|   |           |
|---|-----------|
| 4.1 DEFINICIÓN DEL SISTEMA BAJO ESTUDIO.....                        | 49        |
| 4.1.1 BÚSQUEDA DEL ÁREA OPERATIVA A EVALUAR.....                    | 50        |
| 4.2 A QUIEN VA DIRIGIDA LA INVESTIGACIÓN.....                       | 50        |
| 4.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....                                    | 50        |
| <b>4.3.1 Variables Independientes y variables dependientes.....</b> | <b>50</b> |
| 4.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....                                    | 51        |
| <b>4.4.1 Distribución de los cuestionarios.....</b>                 | <b>51</b> |
| <b>4.4.2 Verificación de la muestra.....</b>                        | <b>57</b> |
| 4.5 SEGUIMIENTO.....  | 52        |
| <b>CAPÍTULO V: RESULTADOS.....</b>                                  | <b>54</b> |
| <b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>             | <b>77</b> |
| <b>6.1 CONCLUSIONES.....</b>  | <b>77</b> |
| 6.2 CONCLUSIONES DE HIPÓTESIS.....                                  | 79        |
| 6.3 CONCLUSIONES SOBRE EL MÉTODO DE ANÁLISIS.....                   | 79        |
| 6.4 APLICABILIDAD Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:.....          | 80        |
| 6.6 INVESTIGACIONES FUTURAS Y RECOMENDACIONES:.....                 | 80        |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                              | <b>81</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>84</b> |

---

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

### CAPITULO II

|  |    |
|--|----|
| Figura 1.-Contenido de Marco Teórico.....                      | 4  |
| Figura 2.-Transmisión de la Cultura.....                       | 10 |
| Figura 3.- Elementos de la Organización y sus estructuras..... | 30 |

### CAPITULO V

|   |    |
|---|----|
| Figura 4.-OC11999.....                            | 55 |
| Figura 5.-OCI 2003.....                           | 56 |
| Figura 6.-OCI ideal mundial.....                  | 58 |
| Figura 7.- OCI comparación.....                   | 59 |
| Figura 8.- Gráfica diferencias 2003 - 1999.....   | 60 |
| Figura 9.- Gráfica diferencias 2003 - ideal.....  | 60 |
| Figura 10.- Gráfica diferencias 1999 - ideal..... | 60 |
| Figura 11.- Gráfica comparación diferencias.....  | 60 |
| Figura 12.- Estilos Constructivos.....            | 60 |
| Figura 13.- Estilos Pasivos/Defensivos.....       | 60 |
| Figura 14.- Estilos Agresivos/Defensivos.....     | 60 |

## ÍNDICE DE TABLAS

### Capítulo II

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1.- Criterios del Premio Nacional de Calidad..... | 19 |
| Tabla 2.- Modelos de Organización.....                  | 32 |

### Capítulo V

|   |    |
|---|----|
| Tabla 3.- OCI institucional para el área Operativa "A"..... | 55 |
| Tabla 4.- Diferencias 2003 - 1999.....                      | 60 |
| Tabla 5.- Diferencias 2003 - Ideal mundial.....             | 62 |
| Tabla 6.- Diferencias 1999 - ideal mundial.....             | 65 |
| Tabla 7.- Recomendaciones Estilos Constructivos.....        | 75 |
| Tabla 8.- Recomendaciones Estilos Pasivos/Defensivos.....   | 76 |
| Tabla 9.- Recomendaciones Estilos Agresivos/Defensivos..... | 77 |

## **CAPITULO I: Introducción a la Investigación**

En el mundo actual, las organizaciones han recurrido a herramientas efectivas con el propósito de evaluarse e interpretar como reaccionan a ciertas situaciones, dichas mediciones son de gran utilidad para encontrar fallas en la organización que pudieran llevar a comportamientos no adecuados para el impulso y dirección estratégica de las empresas.

Es por esto que en la presente investigación, se miden las brechas del antes y el después del perfil cultural de un área operativa en una institución de educación superior, a través de un instrumento definido, mediante el cual encontraremos y analizaremos las razones de cambios existentes y la influencia que ha tenido en el perfil cultural, los modelos de calidad adoptados en dicha institución.

En la presente investigación se encontrara estructurada mediante una introducción a la investigación, un marco teórico que sustenta las bases del conocimiento para dicha investigación, a su vez existe una sección de antecedentes de investigaciones similares y datos históricos del área analizada, también se cuenta con una sección de metodología, donde se define el instrumento utilizado para recabar la información necesaria, seguido por una sección de análisis de la investigación y terminando con las conclusiones y recomendaciones.

Considero de gran importancia la información aquí contenida, ya que se puede extrapolar para investigaciones futuras a otras empresas de distintos giros siempre y cuando se siga la metodología llevada acabo en esta investigación.

A continuación se establecen los datos fundamentales de la investigación.

Título:

"INFLUENCIA DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL EN EL PERFIL CULTURAL DE UN ÁREA OPERATIVA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR"

**Objetivo de investigación:**

Evaluar el perfil cultural existente en niveles operativos en una institución educativa; determinando las brechas entre los estilos culturales predefinidos en análisis anteriores con los estilos actuales. Analizando los factores y cambios que han impactado al perfil cultural de la organización, al adoptar un modelo de calidad.

**Definición del problema:**

Investigar el perfil cultural de un área operativa de una institución de Educación Superior y su interacción con un modelo de calidad implantado.

**Justificación:**

Una transformación de la cultura varía con el tiempo, y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado. A los efectos de implantación de modelos de calidad y el análisis en una institución de educación superior, la cultura es una marca de referencia compartida; ya que son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. En los niveles operativos de una organización se puede palpar la diversidad de culturas existentes, que son el resultado de la cultura que permea de la alta dirección, a niveles intermedios y por último a los niveles operativos.

**Hipótesis:**

- Existe un impacto de un modelo de calidad en el perfil cultural de un área operativa de una institución de educación superior.
- Existe un cambio positivo en el perfil cultural actual contra el anterior, de un área operativa de una institución de educación superior.

En la actualidad los modelos de calidad, influyen positivamente a toda la estructura organizacional, desde sus procesos de producción o servicio, hasta los comportamientos culturales existentes en la institución, dichas repercusiones están orientados hacia la calidad y mejora continua.

## Capítulo II: Marco Teórico

### Introducción

El presente Marco Teórico busca fundamentar la existencia de ciertas variables del Subsistema Humano, que puedan ser influenciadas intencionalmente para lograr un efecto deseado en la Cultura Organizacional imperante; así demostrar la relación que guardan los Modelos de Calidad con el desarrollo de un Perfil Cultural de una organización.

En la figura, se establece el diagrama que cubre los conceptos contenidos en este capítulo:

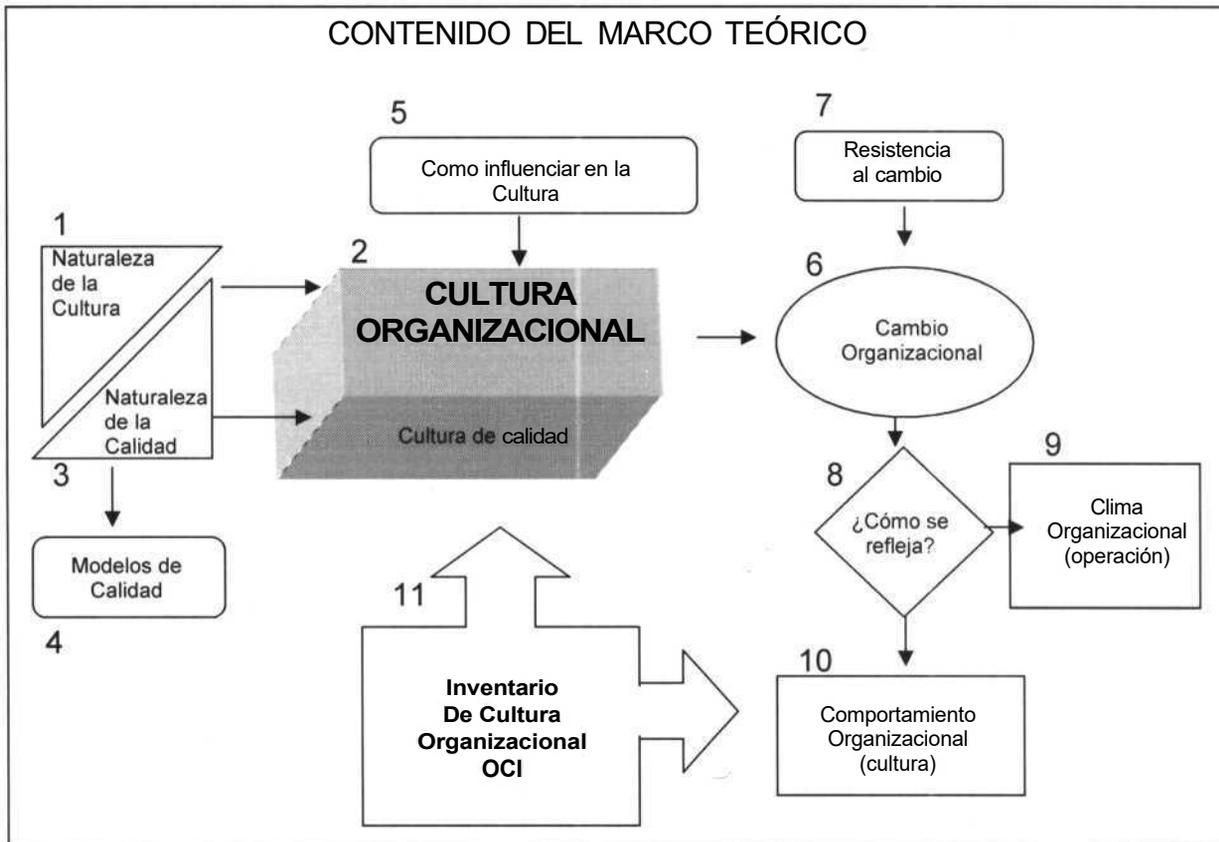


Figura 1. Contenido Marco Teórico.

La cultura de calidad esta inmersa en la organización y en los miembros que la forman. La existencia de variables influenciadoras así como su impacto en la organización hacen un puente entre la cultura organizacional y la cultura de calidad.

La complejidad del concepto de cultura organizacional obliga a profundizar en él para acotarlo y así poder reconocer que la cultura organizacional imperante y su origen es un factor que no debe ser pasado por alto.

Para conocer y reconocer a la cultura organizacional es importante comenzar por definirla ya que es el elemento de punto de partida de la presente investigación.

## **2.1 La naturaleza de la Cultura**

La cultura desde el punto de vista antropológico es "un todo integral constituido por instrumentos y bienes de consumo, de cartas constitucionales, de ideas humanas y objetos, creencias y costumbres. Un vasto aparato, parcialmente material, parcialmente humana y parcialmente espiritual mediante el cual el hombre es capaz de enfrentarse con los problemas concretos, específicos, que se presentan." (Malinowski, 1948)

Tradicionalmente la cultura se ha observado como una faceta antropológica, pero algunos expertos opinan que es muy limitado clasificar a la cultura organizacional bajo un solo concepto antropológico. (Robbins, 1983),

La cultura es un "Fenómeno interdisciplinario con contribuciones de psicología, sociología, antropología y psicología social". (Lewis, 1998). La cultura no es innata, es transmitida a través del contacto con otras personas, en nuestro ambiente y es compartida entre nosotros. (Schermerhorn, 1995).

Es difícil definir la cultura en un sentido que compagine con su total significado. Muchas de las definiciones que existen de cultura, son pequeñas y solo han capturado ideas del significado de cultura. Su naturaleza es de grupos en lugar de individual y se va desarrollando cada vez más fuerte a través del tiempo.

Alverson y Berg, estipulan que la cultura tiene cinco atributos: Lenguaje, Artefactos y Símbolos, Patrones de comportamiento, Presunciones y Subculturas. Mientras que Klein (1995), divide a la cultura en Mitos, Historias, Lenguajes, Ritos y Ceremonias, interacciones simbólicas y se comparten normas y creencias acerca del comportamiento. En los estudios más recientes la administración y la cultura se enfocan en las diferencias y similitudes de culturas nacionales y las implicaciones de administrar negocios internacionales.

La cultura no debe ser pensada como algo ajeno a lo cotidiano, improductivo, o alejado de los procesos productivos, ya que la realidad cultural pertenece a la vida práctica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día; es más, en aquellos lugares, que se presumen o se creen desprendidos de ésta (como en un laboratorio científico) está presente, pues es indispensable.

También debemos afirmar que la historia de cada hombre y la historia de la humanidad, es resultado de una serie de actos y la decisión de llevar a cabo estos actos ha estado permeada por la dimensión cultural.

### **2.1.1 Cultura Organizacional**

Partiendo de estos conceptos los especialistas en teoría organizacional lo incorporan a sus estudios y de esta manera se han desarrollado diversas definiciones a lo largo de la historia. Cada especialista organizacional realiza su definición con un enfoque propio según su área de especialización.

Se considera que "La Cultura Organizacional está constituida por presunciones compartidas (teorías en uso o esquemas coherentes, compatibles y congruentes

implícitos, marcados por las ideologías sociales y los intereses y necesidades de los grupos, dada por coaliciones que forman y configuran la dinámica organizacional, que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de esa organización) produciéndose así una micropolítica institucional, en la cual se manifiestan los valores, el sistema relacional y los artefactos de la organización, con la intervención de toda la comunidad educativa".

La Cultura Organizacional es un valor en sí mismo que se encuentra presente en todos los momentos de la vida institucional. Se entiende al término valor como la "Identificación de normas; procedimientos; actitudes; creencias; costumbres; tradiciones y sentimientos, en síntesis, es el conjunto de apreciaciones morales y cívicas que llevan a la integración de ideas y conceptos, modos de actuar en la vida cotidiana de cada persona, constituyéndose en el eje fundamental multicultural por excelencia. Por lo tanto, los valores son las creencias básicas a través de las cuales interpretamos el mundo, damos significado a los acontecimientos y a nuestra propia existencia".

La cultura cambia y evoluciona de forma natural. En este concepto de evolución natural está implícita la presunción de que todos los sistemas sociales, como organizaciones poseen una dinámica evolutiva. Schein dice que "Todos los grupos y organizaciones son sistemas abiertos que sobreviven en múltiples entornos. Los cambios en el entorno producirán presiones y tensiones dentro del grupo, forzando a nuevos aprendizajes y adaptaciones. Al mismo tiempo, los nuevos miembros que ingresan al grupo traerán nuevas creencias y asunciones que influirán en las asunciones habitualmente asumidas. De alguna forma, entonces, hay una constante presión sobre cualquier cultura dada para evolucionar y crecer. Pero al igual que no es fácil para los individuos dejar los elementos de su identidad o sus mecanismos de defensa, tampoco a los grupos les resulta fácil dejar alguna de sus asunciones básicas subyacentes".

La evolución específica, supone la adaptación de determinadas partes de la organización a sus propios entornos y contextos específicos. Para Schein "Un mecanismo de evolución natural, es la diferenciación que inevitablemente sucede con la edad y el tamaño". A medida que crece y evoluciona la organización se va haciendo más compleja, diversificada e incluso llega a altos grados de diferenciación.

Además de ese cambio natural o evolución espontánea de la cultura organizacional, hay que hablar también del cambio consciente e intencional de dicha cultura. La cultura organizacional aparece como un logro de la organización, supone una serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros de la organización tienen tanto de sus relaciones externas, como de sus relaciones internas con los distintos entornos que les rodean. Esta cultura afecta a casi todos los aspectos de la organización, sus rutinas diarias, su estrategia, sus métodos, etc. Si una organización tiene una historia compartida, esas presunciones habrán generado un esquema estructurado en el cual se reflejan las presunciones básicas.

Este esquema o "paradigma cultural", como lo denomina Schein constituirá el más profundo y afianzado nivel de la cultura de una institución, debido a que los seres humanos necesitamos orden y congruencia. Otros factores que hay que tener en cuenta a la hora de planificar un cambio cultural en una organización pueden ser los siguientes:

- El Tiempo: Se necesitan muchos años para lograr un cambio fundamental en la cultura de una organización.
- La fuerza de la cultura que se quiera cambiar: Si la cultura anterior ha sostenido muy bien a los empleados durante años, se sentirán renuentes a abandonarla para aceptar otra. Económicamente cuesta mucho.
- Lo atractivo que ese cambio les resulte a todos los miembros de la organización: Cualquier propuesta con la que todo el mundo sale

ganando, se acepta más fácilmente que las propuestas en donde algunos tienen que perder.

- Las diversas subculturas: Las cuales integran la organización, y que muchas veces están en permanente conflicto.

Lo anterior nos lleva a que en toda organización la cultura nunca es homogénea, ya que siempre existe un permanente conflicto, inestabilidad y crisis; debido a que el cambio se está dando en toda organización. Como afirman Etkin y Schvarstein "La cultura nunca es totalmente aceptada ni totalmente rechazada; ya que no terminan las fuerzas dominantes de instituirse y tampoco los elementos contestatarios generan el cambio radical y simultáneo de los rasgos que definen una cultura. Puede afirmarse entonces que, en la organización, sus componentes culturales están en continuo movimiento y son el resultado de una síntesis de antagonismos". Los dos enfoques básicos en el acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional (la cultura como algo que tiene la organización y la organización como cultura) suponen dos posicionamientos diferentes respecto al cambio cultural. Entre los primeros, los que consideran a la cultura como una variable, entendiéndose que el cambio no sólo es posible, sino deseable.

Los protagonistas de tal cambio son los directivos, los "gerentes de las instituciones". Ya que la cultura se permea de niveles directivos hacia todos los demás niveles de la organización. Se debe hacer desde una perspectiva racional, intencional, controlada y para el cual cabe una serie de estrategias efectivas y prácticas.

Es en estos niveles directivos, el proceso de entendimiento del cambio no es rápido y pasa por una fase de asimilación de las transiciones tecnológicas, administrativas, etc. Que se presenta como una resistencia al cambio. Una vez asimilado entienden el cambio como transformación de esa variable organizacional y que va a afectar al resto de las variables de la organización, rendimiento, productividad, satisfacción, etc.

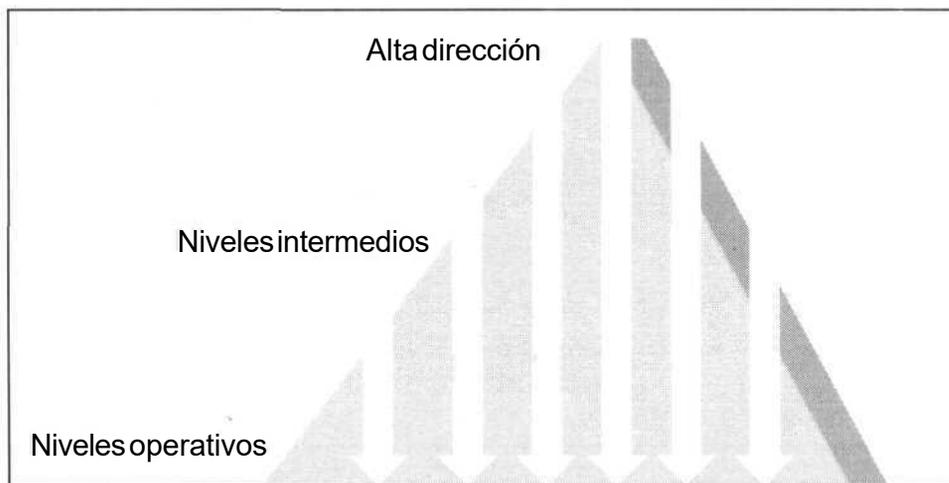


Figura 2.

*"La cultura permea todos los niveles de la empresa."*

La finalidad que se persigue con tal cambio, desde esta perspectiva, es lograr una mayor eficacia, un mayor rendimiento y productividad, a través de un control ideológico promovido desde las diferentes direcciones.

Para aquellos que se posicionan dentro de la concepción que entienden a las organizaciones como culturas, el cambio también es posible. Pero es un proceso mucho más lento, puesto que supone la implicación de todos los miembros de la organización de una forma activa y real, ya que teniendo en cuenta esta concepción, la cultura emerge como un proceso de asignación compartida de significados nutriéndose de las experiencias colectivas.

Es así que podemos definir la cultura organizacional, como el conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar que son compartidas por los miembros que componen la organización. La cultura organizacional ha de ser acorde a los cambios acontecidos en el seno de una organización. El problema reside en que si la organización debe asumir cambios de una forma flexible, es decir, ha de adoptar una morfología viva que se adapte a los cambios del entorno, nos encontramos con que los valores culturales compartidos por los miembros de la organización se caracterizan por la estabilidad y arraigo en las mentes individuales de los trabajadores.

Por esta razón, el desarrollo constante de una cultura que permita la adaptación al presente y la asunción de los cambios acaecidos en la organización, se convierte en un instrumento de actuación imprescindible en la empresa, a fin de promover los cambios e introducir nuevas ideas o métodos a la gestión empresarial. Es necesario preparar las mentalidades individuales y estructurar las organizaciones con el fin de que dispongan de la capacidad suficiente para captar a alta velocidad los nuevos valores que han de conformar la cultura organizacional y el rechazo de aquellos que ya no son válidos para dotar de movilidad a la organización.

### **2.1.2 Influir en la Cultura Organizacional**

El cambio cultural no se hace de un día para otro, es un proceso "doloroso" y el cual nos lleva tiempo. En base a una teoría Japonesa, estipula Morales Cuellar en su proceso de creación de cultura, si un proceso de disciplina y aprendizaje se repite 300 veces, se convierte en hábito, y si ese hábito se repite 300 veces se convierte en una nueva cultura.

Cambiar la cultura organizacional implica la modificación parcial o total de hábitos profundamente arraigados en las personas que integran la organización. No hace falta insistir en las dificultades que conlleva esta actuación.

Las acciones a emprender consisten en:

- Identificación de los valores culturales deseables.
- Diagnóstico de los valores culturales actuales
- Identificación de desviaciones.
- Transmisión de los nuevos valores
- Conversión de los nuevos valores en un objetivo común, interiorizado y compartido por todos, a través de una estrategia que no ha de traducirse en un proceso conflictivo ni manipulador.

La realización de estas acciones pretende la consecución de una cultura innovadora y global debido a que:

- Las nuevas tecnologías afectan a todos y cada uno de los componentes de la organización
- La innovación ha de ser concebida como una política integrada en la estrategia global de la empresa
- Es necesaria la mejora constante en el puesto de trabajo y la asunción de nuevas funciones y responsabilidades como proceso dinámico y continuo.

## **2.2 La naturaleza de la Calidad**

Cuando uno escucha la palabra calidad piensa en atributos o propiedades de un objeto, que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él; pensamos en: nula, poca, buena o excelente calidad. Así el significado de calidad equivale a excelencia y perfección.

El concepto de calidad ha sido utilizado, a lo largo de la historia, en la música, la pintura, la literatura, etc., y últimamente, cada vez más, en los productos que son resultado de la actividad manufacturera y de los servicios; esto debido sobre todo a los cambios en el medio ambiente que obligan a las empresas a modificar sus procesos de producción y la organización de las mismas.

De manera muy general podemos decir que calidad es la ausencia de deficiencias o algo excepcionalmente bueno en su tipo, pero si partimos del tronco conceptual de la administración, la calidad, en su sentido más amplio, nos habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias que vale la pena analizar.

Pensado así, la calidad es una rama de la administración moderna y de los principios básicos de planeación, organización, ejecución y control sembrados por Fayol. Se desarrolla en el fuerte tronco de la administración científica de Taylor, y evoluciona con las relaciones humanas de Elton Mayo.

No se puede referir a un solo modelo de calidad, son varios, y todos utilizan los mismos principios de la administración clásica, pero modificándolos en el momento de aplicarlos: tal es el caso de las funciones de la supervisión, la evaluación de méritos y los aumentos salariales personalizados; también reforman algunos aspectos organizacionales como la pirámide del poder los cuales enfocan la atención sobre temas poco atendidos por otros modelos administrativos como la satisfacción de los clientes y el desarrollo de los proveedores.

El modelo de Calidad surge en Estados Unidos, durante la segunda guerra mundial, pero es abandonado. Durante la década de los 50's, época en que Estados Unidos tenía ocupado Japón, el modelo fue transplantado a este país oriental, y ahí fue donde se desarrolló, en empresas Japonesas con necesidad de incrementar su productividad para competir. Debido al éxito japonés los norteamericanos recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas, buscando salir del bache económico en el que se encontraba su economía, y también tratando de hacer frente al agresivo comercio exterior japonés y Europeo que tenía invadido su mercado. De Estados Unidos es de donde llega principalmente la influencia a México.

La filosofía administrativa, que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los 80's y son ya varias empresas las que llevan a cabo programas de calidad.

El nuevo concepto de calidad, el cual se encuentra presente en nuestro país, tiene que ver con los requisitos de los consumidores, dado que un producto o servicio sólo tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente. Además, es una filosofía que debe convertirse en la forma de vida de todos los integrantes de la organización.

La globalización de la economía, la abrupta apertura de nuestro mercado, el Tratado de Libre Comercio (TLC), el General Agreement on Tariff and Trade GATT, etc. dan cuenta de un proceso que ha puesto en crisis a las empresas mexicanas, muchas de estas han cerrado sus puertas al no poder competir, otras más se han visto obligadas a buscar modelos que las ayuden a ser más competitivas y productivas, para no perder sus mercados nacionales y poder ganar otros en el extranjero, dentro de este grupo que busca nuevos modelos administrativos hay algunas que han optado por el control total de calidad.

La adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente; en donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen.

### **2.2.1 Modelos de Calidad**

Pero, ¿qué es exactamente la calidad? Los expertos en calidad han diseñado sus propios procesos; así tenemos que el Dr. Deming habla de 14 pasos hacia la calidad; J. M. Juran de 11 elementos de mejora continua; P. Crosby también reconoce 14 pasos, mientras Feigenbaum propone 19 responsabilidades. A pesar de las diferencias hay ciertos principios que siempre están presentes, en palabras de Gastélum son los siguientes:

- La calidad no se controla, se produce pro activamente.
- La calidad está basada en prevención y no en la detección de defectos.
- La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanente.
- La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.

- La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
- La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no-calidad se originan en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.
- La calidad está orientada a prioridades.
- La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios.
- La calidad depende de hacer bien las cosas debidas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
- La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.

Quizá se puede entender mejor estos principios si se hacen dos grandes agregados, el primero de ellos daría cuenta de la organización referente a la producción y la búsqueda por hacerla más eficiente; el segundo daría cuenta de los valores, la cultura y la filosofía que apoya la calidad.

La calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, ya que debe entenderse y transmitirse como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida, es una filosofía que debe de estar atrás de todos los movimientos del individuo, es un estilo de vida, es una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio y la entrega completa.

Al incorporar un programa de calidad, no debe obligarse al trabajador a hacer las cosas bien en su trabajo; debe hacerse consciente de que todo lo que haga dentro y fuera de la organización debe tener cero defectos y debe de buscar la

mejora continua. Si el trabajador hace suya esta filosofía para su vida privada, lo hará en el cumplimiento exacto de los requerimientos de la organización.

Este proceso de mejora continua obliga a todos los integrantes de la organización a estar mejorando continuamente su educación; la capacitación portante es un eje importante de la calidad, no hay un sólo autor que no lo mencione, e insista sobre este punto. Así pues, hay que crear una conciencia de calidad que además de productividad, incite a un uso más racional de los recursos, al no desperdicio de ningún tipo, y que también cree responsabilidad social, conciencia ecológica y una real preocupación por cambiar nuestros hábitos de consumo, y nuestra mentalidad devoradora.

Parece ser que hoy día existe un "boom" de la calidad, pero a pesar de esta euforia mundial en México sólo se vive el inicio de esta filosofía. En las empresas de nuestro país predominan los conceptos y prácticas tradicionales de la administración; aunque hay que ser justos y no dejar de indicar que muchas de estas empresas con sus administraciones tradicionales mantienen altos niveles de calidad; así como también hay empresas que han intentado implantar un programa de calidad y no lo han logrado.

En un mundo cada vez más interdependiente y en cambio constante, los mexicanos deben aprender a producir y negociar en un ambiente hostil y a enfrentar los retos de la apertura económica, con una mentalidad ganadora, de excelencia y de servicio, que los llevara a adoptar un modelo de calidad.

El modelo de calidad total ha funcionado bien en países como Japón y Estados Unidos; pero no debemos perder de vista que estamos hablando de culturas diferentes a la mexicana, su moral y principios se mueven en otros ejes.

Un modelo de calidad total, en México, sin adecuaciones a nuestra cultura, con obsesión por la perfección sin tomar en cuenta las características de los

trabajadores del país, tiene muchas posibilidades de crear un rechazo entre todos aquellos que deberían abrazar la filosofía y hacerla suya; puede salir adelante como un modelo totalitario y crear neurosis por su afán por la excelencia; pero al hacer esto no cumplirá uno de los principales objetivos de la filosofía aquel que habla de: calidad de vida.

Así, en México surge el Premio Nacional de Calidad, que tiene como Misión promover y estimular la adopción de procesos integrales de calidad total con base en el Modelo de Dirección por Calidad, así como reconocer a las empresas industriales, comercializadoras y de servicios, instituciones educativas y dependencias de gobierno que operan en dicho país, que se distinguen por contar con las mejores prácticas de calidad total y mostrarlas como modelos a seguir por la comunidad mexicana.

El proceso de evaluación se desarrolla en tres etapas basándose en el *Modelo de Dirección por Calidad*, en donde un grupo de evaluadores con visión de negocios determina el nivel de implantación de los sistemas y procesos de calidad.

La información de cada organización es analizada tomando en cuenta lo siguiente:

- El proceso sostenido de mejora continua hacia la calidad total, en las áreas de producción de bienes o servicios, en la administración y distribución de los mismos, así como el impacto en la sociedad.
- Los sistemas y procesos para lograr la calidad total, así como los resultados cuantitativos y cualitativos que se hayan alcanzado.

EL Modelo de Dirección por Calidad es una herramienta de diagnóstico, evaluación y dirección para cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño. Este modelo consiste en ocho criterios que evalúan la madurez y efectividad de los sistemas y procesos de una organización.

Los criterios de evaluación son:

1.0 Valor superior al cliente: Analiza la forma en que la organización conoce los requerimientos y necesidades de sus clientes, las oportunidades para adelantarse a estas necesidades, así como las características de los productos y/o servicios que añaden valor y generan ventajas competitivas a los clientes.

2.0 Liderazgo: Examina el papel y la participación directa de la alta dirección como responsable principal de los procesos de mejora continua en la organización, así como la forma en que diseña, inspira, implanta y evalúa la cultura deseada.

3.0 Desarrollo del personal: Analiza los sistemas y prácticas con que cuenta la organización para estimular la participación y desarrollar el potencial del personal a fin de establecer y mantener un ambiente de colaboración que lleve a la creación de valor al cliente.

4.0 Conocimiento organizacional: Examina la forma en que se administra y protege el conocimiento, y la manera en que se diseñan los sistemas de información y retroalimentación, para crear valor superior para los clientes.

5.0 Planeación: Examina los sistemas de planeación estratégica y operativa, que utiliza la organización para lograr su liderazgo, así como la manera en que definen los objetivos estratégicos y se despliegan en la operación diaria.

6.0 Cadenas de Valor: Examina los elementos de la administración de procesos, la conformación de cadenas internas y sus enlaces con proveedores, así como la forma en que estas aseguran que los clientes obtengan valor de forma consistente.

7.0 Impacto en la sociedad: Examina la forma en que la organización realiza esfuerzos para crear un clima de ética organizacional, social y mejorar de manera continua su entorno físico, social y económico.

8.0 Valor creado: Analiza las interrelaciones entre los indicadores clave de negocio y la madurez en calidad de los procesos y sistemas. Además cada uno de estos criterios se divide en subcriterios.

Los criterios y puntajes asignados a los diferentes criterios y subcriterios del Modelo se muestran en la siguiente tabla:

| Criterio   | Puntaje |
|--|---------|
| 1.0 Valor Superior al cliente                              | 190     |
| 1.1 Conocimiento del mercado y clientes                    | 60      |
| 1.2 Relación integral con el cliente                       | 70      |
| 1.3 Medición del valor agregado                            | 60      |
| 2.0 Liderazgo  | 100     |
| 2.1 Liderazgo mediante el ejemplo                          | 50      |
| 2.2 Cultura organizacional                                 | 50      |
| 3.0 Desarrollo del personal                                | 120     |
| 3.1 Sistemas de trabajo                                    | 50      |
| 3.2 Educación, capacitación y desarrollo                   | 40      |
| 3.3 Calidad de Vida  | 30      |
| 4.0 Conocimiento Organizacional                            | 80      |
| 4.1 Comunicación   | 40      |
| 4.2 Capital intelectual                                    | 40      |
| 5.0 Planeación   | 80      |
| 5.1 Planeación estratégica                                 | 40      |
| 5.2 Planeación operativa                                   | 40      |
| 6.0 Cadenas de valor                                       | 140     |
| 6.1 Desarrollo de productos, servicios y procesos          | 50      |
| 6.2 Administración y mejora de procesos                    | 50      |
| 6.3 Proveedores  | 40      |
| 7.0 Impacto en la sociedad                                 | 80      |
| 7.1 Protección y recuperación de ecosistemas               | 40      |
| 7.2 Desarrollo de la comunidad                             | 40      |
| Puntaje total para procesos                                | 790     |
| 8.0 Valor creado: resultados                               |         |
| 8.1 Valor creado para la organización y los accionistas    | 70      |
| 8.2 Valor creado para los clientes, mercados y la sociedad | 70      |
| 8.3 Valor creado por la cultura de calidad                 | 70      |
| Porcentaje Total   | 1000    |

Tabla 1.- *Criterios del Premio Nacional de Calidad*

El Premio Nacional de Calidad es una herramienta de diagnóstico de los avances de los sistemas y procesos orientados hacia la calidad total. El beneficio inicia con la autoevaluación que los participantes realizan durante la elaboración de sus reportes de participación, posteriormente al participar en el Premio Nacional de Calidad, el grupo evaluador analiza la información presentada con la finalidad de

ofrecer a los participantes un punto de vista externo. Los participantes se benefician por:

- Recibir retroalimentación de las áreas sólidas y de oportunidad de sus sistemas y procesos de calidad;
- Compararse con organizaciones de clase mundial;
- Documentar un modelo de calidad propio en base a las necesidades de la organización;
- Generar ventajas competitivas a través de la administración del negocio con base en la calidad total;
- Orientar los esfuerzos de la organización hacia la búsqueda de la excelencia; y
- Aumentar la certidumbre de los inversionistas sobre la credibilidad del negocio. Las organizaciones ganadoras obtienen el derecho de utilizar el emblema del Premio Nacional de Calidad, como distintivo de calidad total de sus productos, servicios y procesos.
- Las organizaciones ganadoras obtienen el derecho de utilizar el emblema del Premio Nacional de Calidad, como distintivo de calidad total de sus productos, servicios y procesos.

Claramente se puede notar, que si una empresa participa en el Premio Nacional de Calidad, esta debe de hacer cambios en su estructura organizacional, y conducirse hacia la calidad. Donde las empresas enfrentan directamente su cultura organizacional.

### **2.3 Cambio Organizacional**

Cambio es una palabra clave en el desarrollo organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio. (Guízar, 1998)

En las organizaciones de hoy el cambio se plantea como un proceso de evolución continua, acelerado por nuestras acciones, se vuelve una forma de vida que hace circular adrenalina por todos los pasillos de las empresas; cada escalón ascendido proporciona una nueva perspectiva desde una altura mayor y plantea un nuevo reto. (Novoa, 2000)

Tradicionalmente se define como cambio, a cualquier modificación o alteración del estado actual de las cosas (status quo). Esta definición sin embargo presupone que en algún momento las cosas permanecen inmutables o estables. Aun cuando esta definición pueda aplicarse a algunas situaciones, el cambio también puede ser visto como una constante.

Las modificaciones se presentan en las personas, la estructura y la tecnología en las organizaciones. Actualmente el cambio es la realidad que viven todas las organizaciones, las que lo adoptan y se adaptan a él, son las que podrán permanecer. Debido a esta situación, la administración del cambio es parte integral del trabajo de hoy en día de todos los administradores. (Robbins, 2000)

Las organizaciones que han adoptado y se han adaptado a los cambios, hacen las siguientes observaciones basadas en su experiencia:

- El cambio no es lineal.
- Entreteje esfuerzos múltiples de la mejora.
- El cambio bidireccional, va de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
- Tiene una dimensión personal importante.
- Es dominante al cambio acertado. (Moran, 1997)

### **2.3.1 ¿Qué aspectos pueden ser afectados por el cambio en la organización?**

Se consideran tres categorías esenciales de los aspectos que en una organización son afectados por el cambio: personas, tecnología y estructura.

1. Cambiar a las personas se refiere a los cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento.
2. Cambiar en tecnología conlleva modificaciones en la forma en que el trabajo se procesa y en los métodos y equipos utilizados.
3. Cambiar la estructura involucra hacer una alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño del trabajo o variables estructurales similares. (Robbins, 2000)

Es importante considerar estas tres categorías, desde un punto de vista sistémico, ya que los tres son igualmente importantes y sus efectos impactan de igual magnitud a toda la organización.

En esta investigación nos centraremos en el cambio ocasionado por la introducción de estructuras en la organización y su efecto en las personas. En todo proceso de cambio es importante que las personas modifiquen sus actitudes, comportamientos y habilidades para adaptarse de manera más rápida y disminuir la resistencia por parte de la organización.

### **2.3.2 Tipos de cambio dentro de la organización**

No todos los cambios que se producen en una organización son cambios formales o dirigidos, algunos de ellos son informales. El cambio exitoso depende de una apropiada integración de ambos tipos de cambio, el cambio formal o dirigido y el informal o no dirigido. Los administradores deben conocer el cambio no dirigido en el proceso de trabajo diario y aplicarlo para soportar el cambio dirigido para alcanzar resultados específicos y objetivos de desempeño. (Felkins, 1993)

El cambio dirigido es intencional y consecuentemente iniciado, administrado, y evaluado en relación con los objetivos organizacionales. Este cambio debe ser anunciado por el administrador además de soportarlo en juntas, reuniones, publicaciones para empleados y programas de capacitación. Debe ser manejado en investigaciones, innovaciones de productos y estructuras o si se tiene la necesidad de un control más efectivo de operaciones, costos, mejora en la calidad y productividad, crecimiento, participación de mercado o incrementar el compromiso de los empleados en los productos y/o servicios que la empresa ofrece.

Este tipo de cambio se pone en ejecución con un plan definido y se asume para llevar un control el uso de tablas, gráficas de control, programación de ejecutivos, de encargados, o de equipos asignados para el mismo, es a menudo un movimiento proactivo de preparación para la adaptación y de ocuparse de las situaciones que afectarán la organización. El cambio dirigido es probablemente supervisado de manera muy cuidadosa con informes regulares del avance, medidas de funcionamiento, pruebas, y ajustes necesarios para llegar a cumplir los objetivos generales que se trazaron al inicio del proyecto de cambio.

El cambio no dirigido es un proceso continuo que, está siempre en la sombra, en gran parte fuera del conocimiento consciente de la mayoría de los miembros de la organización. Esto puede reflejar un cuadro más exacto de la cultura de la organización en los valores y las normas del grupo relacionado con el cambio.

Las prácticas a este nivel incluyen la puesta en práctica de procedimientos rutinarios, de la interpretación de reglas y de políticas, y de los resultados de las decisiones diarias que son automáticas y discretas.

El mayor impacto del cambio no dirigido puede estar en la información que se pierde y las actividades que no están coordinadas con el cambio dirigido. El cambio no dirigido envuelve decisiones no programadas y políticas de rutina que

son interpretadas diariamente por miembros de la organización en relación con problemas específicos y situaciones dentro del trabajo. Es una secuencia natural y practicada continuamente, que debe ser reconocida e integrar parte de los procesos que soportan los objetivos de la organización.

### **2.3.3 Resistencia al cambio**

Las razones para la resistencia al cambio son muchas y varían dependiendo las circunstancias, sin embargo, cuando este es percibido como una posibilidad de perder posición o estatus, de trato in-equitativo, la resistencia es mayor.

Los administradores deben explicar claramente el proceso de cambio y sus implicaciones a los involucrados en el mismo, cuales tareas tienen que cambiar, qué beneficios van a obtener, y establecer expectativas realistas acerca de los retos y dificultades que ocurrirán.

De manera natural, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido, esto es positivo ya que proporciona cierto grado de estabilidad y capacidad para predecir el comportamiento. Si no se manifestara alguna resistencia, el comportamiento organizacional tomaría las características de una aleatoriedad caótica. La resistencia al cambio puede ser síntoma de un conflicto funcional que es importante atender.

## **2.4 Clima Organizacional**

Clima Organizacional: es aquella que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización.

Así, el comportamiento de los individuos en una organización esta bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional.

Diferentes investigadores han abordado la medida de clima organizacional mediante cuestionarios, con diferentes dimensiones.

Para que exista un clima de concordia en una organización, se deben de seguir diferentes tipos de puntos para que esto desemboque en una eficiencia y eficacia de las actividades a realizar las cuales deberán de encausar objetivos personales hacia objetivos organizacionales.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el esquema de Clima Organizacional que se presenta a continuación:

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema Organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### 1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### 2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### 3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### 4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### 5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### 6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### 7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

### 8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

### 9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

## **2.5 Comportamiento Organizacional**

Una definición que enmarca por completo el concepto de Comportamiento Organizacional, nos la menciona Davis, en la cual la define como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Diversos autores consideran al Comportamiento

Organizacional, como una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. Con esto concluimos que en donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Una vez explicado este término es necesario conocer los elementos clave en el Comportamiento Organizacional, los cuales son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Esto se puede explicar de manera sencilla, ya que cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de las personas, estructuras y tecnología. Además estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y a su vez influyen en él, como lo podemos observar en la figura 3:



Figura 3. *Elementos de la organización y su influencia.*

Para tener un mayor conocimiento de cada elemento clave, se expondrán brevemente cada uno de ellos con mayor detalle, Personas: las personas

constituyen el sistema social interno de la organización, que esta compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. Esto provoca que en las organizaciones actuales de seres humanas no sea la misma cada día, si no que continuamente este cambiando. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización y que ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

**Estructura:** La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. Existiendo de este modo, gerentes, empleados en diferentes puestos de acuerdo a su profesión. Todos ellos se deben relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes, en otras palabras existen personas que tienen la autoridad para tomar decisiones que afectan el trabajo de otras personas. Estas relaciones crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

**Tecnología:** La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. Estas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. El beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y mas calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas ya que tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

**Medio:** Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por si misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende múltiples elementos, como son el gobierno, la familia, etc. Todas

las cuales influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el "estilo de vida" de un grupo humano.

Considero importante cada elemento ya que estos pueden ayudar a generar o afectar el desarrollo de una cultura de calidad en las organizaciones, lo cual es el centro de estudio de esta investigación.

Una vez expuesto que es importante a detalle cada elemento que influye en el comportamiento organizacional, considero necesario conocer los diferentes modelos de comportamiento organizacional ya que éstos los hacen diferenciar de otras organizaciones. Según Davis, estos son modelos que predominan en la mente de los directivos de cada institución.

A continuación presento las principales características de los siguientes cuatro modelos expuestos por Davis: autocrático, paternalista (de custodia), de apoyo y de cooperativo o de cogestión. Estos modelos representan una evolución histórica aproximada que se observó en las prácticas gerenciales durante los últimos 100 años o más. En el mismo orden citado, los modelos aparecen en la siguiente tabla.

|                                     | AUTOCRÁTICO          | DE CUSTODIA                    | DE APOYO                | COLEGIADO           |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------|
| El modelo depende de:               | Poder                | Recursos económicos            | Liderazgo               | Sociedad            |
| Orientación Gerencia!               | Autoridad            | Dinero                         | Apoyo                   | Trabajo de equipo   |
| Orientación del empleado            | Obediencia           | Seguridad                      | Desempeño en el trabajo | Responsabilidad     |
| Resultado psicológico del empleado  | Dependencia del jefe | Dependencia de la organización | Participación           | Autodisciplina      |
| Necesidades del empleado satisfecho | Subsistencia         | Mantenimiento                  | De más alto orden       | Auto actualización  |
| Resultado del desempeño             | mínimo               | Cooperación pasiva             | Impulsos desesperados   | Entusiasmo moderado |

Tabla 2.- Modelos de organización

Modelo autocrático: aquí la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes. Supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen sus trabajos, y que ésta es tarea de la administración. La gerencia es la que piensa, los empleados son quienes obedecen las órdenes. Este modelo establece el control rígido de los empleados en el trabajo.

Modelo paternalista o de custodia: se basa en los recursos económicos. La orientación resultante de la dirección es el dinero, que le permite pagar sueldos y prestaciones. Dado que ya están satisfechas de manera razonable las necesidades físicas del personal, la empresa recurre a las necesidades de seguridad como fuerza motivante. También favorece la dependencia del empleado respecto a la organización, ya que necesitan de ella para lograr su seguridad y bienestar.

Modelo de apoyo: Este modelo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o el dinero. A través del liderazgo la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se torna así debido a un clima inadecuado de apoyo en su trabajo. Si la gerencia les ofrece la oportunidad adecuada, aceptarán responsabilidades, desarrollarán un impulso de colaboración y se superarán. La orientación de la gerencia es, por tanto, de apoyo al empleado en su desempeño, en lugar de simplemente respaldar el pago de las prestaciones al empleado como en el acercamiento paternalista. Puesto que la gerencia apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización. La conducta de apoyo no es el tipo de

comportamiento que requiere dinero, más bien, forma parte de vida de la administración en el trabajo reflejado en la manera en que se relaciona con otras personas. El papel del gerente es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo.

Modelo colegial: este concepto se relaciona con un grupo de personas que tienen una finalidad común. Es un concepto de equipo. Este modelo resulta muy útil en los laboratorios de investigación y en otros ambientes semejantes de trabajo; poco a poco ha ido extendiéndose a otras situaciones laborales. Existe una relación de contingencia en que el modelo tiende a ser más eficaz con el trabajo no programado, un ambiente intelectual y mucha libertad en el trabajo. En este modelo se requiere que la dirección cree una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados. El resultado es que ellos se sientan necesarios y útiles. La orientación de la administración se centra en el equipo de trabajo. La respuesta de los empleados es la responsabilidad y autodisciplina.

Ahora comentare puntos clave sobre los modelos de comportamiento organizacional, es un error suponer que un modelo en particular es el "mejor", debido a que no hay un modelo "óptimo", ya que lo que es óptimo depende de lo que se conoce sobre la conducta humana en el ambiente existente en ese momento. El reto fundamental de esta investigación es identificar el modelo que están usando las empresas ganadoras que han participado en el PNC para la generación de una cultura de calidad.

## 2.6 Inventario de Cultura Organizacional

El material presentado en este capítulo es una modificación en bibliografía sobre el OCI (Organizational Culture Inventory) editados por Human Synergistics Internacional (1987,1989); el OCI es un instrumento investigado y desarrollado por los Doctores Robert A. Cook y J. Clayton Lafferty.

La cultura de la institución se refleja en los valores y creencias compartidas que guían el pensamiento y comportamiento de sus miembros. Aunque la cultura prevaleciente puede ser algo sutil y abstracta, fija las normas para las actividades de la institución y los estilos personales mostrados por sus miembros. Estos estilos pueden variar desde cooperativo y orientado a la realización en las culturas positivas, hasta competitiva y dependiente en las culturas defensivas. (Cooke, Rousseau; 1987)

Cooke y Rousseau agregan, el Perfil Cultural proporciona un cuadro actual de la cultura de la institución. Este se enfoca en cómo los miembros de la institución creen que deben interrelacionarse entre ellos, cuando llevan a cabo su trabajo y cumplen con las expectativas de sus superiores. Al trazar los resultados totales en el Perfil Cultural se está suministrando un resumen de sus impresiones de lo que se espera en su institución.

El Perfil de Cultura Institucional o Inventario de Cultura Institucional (OCI) desarrollado por Human Synergistic International es un instrumento confiable y estadísticamente válido para la medición de creencias, valores y comportamientos que conforman la cultura de una institución. Revela los comportamientos que se recompensan en la institución, qué tan motivada y satisfecho está el personal y qué tan eficientemente se desempeña. (Human Synergistics International, 1987)

El OCI es un sistema de diagnóstico multi-nivel para el desarrollo individual u institucional. Más que medir la cultura directamente, el OCI mide "lo que es esperado" de los miembros de una institución; se enfoca en las normas de comportamiento y en las expectativas asociadas con los aspectos más abstractos de la cultura como las creencias y valores compartidos por los miembros que conforman a una institución. (Cooke, 1987)

Cooke agrega, el OCI es la revisión de 120 reactivos los cuales describen algunos de los pensamientos y "estilos"de comportamiento que los miembros de una institución adoptan dentro del trabajo y para interactuar con los demás las expectativas en el comportamiento de los miembros de una institución tienen una relación directa con las actividades de los mismos y el funcionamiento de la institución, también se relaciona con la motivación, satisfacción, trabajo en equipo, calidad de productos o servicios y con otros criterios de efectividad institucional (ganancias en el negocio). Estos reactivos miden doce "estilos" diferentes de cultura.

Algunos de estos estilos son positivos y son un soporte para las relaciones interpersonales constructivas, solución efectiva de problemas y crecimiento personal. Otros estilos son disfuncionales y pueden llevarnos hacia conflictos innecesarios, insatisfacción y síntomas de tensión dentro de los miembros de la institución.

Todos los estilos están relacionados con variables en la estructura institucional, sistemas de recompensa, estilos y filosofías directivas; y con otros factores que pueden ser modificados por quienes cuenten con posiciones de liderazgo dentro de la institución. Es por esta razón, que el OCI es apropiado para utilizarse en programas de cambio cultural y de desarrollo institucional. (Cooke, 1987)

El Instrumento OCI ha sido probado en muchas instituciones y contestado por 750,000 individuos, prototipos de este instrumento han sido utilizados por la

Administración Federal de Aviación de EUA, Laboratorios Nacionales "Argonne" y la "Navy" en EUA, así como también en algunas compañías farmacéuticas internacionales, instituciones educativas, editoriales, firmas de alta-tecnología, instituciones altruistas, cientos de empresas del ramo de la manufactura. (Human Synergistics International, 1987)

Estas instituciones mencionadas, han utilizado el OCI para hacer un diagnóstico de sus culturas con el fin de planear un programa de cambio institucional; para identificar la cultura "ideal" con el fin de maximizar su efectividad, y/o monitorear el impacto de los esfuerzos de desarrollo institucional. Muchas aplicaciones especializadas han incluido programas en instituciones con una diversidad de culturas, asesorías individuales o sólo para las relaciones entre la alta administración.

Aplicando el OCI, la institución puede ser analizada en términos de tres tipos generales de culturas, en instituciones con Culturas Constructivas, donde sus miembros son alentados a interrelacionarse con los demás y acercarse a las tareas en forma tal que les ayude a cumplir con sus necesidades de mayor orden; en Culturas Pasivas-Defensivas, sus miembros creen que deben interrelacionarse con los demás en forma defensiva que no amenacen sus propia seguridad; y en las Culturas Agresivas-Defensivas, donde se espera que sus miembros se acerquen a su trabajo en forma enérgica para proteger su estatus y posición. Los comportamientos promocionados con estas culturas defensivas, generalmente son menos efectivos que aquellos alentados por una cultura constructiva. (Cooke y Lafferty, 1989).

### **Aplicaciones del OCI**

Algunas aplicaciones del OCI (human Synergistics International, 1987) que podemos citar, son las siguientes:

- Obtener datos confiables de las normas de comportamiento y expectativas de la institución como sistema o como unidades administrativas.
- Validar la necesidad del cambio cultural de los participantes colectiva o individualmente.
- Identificar áreas con potencial de cambio.
- Desarrollar una visión del cambio cultural institucional.
- Monitorear el impacto de los esfuerzos de cambio mediante aplicaciones sucesivas.

Cada institución tiene su propia cultura - un conjunto de creencias y valores compartidos que dirigen las expectativas sobre "cómo las cosas se deben hacer". Estas expectativas guían la manera en la cual los miembros realizan su trabajo y se relacionan entre ellos; esto tiene importantes implicaciones para la efectividad individual e institucional. El OCI mide las culturas ideales y actuales dentro de una institución. En el OCI actual, los encuestados responden a "cuáles" son los comportamientos que ayudan a la gente a "encajar" dentro de la institución, además de conocer las expectativas de la misma. En el OCI ideal, a los miembros de la institución, además de conocer las expectativas de la misma. En el OCI ideal, a los miembros de la institución se le pide que se enfoquen en las expectativas que crean sean las ideales para su institución, de este modo, la motivación y satisfacción de los miembros aumenta, maximizando las contribuciones de los diversos grupos, y promoviendo alcanzar las metas institucionales (Human Synergistics International, 1987).

Al medir la cultura actual es como si tomáramos una foto instantánea de las normas existentes, expectativas y comportamientos de una institución. Aprender y conocer la cultura ideal de la institución nos provee de un objetivo a desarrollar, y nos describe el estado ideal futuro. Al analizar la cultura ideal junto con la cultura actual de la institución podremos encontrar las brechas existentes entre ambas culturas, es decir, como empresa "en dónde estoy y hacia donde voy"; y así trazar

objetivos enfocados en los comportamientos óptimos y esforzarse para alcanzar una cultura óptima.

### **Perfiles generales**

Como se mencionó anteriormente, la cultura se define como las creencia y valores compartidos que guían las normas y expectativas de los miembros de la institución. Es apropiado combinar las relaciones de los miembros de una sub-unidad en especial o de toda la institución, dentro de un perfil cultural general.

Un perfil cultural general se puede generar de dos diferentes maneras, dependiendo de los objetivos y preferencias del facilitador o consultor. (Cooke, 1987)

1. La puntuación obtenida por un grupo de miembros a través de los 12 estilos se promedia y se gráfica. Se recopila la puntuación obtenida por cada miembro para cada estilo. Se suman las puntuaciones obtenidas en cada estilo y por último se dividen cada uno de los 12 totales entre el número de miembros. El procedimiento es apropiado cuando se hacen comparaciones entre grupos o sub-unidades.
2. La puntuación obtenida en el OCI por los miembros de un grupo se puede graficar por separado por cada uno de ellos. Este procedimiento nos proporcionará un conjunto de gráficas, las cuales nos mostrarán las similitudes y las diferencias entre los miembros que conforman un grupo en particular o una sub-unidad

La forma 1, basada en los promedios, es muy utilizada cuando los miembros han respondido en términos de su propio grupo de trabajo o sub-unidad. El perfil cultural general utiliza esta técnica ya que ilustrará las diferencias entre las sub-culturas, generará discusión sobre el liderazgo existente y resaltarán la necesidad

de integrar a las sub-unidades con diferentes culturas. Esta técnica también aplica para identificar sub-unidades con culturas débiles.

La forma 2, se utiliza cuando los miembros han respondido en términos de la institución como un todo. Aunque su marco de referencia es el mismo, las respuestas de las personas en diferentes partes de la institución pueden diferir, debido a las formas en que las normas y expectativas se definen y priorizan. Perfiles individuales inconsistentes indicarán una cultura fuerte o intensa. Esta técnica es utilizada también cuando ejecutivos clave de la institución describen la cultura de su institución. En muchos casos, estos perfiles serán positivos dado que existen objetivos orientados a la calidad. Sin embargo, en algunos casos, minorías responderán en términos de normas más globales y sus respuestas reflejarán algunos de los comportamientos negativos esperados en los miembros de nivel más bajo.

### **Las dimensiones de la cultura propuestas por el OCI**

El OCI mide la cultura a través de 12 estilos diferentes de comportamiento, los cuales pueden estar implícitos o explícitos en los miembros de la institución y se utiliza para conocer las expectativas que tienen estos miembros sobre su institución. Estos 12 estilos definen las tres dimensiones generales o tipos de cultura que se desea medir. Estas dimensiones son: La Cultura Constructiva, la Cultura Agresivo/Defensiva. (Cooke y Lafferty, 1989)

Los Estilos Constructivos se caracterizan por ser normas que alientan la Cultura de realización, la Cultura de Autoactualización, la Cultura Humanístico-Alentadora y la Cultura Afiliativa; en el pensamiento y en los comportamientos de los miembros de una institución. Los ítems correspondientes a los Estilos Constructivos miden los comportamientos Constructivos que se esperan de los miembros, incluyendo también lo que los miembros esperan para:

- Perseguir un estándar de excelencia.
- Pensar en forma auténtica e independiente.
- Ayudar a demás a superarse y desarrollarse.
- Tratar con otros amistosamente.

Los Estilos Pasivo/Defensivos se caracterizan por normas que alientan la Cultura de Aprobación, la Cultura Convencional, la Cultura Dependiente y la Cultura de Evitación; en el pensamiento y comportamiento de los miembros de una institución. Los ítems correspondientes a los Estilos Pasivo/Defensivos miden los comportamientos Pasivos/Defensivos que se esperan de los miembros, incluyendo también lo que los miembros esperan para:

- "Seguir la corriente" a los demás.
- Seguir siempre las políticas y prácticas.
- Complacer a los que ocupan cargos de autoridad.
- Esperar a que otros actúen primero.

Los Estilos Agresivos/Defensivos se caracterizan por normas que alientan la Cultura de Oposición, la Cultura de Poder, la Cultura Perfeccionista; en el pensamiento y comportamiento de los miembros de una institución. Los ítems correspondientes a los Estilos Agresivos/Defensivos miden los comportamientos Agresivos/Defensivos que se esperan de los miembros, incluyendo también lo que los miembros esperan para:

- Señalar defectos o fallas.
- Construir la base de propio poder.
- Transformar el trabajo en un concurso.
- Hacer las cosas perfectamente.

A continuación se describen los 12 estilos culturales medidos por el OCI en términos de los comportamientos que fomentan el impacto que tienen en las instituciones y en sus miembros:

### **Estilos Constructivos**

(Estilos que fomentan comportamientos satisfactorios)

Una Cultura de Realización (11:00) caracteriza a las instituciones que hacen las cosas correctamente y aprecian a los miembros que se deciden a alcanzar sus propias metas. Los miembros de estas instituciones fijan metas desafiantes pero realísticas, establecen planes para alcanzar estas metas y trabajan hacia su logro con entusiasmo. Las instituciones de realización son eficaces, los problemas se resuelven adecuadamente, sirven bien a los clientes y la orientación de los miembros (así como la de la institución misma) es saludable.

**Una Cultura de Autoactualización** (12:00) caracteriza a las instituciones que valoran la creatividad, calidad por encima de cantidad, así como la realización de la tarea y el crecimiento individual. Se alienta a los miembros de estas instituciones a disfrutar de su trabajo, a desarrollarse y a emprender actividades nuevas e interesantes. Aunque las instituciones autoactualizadoras pueden ser un poco difíciles de comprender y controlar, tienden a ser innovadoras, ofrecen productos y/o servicios de alta calidad, y atraen y desarrollan empleados sobresalientes.

**Una Cultura Humanístico-Alentadora** (1:00) caracteriza a las instituciones que son manejadas de manera participativa y orientadas hacia el individuo. Se espera que los miembros sean sensibles, constructivos y receptivos a la influencia cuando se tratan entre ellos. Una cultura humanística lleva a la institución a una actualización eficaz permitiendo el crecimiento y la participación dinámica de los miembros quienes, a su vez, registran un alto nivel de satisfacción con la compañía y un alto nivel de cometido para con ella.

**Una Cultura Afiliativa** (2:00) caracteriza a las instituciones que dan prioridad a las relaciones constructivas interpersonales. Se espera que sus miembros sean amistosos, francos y sensibles para la satisfacción del grupo de trabajo. Una cultura afiliativa puede realizar el desempeño de la institución fomentando la comunicación franca, la buena cooperación y la eficaz coordinación de las actividades. Los miembros son leales a sus grupos de trabajo y que "forman parte de la institución" cómodamente.

### **Estilos Pasivos/Defensivos**

(Estilos que fomentan comportamientos de gente/seguridad)

Una **Cultura de Aprobación** (3:00) describe a las instituciones en las cuales se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son gratas, por lo menos superficialmente. Los miembros sienten que deben "estar de acuerdo con", "ganar la aprobación de", y caerle bien a todos los otros. Aunque posiblemente benigno, este tipo de ambiente de trabajo puede limitar la eficacia de la institución minimizando las "diferencias" constructivas y las expresión de ideas y opiniones.

**Una Cultura Convencional** (4:00) describe a las instituciones que son conservadoras, tradicionales y controladas burocráticamente. Se espera que sus miembros sean conformistas, sigan las reglas y causen una buena impresión. Una cultura demasiado convencional puede interferir con la eficacia suprimiendo la innovación y previniendo que la institución se adapte a los cambios de su ambiente.

**Una Cultura Dependiente** (5:00) describe a las instituciones que son controladas jerárquicamente y que no permiten la participación. La centralización de la toma de decisiones, en tales instituciones, conduce a que los miembros hagan sólo lo que se les dice y que corroboren todas las decisiones con sus superiores. El mal desempeño es el resultado de la falta de iniciativa individual, de espontaneidad y de la oportuna toma de decisiones.

**Una Cultura de Evitación (6:00)** caracteriza a las instituciones que fallan en premiar el éxito pero que castigan por los errores. Este sistema de recompensa negativa lleva a que los miembros transfieran las responsabilidades a los otros y a que eviten la más mínima posibilidad de ser culpados por un error. Se cuestiona la supervivencia de este tipo de institución, ya que sus miembros no están dispuestos a tomar decisiones, actuar o aceptar riesgos.

### **Estilos Agresivos/Defensivos**

(Estilos que fomentan los comportamientos de tarea/seguridad)

**Una Cultura de Oposición (7:00)** describe a las instituciones en las cuales prevalece la confrontación y se recompensa el negativismo. Los miembros acrecientan su estatus e influencia por medio del criticismo, así se alienta la oposición a las ideas de los demás y a las tomas de decisiones seguras (pero ineficaces). Mientras que un poco de cuestionamiento es funcional, una cultura de alta oposición puede llevar a conflictos innecesarios, bajo nivel de resolución de problemas en grupo y soluciones "débiles" para los problemas.

**Una Cultura de Poder (8:00)** describe las instituciones no participativas estructuradas en función a la autoridad inherente a la posición de los miembros. Los miembros creen que serán recompensados por controlar y hacerse cargo de sus subordinados (y por responder a las demandas de sus superiores). Las instituciones orientadas hacia el poder son menos eficaces que lo que sus miembros creen; los subordinados resisten este tipo de control, retienen información y reducen sus contribuciones al nivel mínimo aceptable.

**Una Cultura Competitiva (9:00)** es una en la que se valora el ganar y se recompensa a los miembros por desempeñarse mejor que los otros. Las personas en tales instituciones operan dentro de un marco de "ganar/perder" y creen que deben trabajar en contra de (en lugar de con) sus compañeros para que se les

tome en cuenta. Una Cultura demasiado competitiva puede inhibir la eficacia por que reduce la cooperación y fomenta estándares de rendimiento irreales (demasiado altos o demasiado bajos).

**Una Cultura Perfeccionista** (10:00) caracteriza a las instituciones en las cuales se valora el perfeccionismo, la tenacidad y el trabajo arduo. Los miembros sienten que deben evitar todos los errores, estar en todo y trabajar largas horas para alcanzar objetivos limitados. Aunque cierta cantidad de esta orientación sea útil, demasiado énfasis en el perfeccionismo puede llevar a los miembros a perder la perspectiva de la meta, a perderse en los detalles y a desarrollar síntomas de agotamiento.

## 2.7 Conclusiones del marco teórico

Considero que existen los conceptos necesarios en éste marco teórico, para fundamentar la investigación. Se ha explicado la importancia de la cultura organizacional, como puede ser medida y bajo que conceptos se puede analizar. Son muchos los autores y la información existente, pero aquí se retomaron los más importantes y los de mayor relevancia para esta investigación.

Se observo que la cultura se puede tomar bajo distintas concepciones, pero bajo el estudio administrativo es necesario relacionarlo con otros factores. Los estudios existentes, sobre la administración de la cultura han abierto todo un mundo de conocimiento que sirve de introspección para las empresas.

Puedo concluir que la cultura es estipulada por los directivos de una institución y esta debe ser difundida a través de la organización a todos los niveles, esta cultura organizacional se puede observar bajo el estudio del comportamiento organizacional, el cual puede ser medido por un Inventario de Cultura Organizacional, donde muestra el perfil cultural existente de la organización, a través del tiempo si este se requiere ser modificado, es necesario tomar en

cuenta los factores de resistencia al cambio, y mediante la influencia de modelos de calidad estos podrán influenciar la cultura organizacional, y pueden ser nuevamente medidos para estimular mejoras culturales ideales por la empresa.

### Capítulo III Antecedentes

Durante muchos años la preocupación de la Cultura Organizacional, ha sido tema de interés de muchas compañías, las cuales se preocupan por conocer y entender sus diferentes comportamientos organizacionales, es por ello que se han elaborado muchos estudios semejantes en diversos giros de empresas pero son pocas las investigaciones que relacionan indicadores de calidad con la medición de la cultura, aquí mencionare algunas investigaciones que se han realizado las cuales considero de gran importancia y de aportación, sustentando con bases sólidas esta investigación.

Corbett y Rastrick de la Universidad Victoria de Wellington, Nueva Zelanda, publicó en 2000 una investigación, llamada "El Desempeño de la Calidad y la Cultura Organizacional". Este estudio examina la cultura administrativa y el desempeño de la calidad en una empresa de manufactura. La cultura fue medida utilizando el instrumento de Inventario de Cultura Organizacional, (OCI), como ya se explicó en el capítulo anterior. Mientras que el desempeño de la calidad fue medida utilizando preguntas de estudios anteriores en empresas de manufactura. En este estudio encontraron diferentes culturas administrativas que tienen correlación con indicadores de calidad, como lo son las exigencias de garantías, porcentaje de defectos, la distancia de los inspectores de calidad con respecto a los trabajadores de producción y el tiempo de entrega; estas relacionadas con las tres dimensiones que evalúa el OCI. El estudio concluye que al entender la relación existente entre cultura y calidad, los administradores pueden desarrollar organizaciones más efectivas y competitivas.

Mejia Cuellar (2000), nos presenta un caso de estudio realizado en una institución de educación superior, donde se realizaron dos inventarios culturales en dos direcciones - una administrativa ("A") y otra académica ("B") - con la finalidad de identificar las brechas existentes entre la cultura real y la deseable y

así poder establecer las estrategias necesarias para alcanzar la visión trazada por la institución. Donde se utilizó el instrumento OCI para identificar los perfiles culturales de la institución en estudio.

El estudio en esta investigación es continuación del estudio elaborado por Mejía Cuellar, pero concentrando el análisis en el nivel operativo de una institución de educación superior, analizando los cambios existente entre el perfil cultural anterior y el actual. Se considera que en niveles operativos son los más susceptibles a cambios culturales.

Existen antecedentes que en el pasado se realizó un estudio de inventario cultural, el cual fue realizado en 1999, este estudio es de gran importancia, ya que es el punto de comparación con el nuevo estudio de esta investigación, de esta forma se identificarán las brechas culturales, y si este ha sido modificado en el transcurso del tiempo y si estos cambios tienen una relación con los modelos de calidad que en la actualidad se han implantado en la institución de educación superior.

## **Capítulo IV**

### **Metodología de la Investigación**

#### **4.1 Definición del sistema bajo estudio.**

El estudio se realizó en una institución de educación superior de Nuevo León. El objetivo es medir el perfil cultural actual de un área operativa, compararlo con el perfil cultural realizado en 1999, de la misma área, identificar las brechas existentes y comparar estos cambios con la influencia de los requerimientos del modelo nacional de calidad total.

##### **4.1.1 Búsqueda del área operativa a evaluar.**

Debido a que la cultura organizacional trasciende a todos los niveles, desde los directivos hacia los niveles operativos, es de interés de la investigación analizar que perfil cultural que se refleja en los niveles más bajos de la organización y como esta se comporta. Se selecciono un área operativa con características especiales, en primer lugar, haber realizado un inventario cultural en el pasado, el tener un constante contacto con el cliente de la institución al igual con los procesos internos de la organización y por último el impacto que tiene el área operativa con las demás áreas de la institución. Cumpliendo con estos requisitos se encontraron 5 áreas, de las cuales se selecciono un área operativa que denominaremos como área operativa "A".

Después de la selección del área operativa "A", se procedió a contactar con los directivos de la misma área, se les explico el propósito del estudio y como se llevaría acabo siempre y cuando accedieran apoyar a la investigación.

#### **4.2 A quien va dirigida la Investigación.**

Se realizó un cuestionario para la investigación, el cual va dirigida exclusivamente al personal del área operativa "A", como lo son: técnicos, personal de apoyo y atención a usuarios. Los cuales en conjunto proporcionan

el perfil cultural actual que la institución practica a través de las interacciones entre sus miembros, durante el desempeño de su rutina diaria de trabajo.

### **4.3 Diseño del cuestionario.**

El diseño del cuestionario es una modificación del instrumento de inventario cultura organizacional (OCI), (Human Synergistics International, 1987). El cuestionario cuenta con 120 reactivos para medir 12 diferentes patrones o "estilos" de comportamiento que la institución practica, estos 120 reactivos fueron modificados a manera de ser aún más sencillo de comprender sin perder en ningún momento el sentido de la pregunta y así evitar confusiones al momento de contestar el cuestionario. Cada reactivo se evalúa en base a la siguiente escala: 1 (inaceptable), 2 (poco aceptable), 3 (moderadamente aceptable), 4 (aceptable) y 5 (Muy aceptable).

Es muy importante dejar en claro, al personal evaluado, que se trata de un cuestionario anónimo, que se contesta en términos de lo que su departamento valora y no lo que necesariamente consideren ideal desde su punto de vista.

En los anexos se encuentra el instrumento empleado para esta investigación.

#### **4.3.1 Variables Independientes y variables dependientes**

Las variables independientes son los 120 reactivos del cuestionario que conforman los 12 diferentes estilos de comportamiento, que forman las variable dependientes, estos a su vez definen tres dimensiones generales o tipos de cultura que se desea medir. Estas dimensiones son: la Cultura constructiva, la Cultura Pasivo/Defensiva, y la Cultura Agresivo/Defensiva.

En los anexos enlistan los 12 estilos de comportamiento con sus respectivos reactivos y promedios obtenidos del área operativa "A".

#### 4.4 Selección de la muestra.

El universo a investigar es finito y se tiene que la población es de 45 personas que laboran en el área operativa "A". Se decidió realizar la investigación en base a CENSO que significa que tomaremos como muestra la población completa, ya que el tamaño de la población es reducida. En caso de no contar con la participación de todas las personas de área operativa "A", por motivos ajenos al investigador se llevará a cabo la investigación con la muestra obtenida.

##### 4.4.1 Distribución de los cuestionarios.

De acuerdo al número de personas que integran la población, se organizó con el director del departamento del área operativa "A", citas para efectuar el cuestionario, las cuales fueron en distintos días. El primer día fue con un grupo de 17 personas, el segundo día con 7 personas, el tercer día fue en horario nocturno a 4 personas, el cuarto día a 13 personas en distintos horarios. Por causas ajenas al investigador solo se pudieron realizar 41 encuestas de una población de 46 personas.

##### 4.4.2 Verificación de la muestra.

Debido a que no se cumplió con la totalidad del censo de la población, verificamos si la muestra obtenida es representativa de la población, donde utilizamos el siguiente método estadístico.

$$n = \frac{\frac{s^2}{V^2}}{1 + \left[ \frac{\frac{s^2}{V^2}}{N} \right]}$$

Donde:

n : Tamaño de muestra

$S^2$  : Varianza muestral

$V^2$  : Varianza poblacional

N : Tamaño de la población

Para un obtener un 90% de confiabilidad y un error estándar menor a .015 tenemos que:

$$S^2 = P(1-P) = 0.9 (1-0.9) = .09$$

$$V^2 = (0.015)^2 = 0.000225$$

Por lo tanto calculando estos datos, da como resultado un tamaño de muestra (n) igual a 40.449, con esto podemos asegurar que el tamaño de muestra obtenido de 41 encuesta tiene un 90% de confianza y un error estándar menor a .015, para realizare! estudio.

#### **4.5 Seguimiento**

Una vez realizadas las encuestas al personal del departamento en observación, se analizaron los resultados para obtener el perfil cultural actual del área operativa "A", y se compararon con el perfil cultural anterior, para obtener los cambios más sobresalientes entre los dos perfiles culturales.

Después se prosiguió a entrevistar personalmente a once personas clave del departamento en cuestión, pero no fue posible entrevistar a la mayoría, y solo se contacto a cuatro integrantes del departamento, conformados por supervisores y personal clave del área operativa "A", donde se les preguntaron los motivos ó

eventos que se suscitaron en el transcurso del tiempo desde 1999 al 2003, con el objetivo de conocer los agentes que modificaron el perfil cultural a través del tiempo.

## Capítulo V Resultados

### 5.1 Observaciones

En el área operativa "A" se realizaron 5 sesiones de encuestas, pretendiendo censar a toda la población de un total de 45 personas en el departamento, pero esto no fue posible por causas ajenas al investigador, Se obtuvo una tamaño de muestra de 41 encuestados. Este tamaño de muestra es satisfactorio ya que tiene un 90% de confiabilidad de ser representativo de la población.

En cada sesión se impartió una pequeña introducción del propósito de la encuesta y la utilidad que esta representa para la realización de la investigación. También se observó que el personal al que se le aplicó el cuestionario de inventario cultural, siempre estuvieron dispuestos a cooperar y nunca mostraron descontento alguno.

Existieron dudas en la forma de contestar el cuestionario, pero estas fueron contestadas en otros términos semejantes a la escala establecida para evaluar. Con esta duda, en las siguientes sesiones de encuestados fue necesario reforzar la explicación de la forma de contestar el cuestionario.

En la entrevista a personal seleccionado, también mostraron la misma actitud de cooperación y con ganas de mejorar su área de trabajo. Contestando a su juicio y experiencia, sin restricciones de presión por parte de los directivos del área.

## 5.2 Análisis de resultados

Antes de realizar cualquier análisis de los resultados, es necesario conocer la confiabilidad de la prueba, para validar que tan certeras fueron las respuestas dadas por los miembros del departamento evaluado.

Se utilizó la prueba "Alpha de Cronbach" para medir esta confiabilidad, esta técnica supone que los ítems están correlacionados positivamente unos con otros pues miden en cierto grado una entidad en común. De no ser así no hay razón para creer que puedan estar correlacionados con otros ítems que pudiesen ser seleccionados, por lo que no podrían haber relación entre la prueba y otra similar.

El Alpha de Cronbach de los resultados analizados en esta investigación tiene un valor de 0.927, el cual es muy cercano a 1, y esto refleja que existe gran confiabilidad en las respuestas dadas por los miembros del área operativa "A", en otras palabras existe consistencia en las respuestas con la realidad.

En la investigación se realizaron encuestas, para medir el perfil cultural actual de un área operativa "A", donde se obtuvieron los promedios de los 120 reactivos y de ahí obtener los 12 estilos de comportamiento institucional y a su vez sus tres dimensiones.

Las tablas de los promedios de los 120 reactivos se encuentran en los anexos junto con sus frecuencias de respuestas, de estos promedios se obtuvieron la sumatoria por grupos dependiendo las preguntas, con el objetivo de obtener los 12 estilos mencionados en capítulos anteriores. A continuación se muestra el promedio de las 41 muestras obtenidas del cuestionario.

En el área operativa "A", estos fueron los resultados del estudio:

**Inventario Cultural área operativa "A"**

|         | Estilos constructivos                   |                             |                | Estilos Defensivos/F^SMOS |                 |                  |               | Estilos DefensMS/Agresivos |             |                |                          |       |
|---------|---|-----------------------------|----------------|---------------------------|-----------------|------------------|---------------|----------------------------|-------------|----------------|--------------------------|-------|
|         | 12<br>filio<br>h.reaizaacn /fidizaáador | 1.<br>Hrranstio<br>Aertador | 2<br>¿filian/o | 3.<br>/proba3ón           | 4.<br>Covemonai | 5.<br>Cependerte | 6.<br>Evasivo | 7.<br>Magríco              | 8.<br>Rxfer | a<br>GOnpBbtvo | 10.<br>Ftefedcris-<br>ta |       |
| Menor   | 3&90                                    | 35.40                       | 3170           | 3630                      | 35.30           | 34.90            | 34.40         | 2a50                       | 29.50       | 3220           | 3010                     | 34.80 |
| fitiutá | 39.27                                   | 39.29                       | 3539           | 40.32                     | 34.95           | 3a22             | 3505          | 26.15                      | 2607        | 31.63          | 3122                     | 3605  |

Tabla 3.- Inventario de la Cultura Institucional para el área operativa "A"

A continuación se presentarán gráficamente los resultados de la tabla anterior.

Es importante mencionar que en lugar de utilizar la gráfica Circumplex se propone esquematizar los resultados con gráficas de línea.

El perfil de cultura del área operativa "A" en 1999 es el siguiente:

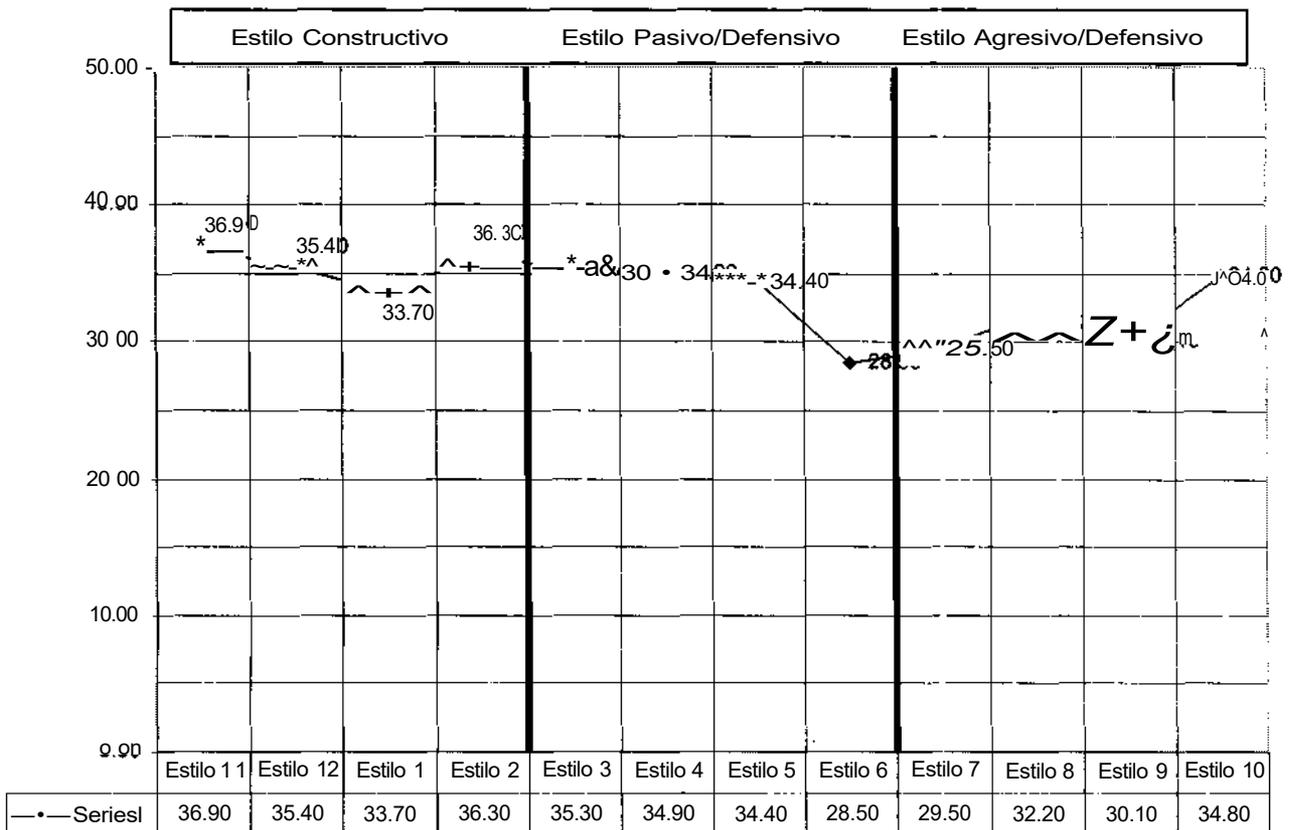


Figura 4: Gráfica OC11999.

El número que aparece en cada punto representa la puntuación obtenida en el Perfil de la cultura Institucional. Cabe recordar que el perfil cultural anterior fue determinado en la evaluación realizada en 1999.

- En el perfil cultural anterior del área operativa "A", se concluye que este favorece a los estilos Constructivos de Realización (11:00), Auto-Actualización (12:00), Afiliativo (2:00), por otro lado a los Pasivos / Defensivos de Aprobación (3:00), y Convencional (4:00) y por la parte de Agresivos/ Defensivos favorece al estilo Perfeccionista (10:00).

El perfil de cultura actual para el área operativa "A" en el 2003 es:

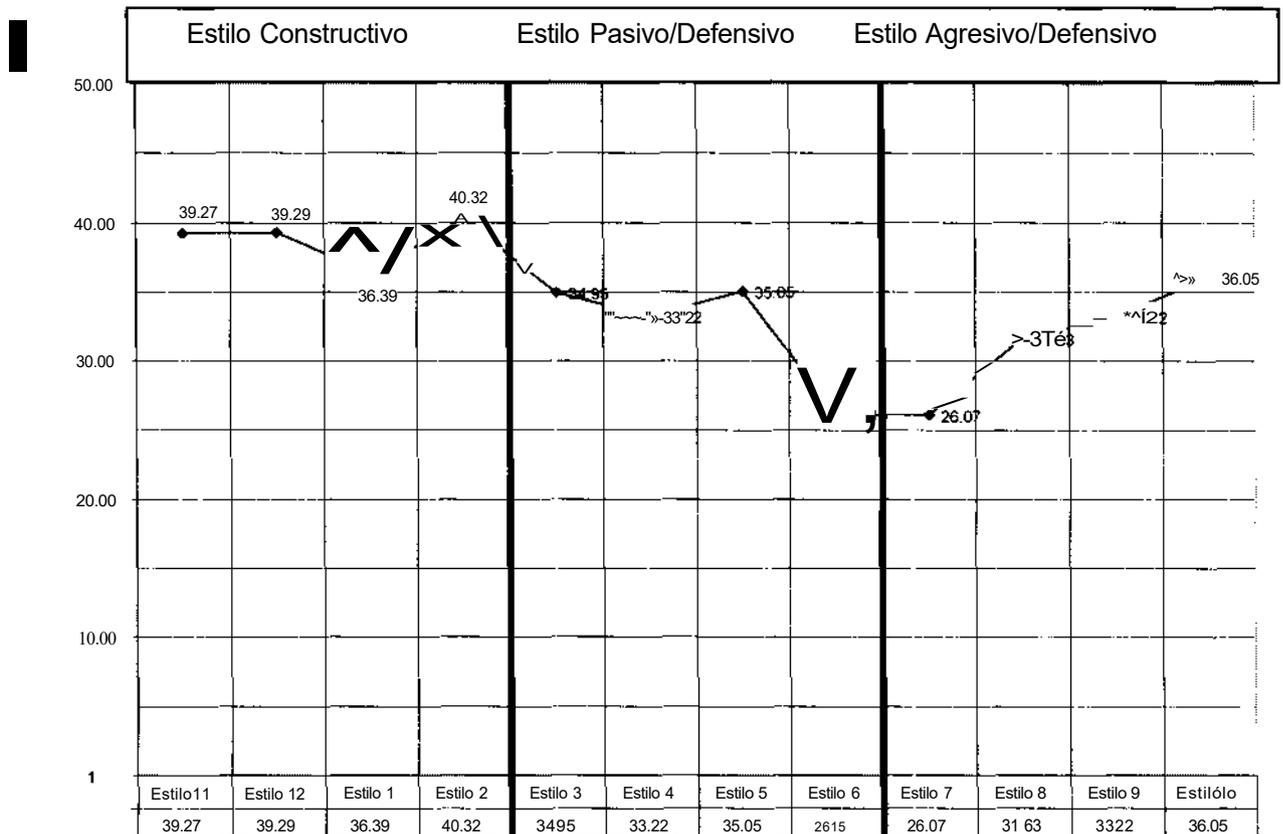


Figura 5.- OC/2003

El perfil cultural actual fue determinado por las respuestas que dieron todos los miembros de la institución

Podemos observar:

- En el perfil cultural actual del área operativa "A", se concluye que este favorece a los estilos Constructivos de Realización (11:00), Auto-Actualización (12:00), Afiliativo (2:00), por otro lado a los Pasivos / Defensivos de Dependencia (5:00), y por la parte de Agresivos/ Defensivos favorece al estilo Perfeccionista (10:00).
- Los estilos Constructivos son los más sobresalientes. También es importante notar que existe un decremento importante en la incidencia de los datos, al cambiar de dimensión, entre estilos Constructivos y estilos Pasivos/Defensivos, y existe un aumento entre los estilos Pasivos/Defensivos y los estilos Agresivos/Defensivos.

A continuación se presenta gráficamente el perfil cultural ideal mundial, este fue obtenido por un estudio realizado a 3,939 miembros de otras instituciones, bajo los términos de cómo "deberían ser", para lograr una máxima efectividad y productividad. Con este perfil cultural se puede identificar las áreas de oportunidad, que se reflejan en la diferencia de cada estilo.

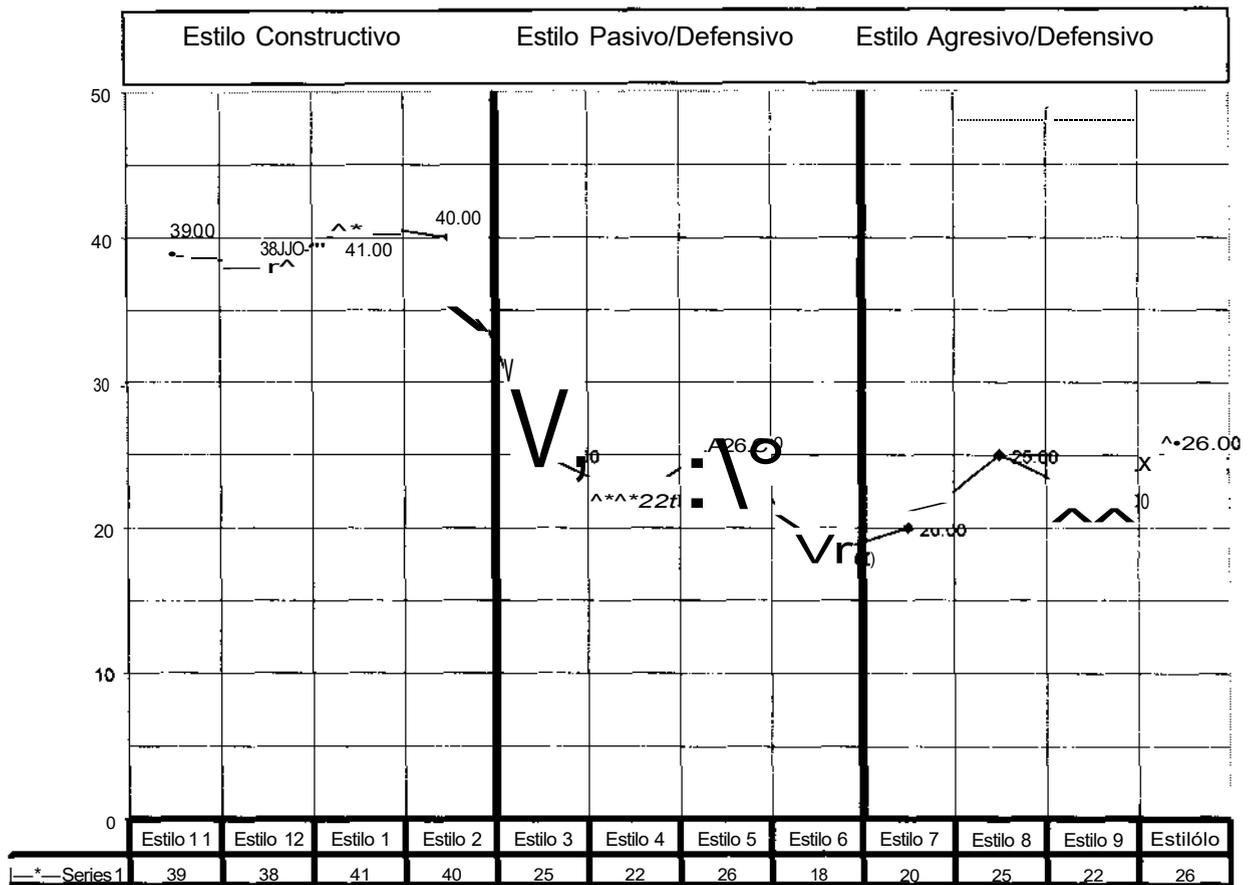


Figura 6.- OCI ideal mundial

En la siguiente gráfica se muestra la comparación los tres perfiles culturales (el de 1999, el del 2003 y el ideal), para poder observar y comparar las diferencias encontradas en cada estilo de comportamiento cultural.

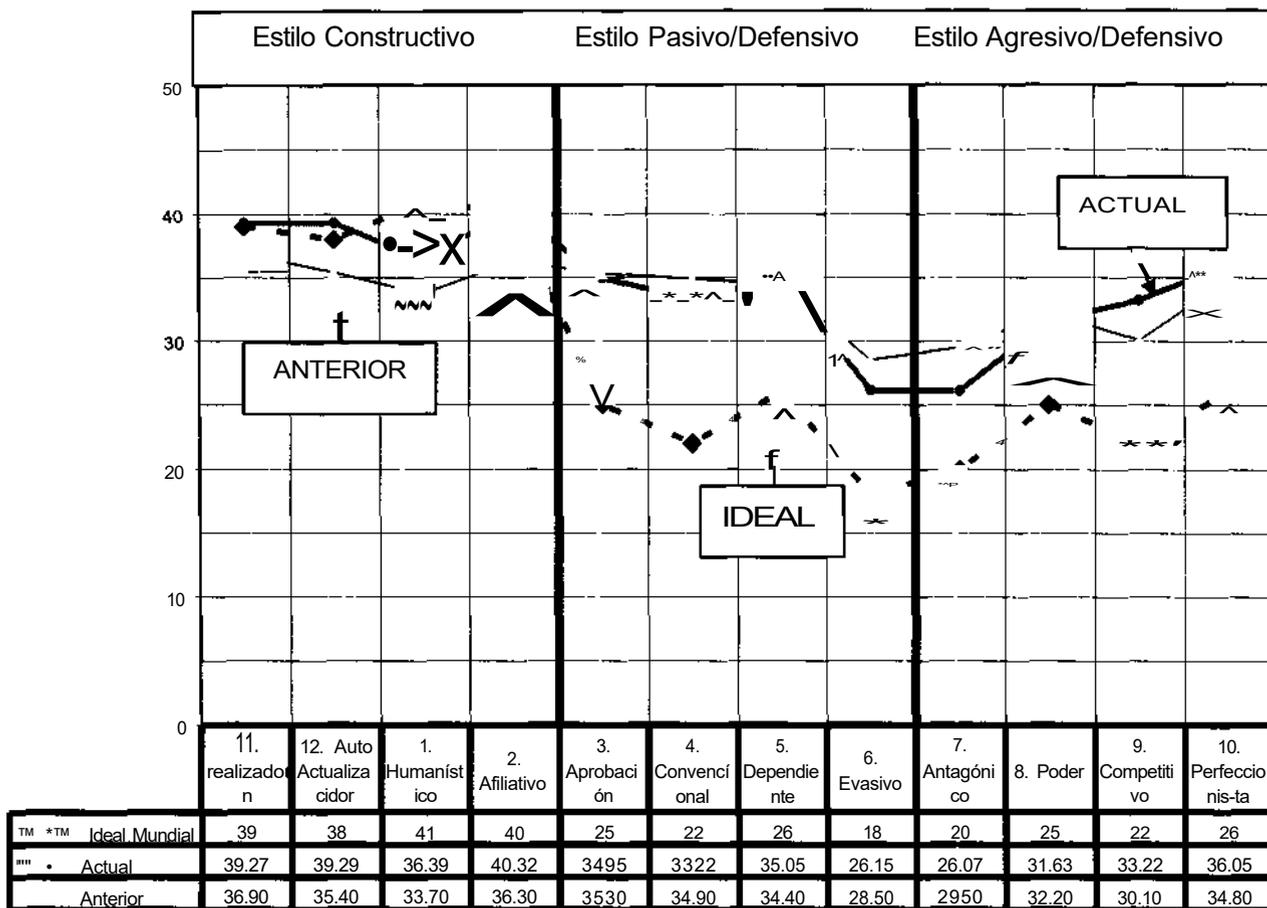


Figura 7.- OCl comparación.

Es importante observar que el perfil cultural ideal, se encuentra alejado del actual y del anterior en varios puntos, pero el perfil cultural actual se acerca al ideal. Existen diferencias notables entre el perfil cultural actual y anterior. Las cuales analizaremos con más detalle a continuación.

Gracias a los datos obtenidos se puede observar que existen cambios muy notables entre el perfil cultural actual y el anterior como se muestra en la siguiente tabla: (el número positivo indica que aumento el estilo y el número negativo que disminuyo ese comportamiento).

|                             | Estilo                   | Actual | Anterior | Diferencia |
|-----------------------------|--------------------------|--------|----------|------------|
| Estilo Constructivo         | 11. realización          | 39.27  | 36.90    | 2.37       |
|                             | 12. Auto Actualizador    | 39.29  | 35.40    | 3.89       |
|                             | 1. Humanístico Alentador | 36.39  | 33.70    | 2.69       |
|                             | 2. Afiliativo            | 40.32  | 36.30    | 4.02       |
| Estilo Pasivo / Defensivo   | 3. Aprobación            | 34.95  | 35.30    | -0.35      |
|                             | 4. Convencional          | 33.22  | 34.90    | -1.68      |
|                             | 5. Dependiente           | 35.05  | 34.40    | 0.65       |
|                             | 6. Evasivo               | 26.15  | 28.50    | -2.35      |
| Estilo Agresivo / Defensivo | 7. Antagónico            | 26.07  | 29.50    | -3.43      |
|                             | 8. Poder                 | 31.63  | 32.20    | -0.57      |
|                             | 9. Competitivo           | 33.22  | 30.10    | 3.12       |
|                             | 10. Perfeccionista       | 36.05  | 34.80    | 1.25       |

Tabla 4.- Diferencias 2003 - 1999.

Si graficamos estas diferencias, podemos observar lo siguiente:

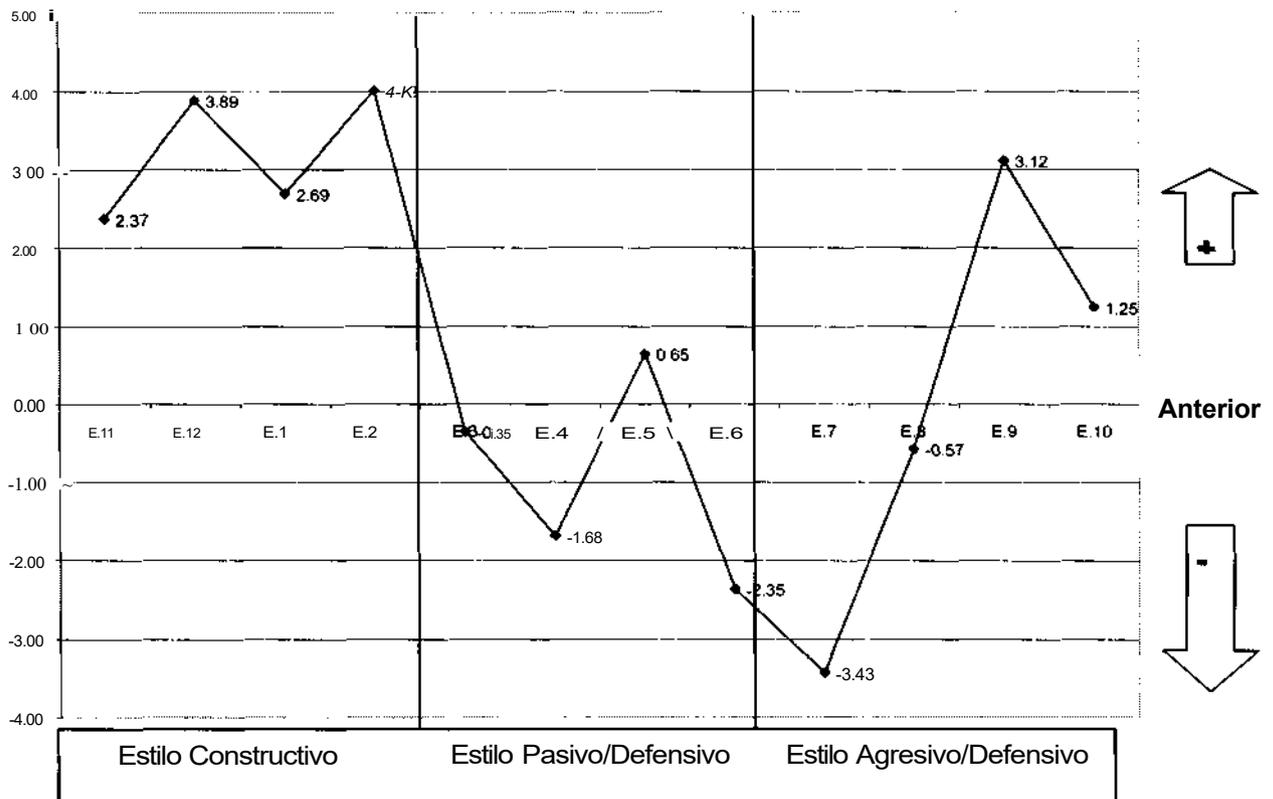


Figura 8.- Gráfica de diferencias 2003 -1999

- Se puede observar claramente que todos los estilos Constructivos fueron los que más aumentaron, estos favorecen a la satisfacción de las necesidades. Por otra parte, los estilos Agresivos/Defensivos como los son el estilo Competitivo (9:00) y Perfeccionista (10:00), también tuvieron un aumento significativo, el cual favorece a las necesidades de seguridad.
- A su vez, se pueden observar claramente la disminución de algunos comportamientos, como lo es el caso de los estilos Agresivos/Defensivos el estilo de Oposición (7:00), y en los estilos de Pasivos/Defensivos en el estilo Evasivo (6:00) y el Convencional (4:00). Estas disminuciones hacen

que se vean incrementadas la satisfacción de las necesidades, al aumentar los estilos constructivos.

- Las disminuciones negativas en los estilos Pasivos / Defensivos, no son malas, ya que disminuyen comportamientos que obstaculizan, la efectividad y productividad del área operativa "A".

Ahora analizaremos las diferencias entre el perfil cultural actual y el perfil cultural ideal, y las diferencias entre el perfil cultural anterior y el ideal, para después comprar estas diferencias y descubrir cual de los perfiles, ya sea el actual o el anterior se acerca más al ideal.

Diferencia entre perfil cultural actual y el ideal:

|                             | Estilo                   | Actual | Ideal | Diferencia |
|-----------------------------|--------------------------|--------|-------|------------|
| Estilo Constructivo         | 11. realización          | 39.27  | 39    | 0.27       |
|                             | 12. Auto Actualizador    | 39.29  | 38    | 1.29       |
|                             | 1. Humanístico Alentador | 36.39  | 41    | -4.61      |
|                             | 2. Afijativo             | 40.32  | 40    | 0.32       |
| Estilo Pasivo / Defensivo   | 3. Aprobación            | 34.95  | 25    | 9.95       |
|                             | 4. Convencional          | 33.22  | 22    | 11.22      |
|                             | 5. Dependiente           | 35.05  | 26    | 9.05       |
|                             | 6. Evasivo               | 26.15  | 18    | 8.15       |
| Estilo Agresivo / Defensivo | 7. Antagónico            | 26.07  | 20    | 6.07       |
|                             | 8. Poder                 | 31.63  | 25    | 6.63       |
|                             | 9. Competitivo           | 33.22  | 22    | 11.22      |
|                             | 10. Perfeccionista       | 36.05  | 26    | 10.05      |

Tabla 5.- Diferencia 2003 - ideal mundial.

Las cuales se demuestran en la siguiente gráfica:



Figura 9.- Gráfica de diferencias 2003 - ideal mundial.

Podemos notar grandes diferencias entre los estilos Pasivos /defensivos y los estilos Agresivos/Defensivos, en comparación al perfil cultural ideal, en los que se destacan las diferencias de los siguientes:

**Estilos Constructivos:**

Existe una diferencia marcada contra los demás estilos de la dimensión, en el estilo Humanístico Alentador, con una diferencia de -4.61, es necesario incrementar este elemento ya que es una característica muy importante para cualquier institución que desee mayor participación del personal, que exista una orientación a la satisfacción ideal de las tareas, para permitir el crecimiento del departamento.

Se recomienda a los directores y personal clave del área operativa, acciones a seguir para incrementar este estilo, como lo puede ser el fomentar más confianza en la asignación de tareas, formar equipos de trabajos con diferentes integrantes y que estos aprendan las habilidades de cada uno de ellos, para así fomentar la participación en equipo y ayuden a desarrollarse entre sí.

#### Estilos Pasivo/Defensivo:

En esta dimensión se puede observar que existe una gran diferencia contra el ideal en todos los estilos que la caracterizan, esto nos muestra una notable influencia en evitar conflictos y hacer las cosas sin cuestionarlas. El estilo más sobresaliente es el Estilo Convencional, el cual es una característica de instituciones conservadoras, tradicionales y controladas burocráticamente, que se espera que siempre sigan las reglas y que causen buena impresión.

Se recomienda a los directivos y supervisores del área operativa "A", que den a conocer el propósito de los procesos que en cierta forma son burocráticos y pudieran descontento e inconformidad entre el personal. Al igual se recomienda que existan sesiones de sugerencias por parte del personal operativo, para mejorar aquellas áreas o situaciones que frenen de algún modo la efectividad del departamento. Por último se recomienda a los directivos que desarrollen la habilidad de escuchar a su personal y estar abiertos a nuevas ideas.

#### Estilos Agresivos/Defensivos:

En esta dimensión sobresalen el Estilo Competitivo y el Perfeccionista, pero estos no tienen una influencia negativa, ya que se pueden considerar necesarios para el tipo de institución, mientras que el Estilo Antagónico y el Estilo de Poder, deberían de disminuir, ya que estos elementos hacen que prevalezcan confrontaciones y recompensas negativas. Sentido que puede ayudar a la oposición de ideas, donde un poco de cuestionamiento es ideal, pero una conducta de alta oposición puede llevar a conflictos innecesarios y bajo nivel en la resolución de problemas.

Se recomienda a los directivos del área operativa "A", manejar al personal con mayor tacto, entendiendo las necesidades de las dos partes (del personal y de la institución), llegar a cuerdos de beneficio mutuo, y delegar ciertas tomas de decisiones donde pueda estar la solución en manos del personal operativo.

Ahora se analizaran las diferencias entre el perfil cultural anterior y el ideal:

|                             | Estilo                   | Anterior | Ideal | Diferencia |
|-----------------------------|--------------------------|----------|-------|------------|
| Estilo Constructivo         | 11. realización          | 36.90    | 39    | -2.10      |
|                             | 12. Auto Actualizador    | 35.40    | 38    | -2.60      |
|                             | 1. Humanístico Alentador | 33.70    | 41    | -7.30      |
|                             | 2. Afiliativo            | 36.30    | 40    | -3.70      |
| Estilo Pasivo / Defensivo   | 3. Aprobación            | 35.30    | 25    | 10.30      |
|                             | 4. Convencional          | 34.90    | 22    | 12.90      |
|                             | 5. Dependiente           | 34.40    | 26    | 8.40       |
|                             | 6. Evasivo               | 28.50    | 18    | 10.50      |
| Estilo Agresivo / Defensivo | 7. Antagónico            | 29.50    | 20    | 9.50       |
|                             | 8. Poder                 | 32.20    | 25    | 7.20       |
|                             | 9. Competitivo           | 30.10    | 22    | 8.10       |
|                             | 10. Perfeccionista       | 34.80    | 26    | 8.80       |

Tabla 6.- *Diferencias 1999 - ideal mundial.*

Se demuestran estas diferencias en la gráfica siguiente:

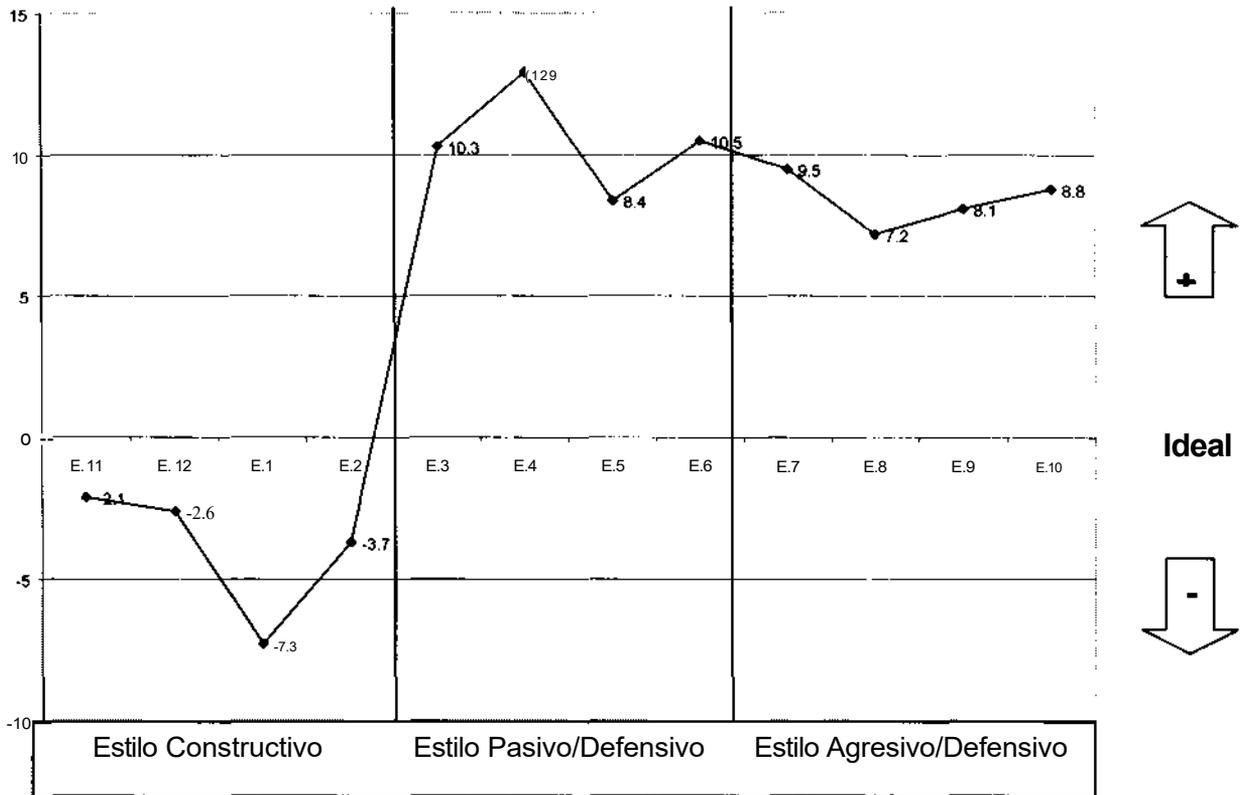


Figura 10.- Gráfica diferencias 1999 - Ideal Mundial.

Obteniendo estos resultados podemos comparar las diferencias de los perfiles culturales, actual y anterior con respecto al perfil cultural ideal mundial, la cual se demuestra a continuación.

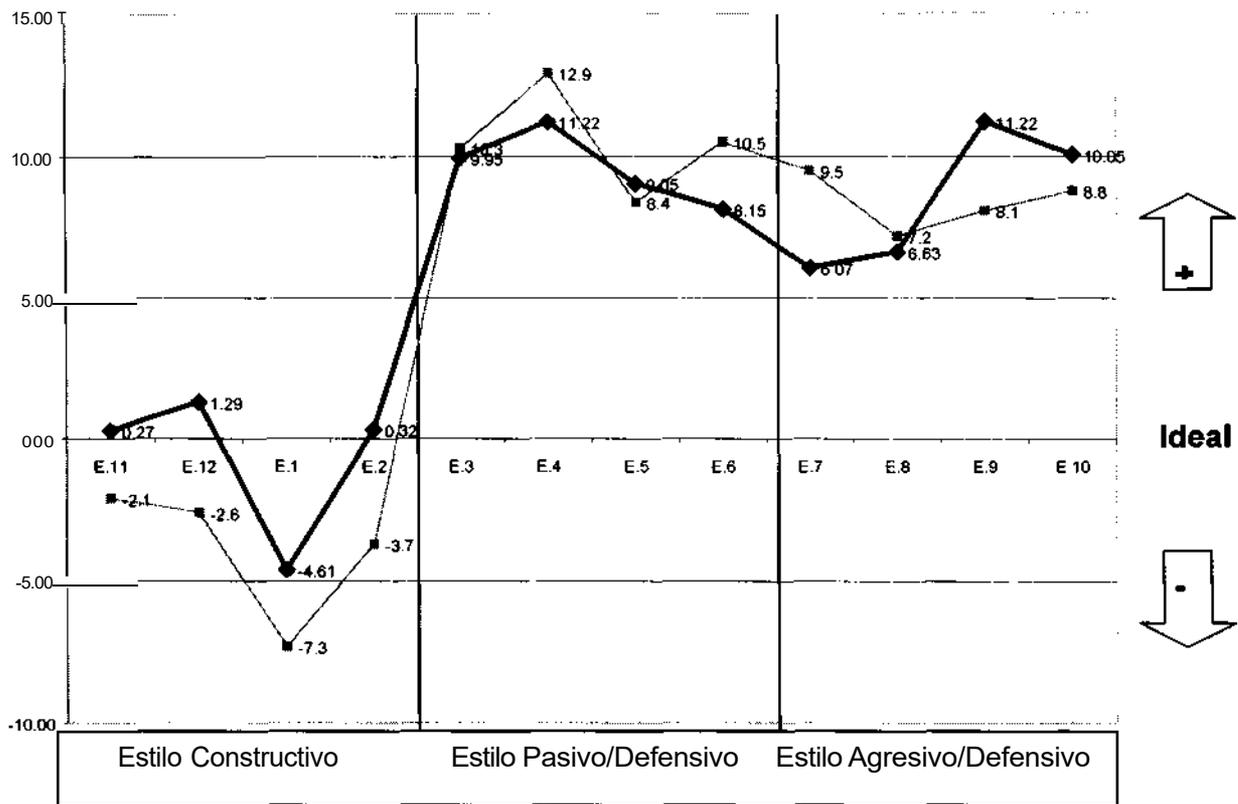


Figura 11.- Comparación de diferencias

La línea gruesa es la diferencia del perfil cultural actual con respecto al ideal, y se puede observar que se acerca más al perfil ideal (cero), que el perfil cultural anterior. Esto significa que el comportamiento en el área operativa ha avanzado positivamente del estudio de 1999 al del 2003.

Se puede notar en el perfil cultural actual que se aleja más en los estilos Competitivos (9) y Perfeccionista (10), que el perfil cultural anterior, pero esto no significa que se encuentren en un mal o en un error, ya que pueden ser cambios deseados por la institución.

A continuación se en listan diferentes conductas que se observaron en el área operativa "A":

- Compañerismo entre los mismos niveles o grupos de trabajo (intragrupal)

- Preocupación por terminar tareas asignadas
- Tendencias negativas hacia altos mandos
- Inconformidad por no cumplir lo que se les promete
- Resistencia a nuevas ideas
- Miedo a ser evaluados
- Baja motivación
- Rivalidad entre los distintos grupos de trabajo (intergrupala)

Existen cambios observables en el análisis de resultados, estos tienen una razón de ser, las cuales, mediante una entrevista realizada a personal clave del área operativa "A", se encontraron sucesos ó eventos importantes que han modificado el comportamiento del área operativa, los cuales se enlistan en seguida:

- Evaluaciones semestrales de la institución
- Capacitaciones del personal
- Mayor comunicación
- Cambios en las descripciones de puesto
- Adquisición de nuevo equipo
- Modificaciones en el organigrama de la división al cual pertenece el área operativa "A"
- Premio Nacional de Calidad
- Consultorías en actitud de servicio

A continuación se explica a detalle lo que representa cada esfuerzo realizado para optimizar el área operativa "A" y como ha impactado en el:

- Semestralmente la institución educativa evalúa el desempeño de cada área, gracias a estas evaluaciones se pudieron dar cuenta los directivos de área operativa "A", que tenían algunas áreas de oportunidad, en el cual notaron la falta de una inducción adecuada al nuevo personal, por el

cual se esta realizando de un manual de servicios en donde explican los diferentes procesos en el área operativa "A".

- También notaron que hacia falta énfasis en la actitud de servicio, esto llevo a capacitar al personal en cursos de personalidad, calidad de vida, trabajo en equipo, etc.
- Existe capacitaciones voluntarias para el personal operativo.
- Existe mayor comunicación en avances de proyectos y nuevos proyectos, como lo son juntas quincenales, que antes no se llevaban acabo tan seguido, en estas reuniones se externan todas las dudas que existan, mejorando así la comunicación y cooperación entre los miembros del departamento.
- Existieron ajustes en los perfiles de puestos y la selección de los aspirantes.
- También se adquirieron equipos nuevos de comunicación para todo el personal (radios), y equipos de transporte, los cuales facilita el trabajo de los operadores del área operativa "A" y se trabaja en conjunto para lograr objetivos.
- Han participado en el premio nacional de calidad para toda la institución educativa, la cual ayudado en poner más atención en lo importante que es el área operativa "A" para toda la organización. Documentaron como se refleja su desempeño en la institución educativa y poner en práctica la mejora continua.

Estas implementaciones de mejoras tienen un propósito, las cuales son requeridas en el Premio Nacional de Calidad, que tiene como misión promover y

estimular la adopción de procesos integrales de calidad total, con base en el Modelo de Dirección por Calidad.

La información de cada organización participante en el PNC, es analizada tomando en cuenta **sus procesos de mejora continua hacia la calidad total** en las áreas de producción o **servicios**, administración y distribución de los mismos; al igual que los **sistemas, procesos para lograr la calidad total y sus resultados**.

Podemos concluir que el área operativa "A" se ve influenciada por el criterio de Liderazgo (2.0), ya que incluye la participación directa del área operativa para determinar el rumbo del departamento. También se observa influencia en criterio de Desarrollo de Personal (3.0) ya que se analizan los sistemas y prácticas con que cuenta el área para estimular la participación y desarrollar el potencial del personal a fin de establecer y mantener un ambiente de colaboración que lleve a la creación de valor al cliente. Se observa que en el criterio de Comunicación (4.1), se ve influenciado en como se obtiene y estructura la comunicación en el departamento. Se considera que el criterio de Administración y mejora de procesos (6.3), tiene impacto ya que existen formas de controlar los procesos que se realizan en el departamento. Por último se ve influenciado por el subcriterio de Valor Creado por la Cultura de Calidad (8.2), que forma parte del criterio de Valor Creado: resultados (8.0). Claramente se puede notar que han existidos cambios en la estructura organizacional para conducirse hacia la calidad, donde estos cambios impactan directamente a la cultura organizacional.

En seguida se analizará cada dimensión que conforma el perfil cultural actual. Recordemos que en el capítulo anterior se muestra como evaluamos cada estilo y de donde surge la puntuación obtenida.

El Estilo Constructivo, lo podemos observar en la siguiente gráfica:

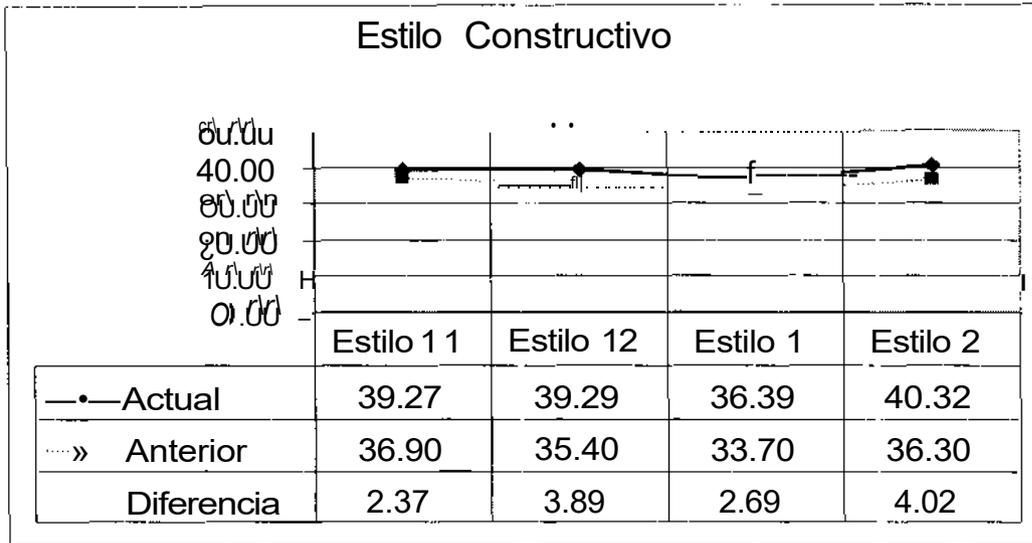


Figura 12.- Estilos constructivos

Aquí podemos observar que el estilo Constructivo aumentó positivamente, para observar los cambios que se reflejaron en cada estilo, están indicados en los anexos.

El estilo Defensivo/Pasivo se demuestra en la siguiente gráfica

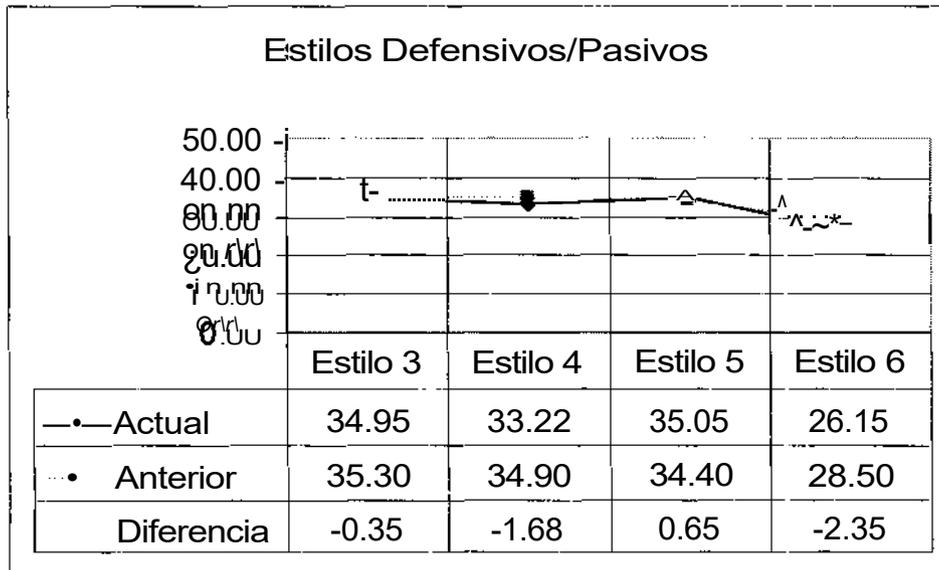


Figura 13.- Estilos Defensivos/Pasivos

Podemos observar que el estilo dependiente (Estilo 5) es el más fuerte y el estilo evasivo (estilo 6) es el más débil. En los anexos se encuentran como están conformados cada estilo, dependiendo las preguntas del cuestionario.

El estilo Defensivo/Agresivo se representa en la siguiente gráfica:

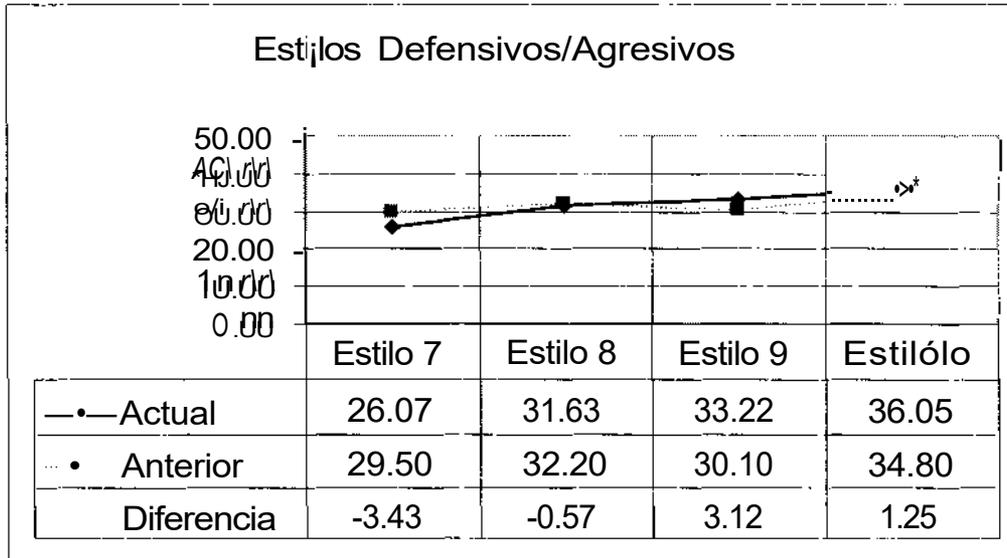


Figura 14.- *Estilos Defensivos /Agresivos*

Donde el estilo Antagónico (estilo 7) es el más débil y el estilo Perfeccionista (estilólo) es el más fuerte. En los anexos se encuentran sus reactivos.

A continuación se presenta una tabla de recomendaciones en base a las fortalezas y debilidades que se obtuvieron en el análisis de cada estilo del perfil cultural actual.

#### Estilo CONSTRUCTIVO:

| Comportamiento                 | Área Fuerte (+)  | Área de Oportunidad (-)  | Recomendaciones   | Requerimientos del Modelos de Calidad  |
|--------------------------------|--|--|---|--|
| 11.<br>Realización             | Se trabaja con sentido de cumplimiento y responsabilidad | No existen retos o metas moderadamente difíciles                               | Establecer retos para que exista un mayor compromiso por parte del personal   | Se estarían cumpliendo los requerimientos de liderazgo (2.0), desarrollo de personal y personal comprometido con la institución. (3.0), comunicación (4.1) y administración de mejoras de los procesos (6.3) |
| 12.<br>Auto Actualizador       | Realizan las tareas por simples que sean                 | No presentan una resistencia fuerte al conformismo                             | Reforzar las metas prescritas y motivar al personal para conducirlos al éxito |  |
| 1.<br>Humanístico<br>Alentador | Demuestran que son compartidos con los demás             | Se observa que no se apoyan, entre el personal, para superarse y desarrollarse | Desarrollar un sentido de superación y cooperación en equipo                  |  |
| 2.<br>Afiliativo               | Demuestran ser amigables con los demás                   | No comparten los pensamientos y sentimientos abiertamente                      | Demostrar mayor confianza y entendimiento entre los miembros del departamento |  |

Tabla 7.- Recomendaciones Estilo constructivo

#### Acciones a seguir:

- Incentivar de forma significativa, al personal que más sobresaliente en su trabajo, ya sea por cuadros de excelente desempeño, reconocimiento general.
- Realizar juntas mensuales donde establezcan nuevos objetivos a alcanzar, en donde exista la participación de todo el departamento.

## Estilos Pasivos/ Defensivos:

| Comportamiento     | Área Fuerte (+)  | Área de Oportunidad (-)  | Recomendaciones   | Requerimientos del Modelos de Calidad   |
|--------------------|--|--|---|---|
| 3.<br>Aprobación   | Se observa que tiene una tendencia fuerte a ser agradables con los demás                   | Se observa una tendencia a seguir lo que la mayoría quiere y permanecer alejados de la situación | Se recomienda impulsar la iniciativa propia a nuevas ideas, y no criticarlas  | Se estarían cumpliendo los requerimientos de liderazgo (2.0), desarrollo de personal y personal comprometido con la institución. (3.0) y comunicación (4.1) |
| 4.<br>Convencional | Siempre quieren dar una buena impresión  | Prefieren evitar conflictos y no expresan los que piensan  | Se sugiere reforzar la confianza, para que expresen sus puntos de vista de una situación                                |   |
| 5.<br>Dependiente  | Se observa fuertemente que obedecen ordenes con gusto, de buena manera                     | Se observa que el personal obedece ordenes, aunque estén equivocadas                             | Establecer un ambiente de libertad de expresión en cuanto a posibles escenarios de una situación                        |   |
| 6.<br>Evasivo      | Se observa que no dejan las tareas asignadas a medias, prefieren terminarlas en el momento | Existe una tendencia de dejar las decisiones a los altos mandos                                  | Capacitarlos para que tomen decisiones certeras para el departamento dentro de sus responsabilidades y sus capacidades. |   |

Tabla 8.- Recomendaciones Estilo Pasivo/Defensivo

## Acciones a seguir:

- Que exista un buzón para que el personal pueda expresar libremente sus inquietudes y nuevas ideas, ya que con esto se pueden obtener ideas innovadoras y de mejora, las cuales se podrían implementar en el departamento. De esta forma se darán cuenta que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta.
- Se recomienda al jefe del departamento, tener un espacio libre en su agenda, una vez a la semana, especialmente para que el personal acuda directamente a expresar sus inquietudes.
- Realizar un programa de reconocimiento a las mejores ideas y sugerencias de mejora.

## Estilos AGRESIVOS/DEFENSIVOS:

| Comportamiento        | Área Fuerte (+)  | Área de Oportunidad (-)  | Recomendaciones  | Requerimientos del Modelos de Calidad  |
|-----------------------|--|--|--|--|
| 7.<br>Antagónico      | Existe una tendencia marcada en mostrar los errores            | Se observa que existe un aislamiento por parte del personal a situaciones críticas         | Incrementar la participación del personal, involucrándolo más en la solución de los problemas, y si existen errores hacerles ver como evitar que sucedan de nuevo. | Se estarían cumpliendo los requerimientos de desarrollo de personal y personal comprometido con la institución. (3.0), Conocimiento Organizacional (4.0), Enfoque a clientes (1.0), y desarrollo de la comunidad (7.2) |
| 8.<br>Poder           | Se observa que actúan con determinación al realizar sus tareas | En ciertas situaciones tienen una actitud dura y difícil, no están abiertos a nuevas ideas | Se recomienda fomentar una actitud proactiva, y estar dispuestos a nuevas ideas, saber escuchar.   |  |
| 9.<br>Competitivo     | Existe una tendencia a hacer las cosas cada vez mejor.         | El sentido de cooperación no está fomentado en su totalidad, prefieren competir.           | Mediante capacitaciones se puede fomentar en trabajo en equipo   |  |
| 10.<br>Perfeccionista | Ponen mucha atención a los detalles                            | Se observa que existe un temor a la crítica por cometer errores                            | Crear confianza en lo que realizan y explicarles como pueden evitar fallas   |  |

Tabla 9.- Recomendaciones Estilos Agresivo /Defensivos

## Acciones a seguir:

- Describir los roles de cada uno de los miembros del personal, y así mismo enlistar el impacto que tiene su trabajo con los demás. Esto es con el objetivo de mostrarles la importancia de su trabajo.

## Capítulo VI

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 6.1 Conclusiones generales

La literatura en esta investigación sentó las bases para conducir una adecuada interpretación de los resultados y un mejor entendimiento del tema. Al igual que Schein (1999), invita a crear una visión holística, en cuanto al cambio en la cultura organizacional ya que cualquier modificación en esta, puede impactar en toda la estructura organizacional, como se observo en el caso de estudio.

En la presente investigación, se concluye que la cultura organizacional de una institución se refleja en el día con día, en la interacción de todos los miembros que la conforman, estas conductas dictan las normas y modos de pensar en determinadas situaciones. Es de vital importancia para una institución, conocer la tendencia en el estilo cultural que prevalece entre sus miembros, como lo considera Robbins (1996), debido a que todos los resultados, que se obtengan, representan en cierto grado, la forma en que el personal percibe los valores para desempeñar su trabajo, lo cual impactan directamente a la efectividad de la organización.

Con esto en mente y aunado a la tendencia actual de la efectividad total de una empresa, buscando siempre ser mejores, es importante que una organización lleve acabo los pasos que sugiere Rodríguez (1998), para obtener un cambio efectivo de cultura organizacional: (1) definir con que estilo cultural quiere caracterizarse, para tener una dirección o rumbo hacia donde quiere llegar como organización. Una vez realizado esto, (2) debe asimilar que se necesita un cambio y (3) empezar a implantar acciones correctivas para influir en la cultura organizacional. Estas acciones correctivas comenzarían como disciplinas, es necesario (4) dar seguimiento, hasta llegar una etapa en que se conviertan en habilidades, después de un tiempo maduraran y esta habilidades se convertirá en cultura.

Hay que tener en cuenta que lo anterior lleva tiempo, no se puede hacer de un día para otro, como lo respalda González Vera (2000), debido a que existirán elementos que se resistan al cambio, es por ello que considero que para lograr los resultados deseados, se necesita de todo el esfuerzo del personal y sobretodo el apoyo de los niveles directivos y medios de la organización, que estén realmente comprometidos y convencidos de los cambios establecidos, ya que ellos son el ejemplo de los niveles operativos.

Dentro de esta investigación se pudieron observar las brechas del antes y el después del perfil cultural de un área operativa en una institución de educación superior, donde existieron cambios positivos, que se dirigen a comportamientos constructivos, los cuales favorecen a las filosofías de calidad y se ven reflejados en el modelo de calidad en el que se basa el Premio Nacional de Calidad.

Durante la investigación se pudo notar que existieron esfuerzos por mejorar la efectividad organizacional y que dentro del área operativa en cuestión, se tiene el interés de mejorar y obtener una cultura organizacional adecuada a los requerimientos que la institución pide espera de ellos.

Esta investigación fue de gran importancia, ya que pude observar como los modelos de calidad, dirigen a las instituciones para ser mejores y que afecta no solo a la estructura organizacional, sino que elementos como la cultura organizacional, que son de importancia fundamental y que quizás en muchos casos no se les tomen en cuenta, como otros indicadores de productividad.

Para finalizar considero que cada organización decide que estilo cultural debe seguir, no se debe de olvidar la importancia que tiene todos los elementos que integran una organización y mucho menos a los elementos humanos que son la energía que mueve a la empresa.

## 6.2 Conclusiones de Hipótesis

De acuerdo a las hipótesis planteadas en el capítulo I de la presente investigación, se concluye que:

- Si existe un impacto de un modelo de calidad en el perfil cultural de un área operativa de una institución de educación superior, ya que se encontró evidencia de esfuerzos para la efectividad institucional, como se pudo observar que existieron participaciones en el Premio Nacional de Calidad, en donde se requiere cumplir criterios que afectan a la estructura organizacional y por consecuencia a la cultura organizacional. Estos cambios se hacen evidentes en los resultados del Inventario de Cultura Organizacional aplicados.
- Si existe un cambio positivo en el perfil cultural actual contra el anterior, de un área operativa de una institución de educación superior. Existe evidencia que se modificaron estilos de comportamiento Constructivo que facilitan el buen desempeño del departamento, incluso disminuyeron estilos de comportamiento que no favorecen a un buen desempeño, como es el estilo de Antagónico y Evasivo. Teniendo como resultado un acercamiento a un comportamiento ideal mundial.

## 6.3 Conclusiones sobre el método de análisis

Este método de análisis puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa y en todos los niveles. El instrumento de medición es una herramienta confiable y probada en muchos casos, el instrumento que se modificó para fines prácticos un lenguaje más común y entendibles para los niveles operativos, puede servir para futuras aplicaciones en mediciones similares. Esta herramienta permite evaluarse en términos culturales para la dirección adecuada de la cultura organizacional deseada.

#### **6.4 Aplicabilidad y Limitaciones de la investigación:**

Esta investigación se puede utilizar como guía para realizar estudios similares, sin importar el giro de la empresa, pero es importante seguir las instrucciones para una buena aplicación.

La recopilación de la información que se realizó en esta investigación, esta sujeta a las percepciones individuales de cada operario y así como las opiniones del investigador.

#### **6.5 Investigaciones futuras:**

En el desarrollo de esta investigación y considerando las limitaciones anteriores sugiero puntos que pueden enriquecer la investigación presente, siendo las siguientes:

- Evaluar el perfil cultural ideal del área operativa "A" y compararlo con el perfil cultural actual.
- Evaluar periódicamente (cada año) el perfil cultural de área operativa "A" y analizar los cambios existentes.
- Evaluar otra área operativa y compararla con la descrita en esta investigación.
- Investigar más afondo, el por qué de los cambios obtenidos, realizando entrevistas a personal clave y al personal operativo de toda el área investigada.

---

## Referencias Bibliográficas

- Ackoff Rusell, Rediseñando el futuro", Ed. Limusa, México, 1990.
- Ackoff, R.A., Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For, Wiley, 1981.
- Adorno, T. W. Cultura v Administración en Sociológica Edit. TAURUS. 1986.
- Adorno, T. Crítica Cultural v Sociedad. Edit. SARPE, 1984
- Andrade H., El proceso del Cambio de Cultura. USA, Management Today. (1992).
- Cornejo Miguel A., liderazgo de excelencia. Ed. Grad, México, 1992.
- Colunga, Carlos Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad, ed. Aries ,1992.
- Cooke, Robert A. & Clayton Lafferty, J., Organizational Culture Inventory. Plymouth, Michigan, Human Synergistics International, 1989.
- Cooke, Robert A., Organizational Culture Inventory Leader's Guide, Plymouth, Michigan, Human Synergistics International, 1997.
- Cuellar Morales, Cario , Conductores Monterrey, S.A. de C.V., 1999.
- Daft, Richard L, Organization Theory and Design, Cincinnati, South Western College Publishing, 1998.
- Denison, Daniel R. & Mishara, Aneli K., Toward a Theory of Organization Culture Effectiveness, USA, Organization Science, 1995.
- DePree Max, Lidership is an art, Ed. Dell, New York, E.U.A. 1991.
- Etkin, J. La Doble Moral de las Organizaciones. Los Sistemas Perversos v la Corrupción Institucionalizada. McGraw Hill. Madrid, 1993.
- Gutiérrez, Mario. Administrar para la calidad. Limusa, 1989.

- 
- Hampton, David R., Administración. México: Me Graw Hill, Sera edición, 1990.
  - Horkheimer, M. la filosofía como crítica de la cultura en *Sociológica*. Edit. TAURUS, 1986.
  - Human Synergistics International, Organization Culture Inventorv. Plymouth MI, USA: Human Synergistics International, 1999.
  - Jiménez Aguado, José Ricardo, Cultura Organizacional. México, 1999.
  - Juran, J.M. , Juran y el liderazgo para la calidad, ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.
  - Kras, Eva. La administración mexicana en transición. Grupo Editorial Iberoamérica México, 1991.
  - Koontz, H. y Weihrich, H., Administración. McGraw Hill. México, 1990.
  - Litwin, G. y Stinger, H.,Organizational Climate. Simón & Schuster, N.Y, 1978.
  - Maier, Norman R.F.,Tratado de Sociología del Trabajo, Ediciones Rialp, Madrid, 1971.
  - Maslow, A. H., Motivation and Personalitv , New York, Harper & Row, 1959.
  - Mayo, Elton, Problemas sociales de una civilización industrial, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires ,1998.
  - Moreno Cerrillo, Q. La Organización de Centros Educativos en una Perspectiva de Cambio. Sanz y Torres. Madrid, 1996.
  - Ortega, P.; Mínguez, R. y Gil, R. Valores v Educación. Ariel. Barcelona, 1996.
  - Perazzo, D., La Cultura Organizacional en los Centros Educativos: Participación, Innovación y Calidad Educativa. U. España, 2000.
  - Robbins, S, Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México, 1996.
  - Rodríguez -Estrada y Ramírez-Buendía. Psicología del Mexicano en el trabajo, Edit. Me Graw-Hill, México, 1992.

- Schein, E., La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica. Plaza y Janes. Barcelona, 1990.
- Schein, E. Organization Culture. USA, American Psychologist, 1990.
- Schein, E. Organization Culture and Leadership, USA, Homewood second edition, 1992.
- Senge, Peter M. La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos Aires, Granica/Vergara, 1992.
- Sherman, A.W. (jr) y Bohlander, Administración de Recursos Humanos. México DF, Grupo Editorial Iberoamérica. 1998.
- Trice, H.M. and J.M. Beyer, The Cultures of Work Organizations, Prentice-Hall, 1993.
- **<http://www.elprisma.com>**: "Empresa, historia y definición"; "La aparición de la empresa", "Empowerment".
- **<http://www.eduardopressconsultores.com>**
- **<http://spin.com.mx>**

# ANEXOS

**INSTRUCCIONES**

Por favor piense en su área de trabajo y responda la pregunta que a continuación se presenta de acuerdo a la siguiente escala:

**Nota:**

Es importante contestar en términos de lo que su Departamento valora y no lo que necesariamente usted considera ideal desde su punto de vista.

|                       |                     |                              |                |                    |
|-----------------------|---------------------|------------------------------|----------------|--------------------|
| OPCIONES DE RESPUESTA |                     |                              |                |                    |
| 1 .- Inaceptable      | 2 .- Poco aceptable | 3 .- Moderadamente aceptable | 4 .- Aceptable | 5 .- Muy aceptable |

**¿Hasta que grado se espera que las personas de su área...**

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p><input type="checkbox"/> Muestren los defectos ó fallas de los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Se preocupen por las necesidades de los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Involucren a terceros en la toma de decisiones</p> <p><input type="checkbox"/> Resuelvan conflictos en forma constructiva</p> <p><input type="checkbox"/> Apoyen a los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Se mantengan en buenos términos con los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Sean agradable con los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Hagan las cosas para quedar bien con los otros</p> <p><input type="checkbox"/> "Sigán la comente" a lo que la mayoría propone</p> <p><input type="checkbox"/> Le ganen a los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajen para lograr metas personales</p> <p><input type="checkbox"/> Acepten objetivos sin cuestionarlos</p> <p><input type="checkbox"/> Tengan un comportamiento predecible</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca desafíen las ideas de los superiores</p> <p><input type="checkbox"/> Hagan lo que se espera de uno</p> | <p><input type="checkbox"/> Permanezcan independientes y ser objetivos</p> <p><input type="checkbox"/> Se opongan a nuevas ideas</p> <p><input type="checkbox"/> Ayuden a los demás a superarse y a desarrollarse</p> <p><input type="checkbox"/> Sepan escuchar a los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Den recompensas positivas a los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Estén de acuerdo con lo que la mayoría opina</p> <p><input type="checkbox"/> Estén conscientes de las tendencias</p> <p><input type="checkbox"/> Se aseguren de ser aceptados por los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Traten siempre estar en lo correcto</p> <p><input type="checkbox"/> Sean visibles y notorios</p> <p><input type="checkbox"/> Exploren las opciones antes de actuar</p> <p><input type="checkbox"/> Realicen tareas retadoras</p> <p><input type="checkbox"/> Sean buenos subordinado</p> <p><input type="checkbox"/> Pidan la opinión a los demás, antes de actuar</p> <p><input type="checkbox"/> Complazcan a los que ocupan puestos de autoridad</p> | <p><input type="checkbox"/> No estén abiertos nuevas ideas</p> <p><input type="checkbox"/> Busquen los errores de los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Indirectamente se opongan a las cosas</p> <p><input type="checkbox"/> Sean compartidos con los demás</p> <p><input type="checkbox"/> San alentadores con con los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Apoyen a los que tienen mayor autoridad</p> <p><input type="checkbox"/> Cambien prioridades para complacer a los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Compitan en lugar de cooperar</p> <p><input type="checkbox"/> Sean el centro de atención de todos</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca parezcan como derrotados</p> <p><input type="checkbox"/> Establezcan metas moderadamente difíciles</p> <p><input type="checkbox"/> Busquen un estándar de excelencia</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajen con sentido de cumplimiento y responsabilidad</p> <p><input type="checkbox"/> Obedezcan ordenes aunque estén equivocadas</p> <p><input type="checkbox"/> Corroboren decisiones con los superiores</p> | <p><input type="checkbox"/> Cuestionen decisiones de los demás</p> <p><input type="checkbox"/> Permanezcan separados de la situación</p> <p><input type="checkbox"/> No acepten críticas</p> <p><input type="checkbox"/> Finjan apego a las decisiones de los superiores</p> <p><input type="checkbox"/> Ayuden a otros a pensar en ellos</p> <p><input type="checkbox"/> Sean apreciados por todos</p> <p><input type="checkbox"/> Sean mejores que los compañeros</p> <p><input type="checkbox"/> Sean ganadores</p> <p><input type="checkbox"/> Mantengan una imagen de superioridad</p> <p><input type="checkbox"/> Transformen el trabajo como un concurso</p> <p><input type="checkbox"/> Sean previsores y planeadores</p> <p><input type="checkbox"/> Tomen riesgos moderados</p> <p><input type="checkbox"/> Muestren entusiasmo abiertamente</p> <p><input type="checkbox"/> Conozcan la institución</p> <p><input type="checkbox"/> Obedezcan órdenes con gusto</p> |
|---|--|---|--|

## OPCIONES DE RESPUESTA

1.- Inaceptable      2.- Poco aceptable      3.- Moderadamente aceptable      4.- Aceptable

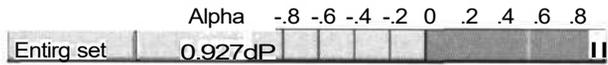
Nota:

Es importante contestar en términos de lo que su Departamento valora y no lo que necesariamente usted considera ideal desde su punto de vista

## ¿Hasta que grado se espera que las personas de su área...

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cooperen con los demás                                   | <input type="checkbox"/> Utilicen la habilidad de relacionarse con los demás      | <input type="checkbox"/> Motiven amistosamente a los demás                            | <input type="checkbox"/> Tengan tacto (Sean discretos y respetuosos al hablar)     |
| <input type="checkbox"/> Sean amigables con los demás                             | <input type="checkbox"/> Traten a los demás como más importantes que las cosas    | <input type="checkbox"/> Sean abiertos y cálidos                                      | <input type="checkbox"/> Actúen con determinación                                  |
| <input type="checkbox"/> Piensen en términos de la satisfacción grupal            | <input type="checkbox"/> Compartan los sentimientos v pensamientos                | <input type="checkbox"/> Permanescan al ataque  | <input type="checkbox"/> Busquen quedar bien por ganar influencia                  |
| <input type="checkbox"/> Se preocupen por la gente                                | <input type="checkbox"/> Exijan lealtad   | <input type="checkbox"/> Construyan la base de su propio poder                        | <input type="checkbox"/> Tengan una actitud dura y difícil                         |
| <input type="checkbox"/> Nunca relajaren el control de sus subordinados           | <input type="checkbox"/> Usen la autoridad de su cargo                            | <input type="checkbox"/> Hagan las cosas por sí mismo                                 | <input type="checkbox"/> No cuestionen la autoridad                                |
| <input type="checkbox"/> Pongan atención a cada detalle                           | <input type="checkbox"/> Trabajen largas horas                                    | <input type="checkbox"/> Establezcan metas inalcanzables                              | <input type="checkbox"/> Hagan las cosas a la perfección                           |
| <input type="checkbox"/> Que no hagan "olas" (no hacer los problemas más grandes) | <input type="checkbox"/> Nunca cometan errores                                    | <input type="checkbox"/> Sean detallista aunque no sea necesario                      | <input type="checkbox"/> Vean al trabajo como lo más importante                    |
| <input type="checkbox"/> Eviten confrontaciones con los demás                     | <input type="checkbox"/> Consideren las reglas como más importantes que las ideas | <input type="checkbox"/> Tengan todo bajo control                                     | <input type="checkbox"/> Aparenten ser competentes e independientes                |
| <input type="checkbox"/> Den una buena impresión                                  | <input type="checkbox"/> No digan lo que piensan Dará evitar conflictos           | <input type="checkbox"/> Segan siempre las políticas y prácticas institucionales      | <input type="checkbox"/> Sean constantes y persistentes                            |
| <input type="checkbox"/> Se conformen   | <input type="checkbox"/> Acepten lo establecido                                   | <input type="checkbox"/> No contemplen las soluciones que sean riesgosas o diferentes | <input type="checkbox"/> "Se ajusten al molde" (se adapten a la forma de trabajar) |
| <input type="checkbox"/> No se comprometan  | <input type="checkbox"/> Dejen las cosas para después                             | <input type="checkbox"/> No se involucren   | <input type="checkbox"/> Dejen las decisiones en manos de los superiores           |
| <input type="checkbox"/> Tomen decisiones populares aunque no sean necesarias     | <input type="checkbox"/> Se resignen cuando las cosas se pongan difíciles         | <input type="checkbox"/> Esperen que los demás actúen primero                         | <input type="checkbox"/> Estén abiertos a los comentarios                          |
| <input type="checkbox"/> Se ahesaen pocas veces                                   | <input type="checkbox"/> No sean los culpables de los errores                     | <input type="checkbox"/> Sean espontáneos   | <input type="checkbox"/> Disfruten del trabajo                                     |
| <input type="checkbox"/> Dejen las responsabilidades a los demás                  | <input type="checkbox"/> Se preocupen por su superación personal                  | <input type="checkbox"/> Hagan las cosas bien por simples que sean                    | <input type="checkbox"/> Sean auténticos e independientes                          |
| <input type="checkbox"/> Busquen calidad en lugar de cantidad                     | <input type="checkbox"/> Tengan resitencia al conformismo                         | <input type="checkbox"/> Den a conocer ideas  | <input type="checkbox"/> Mantengan sus valores personales (morales)                |

Cronbach's Alpha



| Excluded Col | Alpha  | -.8 | -.6 | -.4 | -.2 | 0 | .2 | .4 | .6 | .8 |
|--------------|--------|-----|-----|-----|-----|---|----|----|----|----|
| Column 1     | 0.9234 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 2     | 0.9265 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 3     | 0.9252 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 4     | 0.9270 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 5     | 0.9244 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 6     | 0.9260 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 7     | 0.9237 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 8     | 0.9243 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 9     | 0.9239 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 10    | 0.9245 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 11    | 0.9218 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 12    | 0.9215 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 13    | 0.9216 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 14    | 0.9216 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 15    | 0.9220 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 16    | 0.9222 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 17    | 0.9231 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 18    | 0.9251 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 19    | 0.9262 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 20    | 0.9266 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 21    | 0.9255 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 22    | 0.9277 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 23    | 0.9258 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 24    | 0.9294 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 25    | 0.9298 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 26    | 0.9249 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 27    | 0.9263 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 28    | 0.9244 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 29    | 0.9263 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 30    | 0.9299 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 31    | 0.9260 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 32    | 0.9296 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 33    | 0.9275 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 34    | 0.9239 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 35    | 0.9278 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 36    | 0.9238 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 37    | 0.9262 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 38    | 0.9300 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 39    | 0.9237 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 40    | 0.9239 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |
| Column 41    | 0.9244 |     |     |     |     |   |    |    |    |    |

A continuación se muestra las tablas de los promedios de las 41 encuestas que contestaron los miembros del personal del área operativa "A":

### Estilo constructivo:

| Estilo 11: Realización |  |      |
|------------------------|--|------|
| 11                     | Trabajen para lograr metas personales                  | 4.15 |
| 26                     | Exploren las opciones antes de actuar                  | 3.90 |
| 27                     | Realicen tareas retadoras                              | 3.56 |
| 41                     | Establezcan metas moderadamente difíciles              | 3.34 |
| 42                     | Busquen un estándar de excelencia                      | 4.05 |
| 43                     | Trabajen con sentido de cumplimiento y responsabilidad | 4.46 |
| 56                     | Sean previsores y planeadores                          | 3.83 |
| 57                     | Tomen riesgos moderados                                | 3.54 |
| 58                     | Muestren entusiasmo                                    | 4.05 |
| 59                     | Conozcan la institución                                | 4.39 |

| Estilo 12: Auto-Actualizador |   |      |
|------------------------------|---|------|
| 75                           | Busquen calidad en lugar de cantidad      | 3.95 |
| 89                           | Se preocupen por su superación personal   | 3.66 |
| 90                           | Tengan resistencia al conformismo         | 3.02 |
| 103                          | Sean espontáneos                          | 3.76 |
| 104                          | Hagan las cosas bien por simples que sean | 4.39 |
| 105                          | Den a conocer ideas                       | 4.10 |
| 117                          | Estén abiertos a los comentarios          | 4.10 |
| 118                          | Disfruten del trabajo                     | 4.10 |
| 119                          | Sean auténticos e independientes          | 3.85 |
| 120                          | Mantengan sus valores personales          | 4.37 |

| Estilo 1: Humanístico-Alentador |  |         |
|---------------------------------|--|---------|
| No.                             |  | Nsmétro |
| 2                               | Se preocupan por las necesidades de los demás    | 3.66    |
| 3                               | Involucren a terceros en la toma de decisiones   | 3.39    |
| 4                               | Resuelvan conflictos en forma constructiva       | 3.73    |
| 5                               | Apoyen a los demás                               | 3.98    |
| 18                              | Ayuden a los demás a superarse y a desarrollarse | 2.63    |
| 19                              | Sepan escuchar a los demás                       | 4.05    |
| 20                              | Den recompensas positivas a los demás            | 3.44    |
| 34                              | Sean compartidos con los demás                   | 4.07    |
| 35                              | Sean alentadores con los demás                   | 3.98    |
| 50                              | Ayuden a otros a pensar en ellos                 | 3.46    |

| Estilo 2: Afiliativo |   |           |
|----------------------|---|-----------|
| Hif-                 |   | ^romedij" |
| 61                   | Cooperen con los demás                                | 4.10      |
| 62                   | Sean amigables con los demás                          | 4.32      |
| 63                   | Piensen en términos de la satisfacción grupal         | 4.15      |
| 64                   | Se preocupen por la gente                             | 4.07      |
| 76                   | Utilicen la habilidad de relacionarse                 | 3.98      |
| 77                   | Traten a los demás como más importantes que las cosas | 3.98      |
| 78                   | Compartan los sentimientos y pensamientos             | 3.51      |
| 91                   | Motiven amistosamente a los demás                     | 4.05      |
| 92                   | Sean abiertos y cálidos                               | 4.07      |
| 106                  | Tengan tacto  | 4.10      |

**Estilo Pasivo/Defensivo:**

| Estilo 3: Aprobación |  |         |
|----------------------|--|---------|
| No.                  | Descripción                                      | Puntaje |
| 6                    | Se mantengan en buenos términos con los demás    | 3.80    |
| 7                    | Sean agradables con los demás                    | 4.07    |
| 8                    | Hagan las cosas para quedar bien con los otros   | 3.15    |
| 9                    | "Sigán la corriente" a lo que la mayoría propone | 2.80    |
| 21                   | Estén de acuerdo con lo que la mayoría opina     | 3.34    |
| 22                   | Estén conscientes de las tendencias              | 3.61    |
| 23                   | Se aseguren de ser aceptados por los demás       | 3.83    |
| 36                   | Apoyen a los que tienen mayor autoridad          | 3.63    |
| 37                   | Cambien prioridades para complacer a los demás   | 2.85    |
| 51                   | Sean apreciados por todos                        | 3.85    |

| Estilo 4: Convencional |  |         |
|------------------------|--|---------|
| No.                    | Descripción  | Puntaje |
| 67                     | Que no hagan "olas"  | 3.32    |
| 68                     | Eviten confrontaciones con los demás                         | 3.24    |
| 69                     | Den una buena impresión                                      | 4.41    |
| 70                     | Se conformen   | 2.95    |
| 83                     | Consideren las reglas como más importantes que las ideas     | 3.00    |
| 84                     | No digan lo que piensan para evitar conflictos               | 2.54    |
| 85                     | Acepten lo establecido                                       | 3.24    |
| 99                     | Sigan siempre las políticas y prácticas institucionales      | 3.51    |
| 100                    | No contemplen las soluciones que sean riesgosas o diferentes | 2.83    |
| 115                    | "Se ajusten al molde"  | 4.17    |

| Estilos 5: Dependiente |  |         |
|------------------------|--|---------|
| No.                    | Pregunta   | Puntaje |
| 12                     | Acepten objetivos sin cuestionarlos              | 3.05    |
| 13                     | Tengan un comportamiento predecible              | 3.49    |
| 14                     | Nunca desafíen las ideas de los superiores       | 3.22    |
| 15                     | Hagan lo que se espera de uno                    | 3.76    |
| 28                     | Sean buenos subordinados                         | 3.95    |
| 29                     | Pidan la opinión a los demás antes de actuar     | 3.83    |
| 30                     | complazcan a los que ocupan puestos de autoridad | 3.20    |
| 44                     | Obedezcan ordenes aunque estén equivocadas       | 2.78    |
| 45                     | Corroboren decisiones con los superiores         | 3.71    |
| 60                     | Obedezcan órdenes con gusto                      | 4.07    |

| Estilos 6: Evasivo |  |         |
|--------------------|--|---------|
| NO.                | Pregunta   | Puntaje |
| 71                 | No se comprometan                                    | 2.76    |
| 72                 | Tomen decisiones populares aunque no sean necesarias | 2.37    |
| 73                 | Se arriesguen pocas veces                            | 2.98    |
| 74                 | Dejen las responsabilidades a los demás              | 2.10    |
| 86                 | Dejen las cosas para después                         | 1.88    |
| 87                 | Se resignen cuando las cosas se pongan difíciles     | 2.61    |
| 88                 | No sean los culpables de los errores                 | 2.83    |
| 101                | No se involucren                                     | 2.59    |
| 102                | Esperen que los demás actúen primero                 | 2.59    |
| 116                | Dejen las decisiones en manos de los superiores      | 3.46    |

**Estilo Agresivo/Defensivo:**

| Estilo 7: Antagónico |   | Promedio |
|----------------------|---|----------|
| 1                    | Muestren los defectos ó fallas de los demás     | 3.37     |
| 16                   | Permanezcan independientes y ser objetivos      | 3.27     |
| 17                   | Se opongan a nuevas ideas                       | 2.63     |
| 31                   | No estén abiertos a nuevas ideas                | 2.34     |
| 32                   | Busquen los errores de los demás                | 2.39     |
| 33                   | Indirectamente se opongan a las cosas           | 2.27     |
| 46                   | Cuestionen decisiones de los demás              | 3.00     |
| 47                   | Permanezcan separados de la situación           | 2.22     |
| 48                   | No acepten críticas                             | 2.24     |
| 49                   | Finjan apego a las decisiones de los superiores | 2.34     |

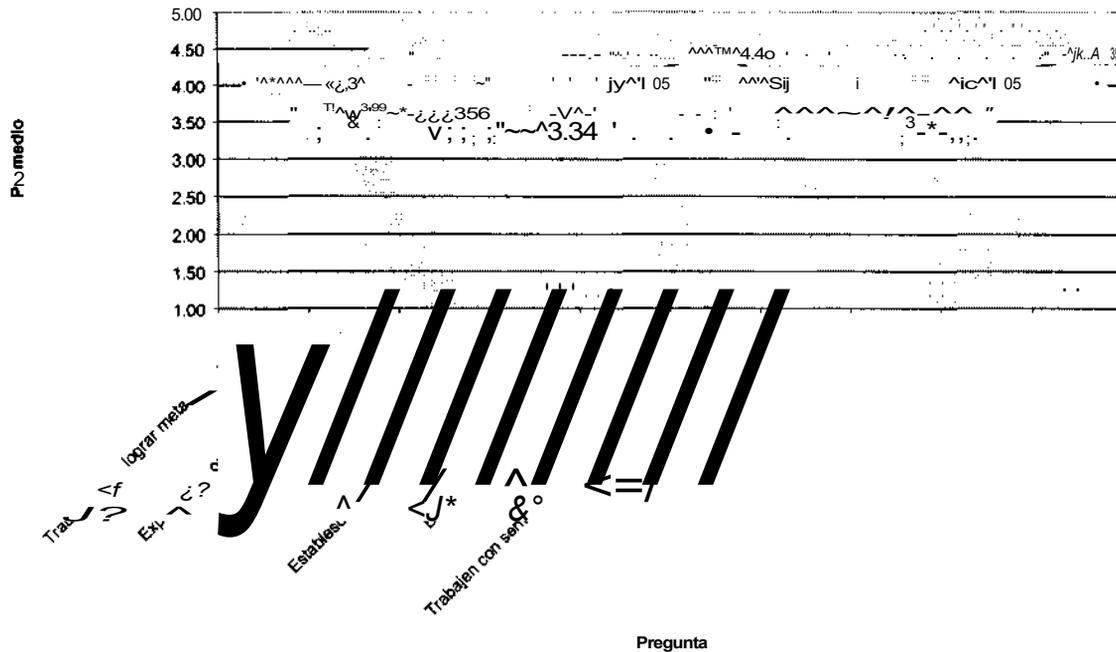
| Estilo 8: Poder |  | Promedio |
|-----------------|--|----------|
| 65              | Nunca relajen el control de sus subordinados | 3.12     |
| 79              | Exijan lealtad                               | 3.95     |
| 80              | Usen la autoridad de su cargo                | 3.22     |
| 93              | Permanezcan al ataque                        | 2.73     |
| 94              | Construyan la base de su propio poder        | 2.95     |
| 95              | Hagan las cosas por sí mismo                 | 3.49     |
| 107             | Actúen con determinación                     | 4.05     |
| 108             | Busquen quedar bien por ganar influencia     | 2.73     |
| 109             | Tengan una actitud dura y difícil            | 2.56     |
| 110             | No cuestionen la autoridad                   | 2.83     |

| Estilo 9: Competitivo |   |          |
|-----------------------|---|----------|
| No.                   | Pregunta                                | Promedio |
| 10                    | Le ganen a los demás                    | 3.12     |
| 24                    | Traten Siempre estar en lo correcto     | 4.10     |
| 25                    | Sean visibles y notorios                | 3.73     |
| 38                    | Compitan en lugar de cooperar           | 2.44     |
| 39                    | Sean el centro de atención de todos     | 2.66     |
| 40                    | Nunca padezcan como derrotados          | 3.17     |
| 52                    | Sean mejores que sus compañeros         | 3.39     |
| 53                    | Sean ganadores                          | 3.95     |
| 54                    | Mantengan una imagen de superioridad    | 3.39     |
| 55                    | Transformen el trabajo como un concurso | 3.27     |

| Estilo 10: Perfeccionista |  |          |
|---------------------------|--|----------|
| No.                       | Pregunta                                   | Promedio |
| 66                        | Pongan atención a cada detalle             | 4.24     |
| 81                        | Trabajen largas horas                      | 3.07     |
| 82                        | Nunca comentan errores                     | 2.95     |
| 96                        | Establezcan metas inalcanzables            | 3.24     |
| 97                        | Sean detallistas aunque no sea necesario   | 3.46     |
| 98                        | Tengan todo bajo control                   | 3.95     |
| 111                       | Hagan las cosas a la perfección            | 3.80     |
| 112                       | Veán al trabajo como lo más importante     | 4.07     |
| 113                       | Aparenten ser competentes e independientes | 3.15     |
| 114                       | Sean constantes y persistentes             | 4.10     |

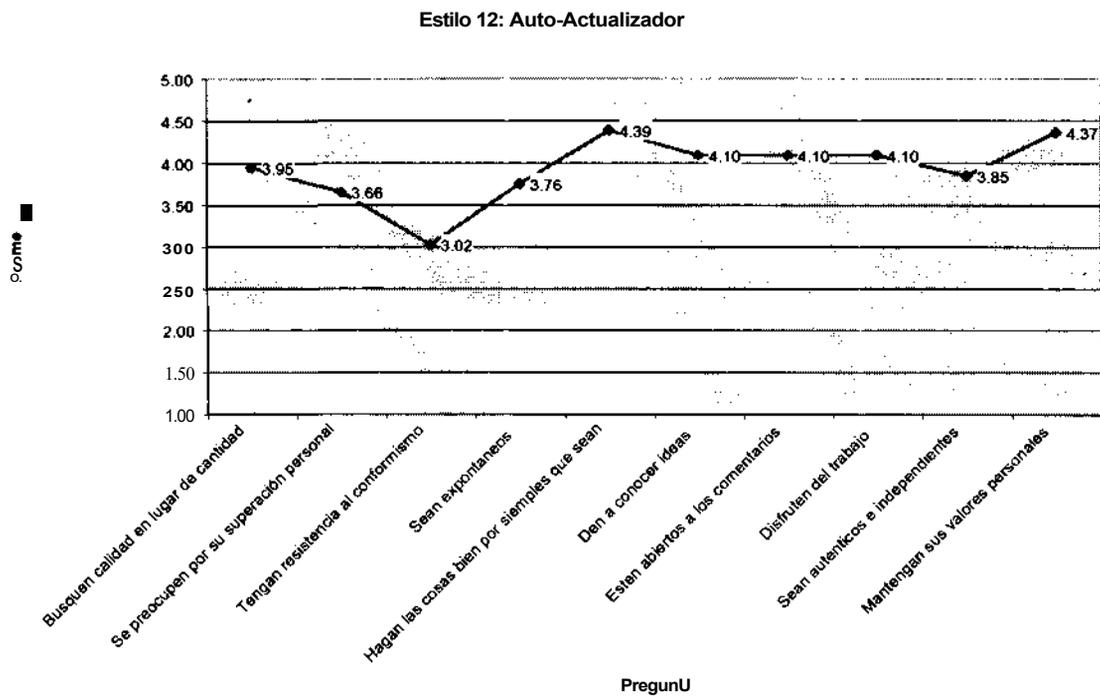
## Anexo gráficas

Estilo 11: Realización



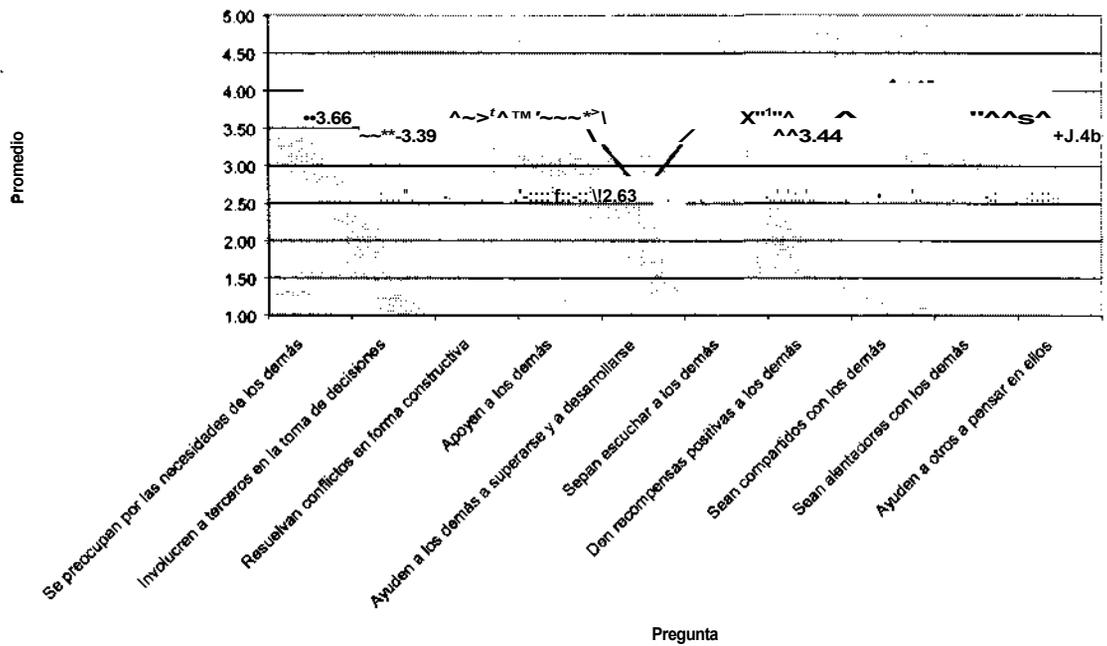
Donde cada estilo que la conforma tiene las siguientes gráficas

Donde su principal fortaleza es que trabajen con sentido de cumplimiento y responsabilidad y su debilidad el establecer metas moderadamente difíciles.



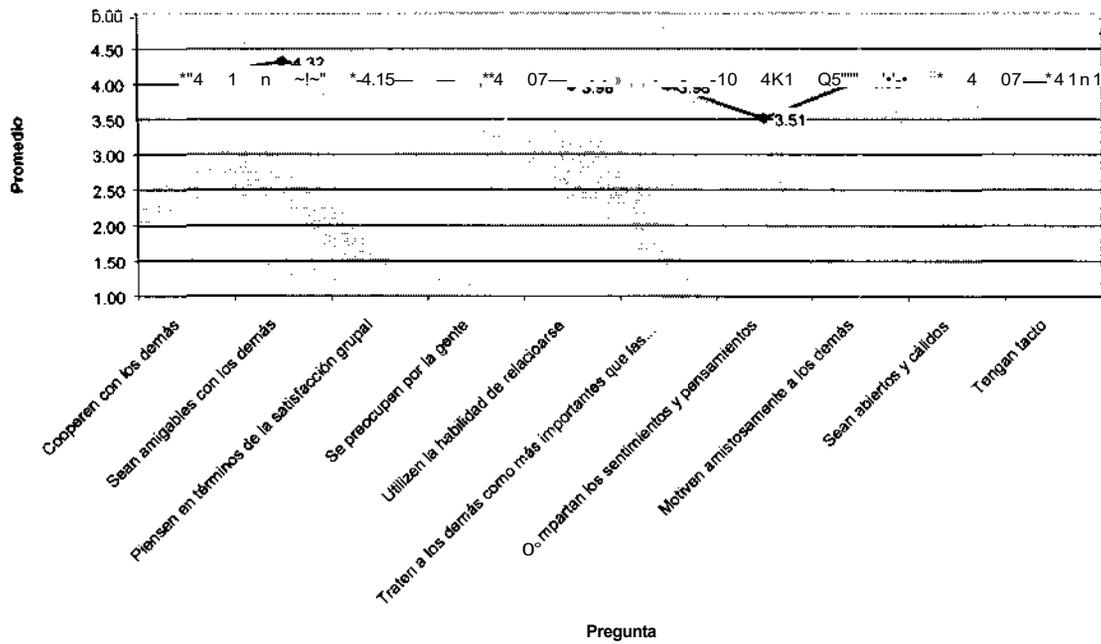
Donde su principal fortaleza es el que hagan las cosas bien por simples que sean, y que tengan resistencia al conformismo es una situación muy importante evitarla y esto se demostró al tener la puntuación más baja.

Estilo 1: Humanístico-Alientador



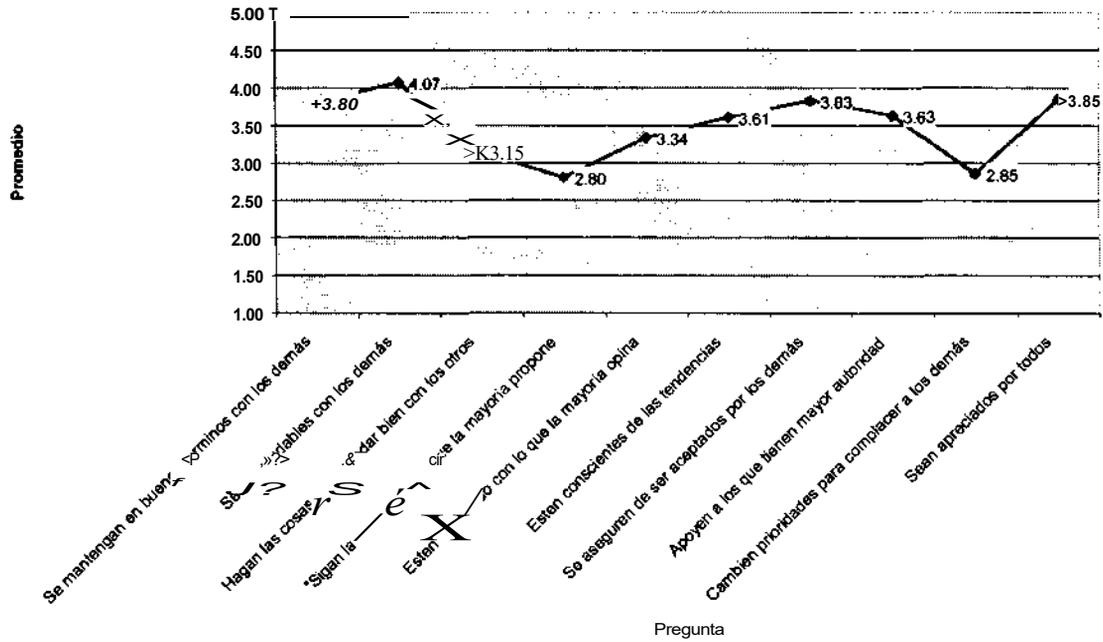
Podemos observar que su principal fortaleza es el ser compartido con los demás, mientras que su debilidad es el de ayudar a los demás a superarse y desarrollarse.

Estilo 2: Afiliativo

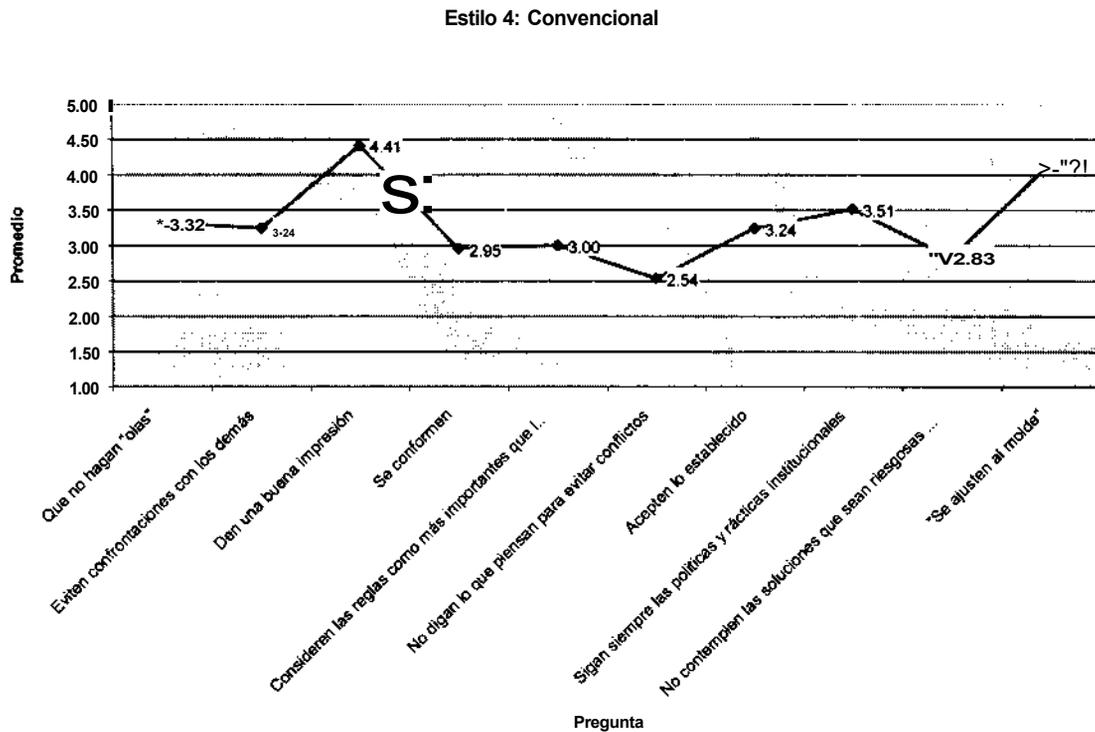


Podemos observar que el ser amigables con los demás es la mas fuerte que tiene el estilo Afiliativo, mientras que compartir los sentimientos y pensamientos es una debilidad del este estilo.

Estilo 3: Aprobación

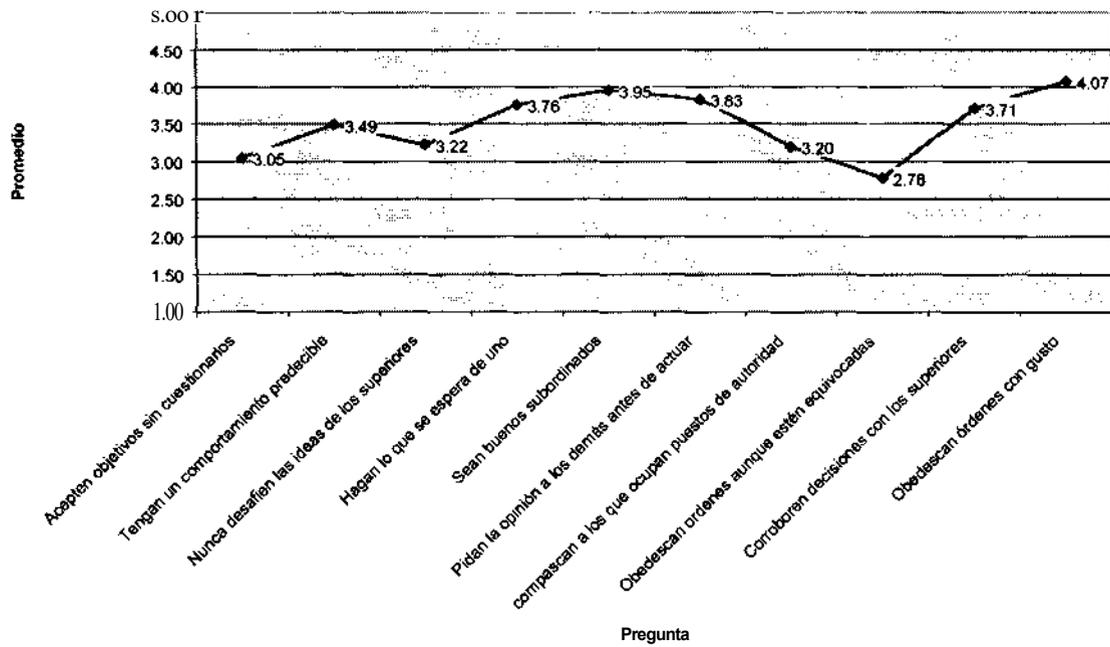


Se observa que el ser agradables con los demás es la fortaleza del estilo de aprobación, mientras que el que cambien prioridades para complacer a los demás es su debilidad.



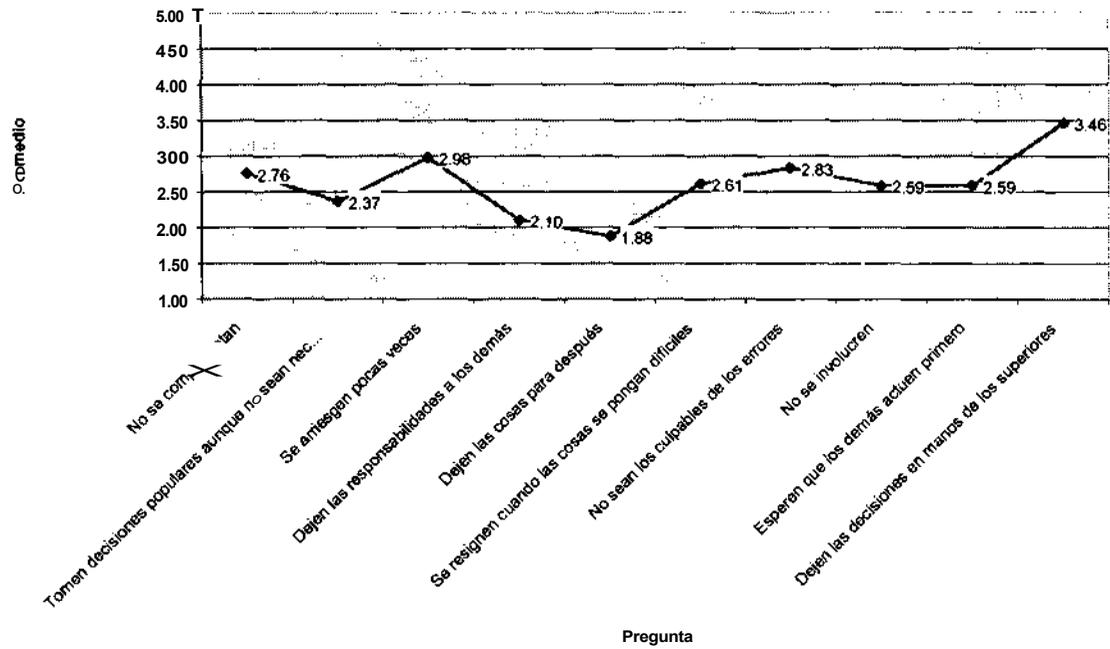
En el estilo convencional se puede observar que el dar una buena impresión es la característica más sobre saliente, y el no decir lo que piensan es lo menos frecuente.

Estilos 5: Dependiente



En el estilo dependiente se puede observar que el obedecer ordenes con gusto es una fortaleza, mientras que obedecer ordenes aunque estén equivocadas es algo que no es representativo de este estilo.

Estilos 6: Evasivo



El estilo evasivo tiene la característica sobresaliente de dejar las decisiones en manos de los superiores, mientras que dejar las cosas para después es lo más débil de este estilo.

## **Esta página no está disponible**

Este mensaje se intercala en los documentos digitales donde el documento original en papel no contenía esta página por algún error de edición del documento.

Al momento los creadores de este documento no han localizado esta página.

## **Preguntas frecuentes:**

---

### **¿Qué puedo hacer?**

Ten por seguro que hemos informado al creador original del documento y estamos intentando reemplazar esta página.

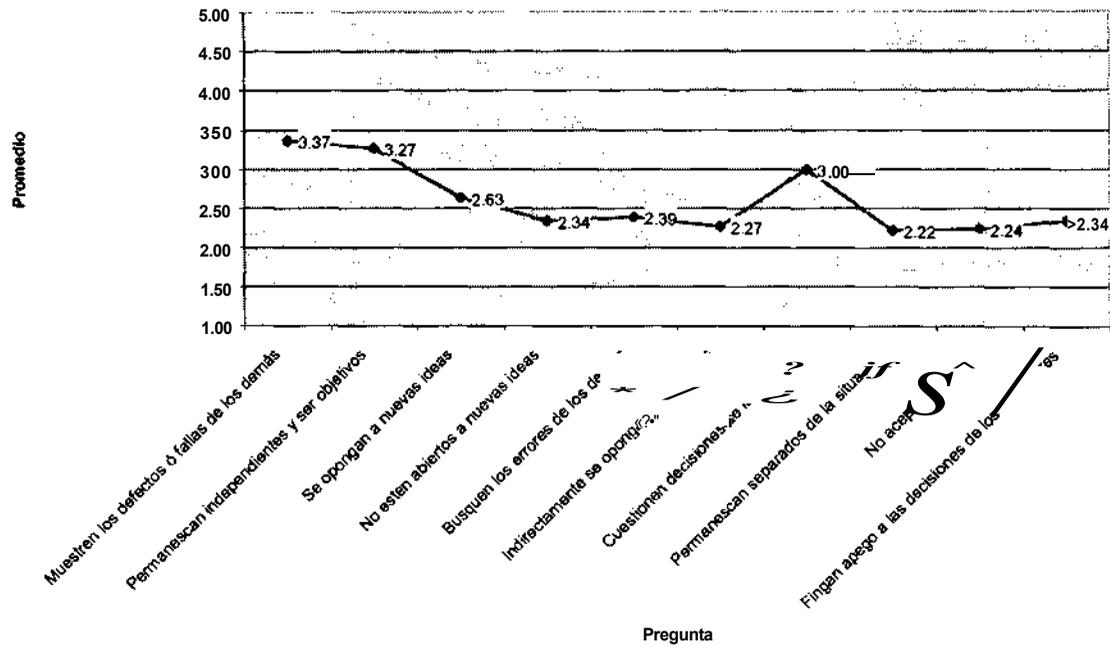
### **¿Quién convierte estos documentos a formato digital?**

Esta tarea se realiza por un grupo de personas que laboran en el proyecto de Biblioteca Digital. Nos esforzamos por convertir documentos originales a una versión digital fidedigna y comunicar a los creadores del documento original de estos problemas para solucionarlos. Puedes contactarnos visitando nuestra página principal en:



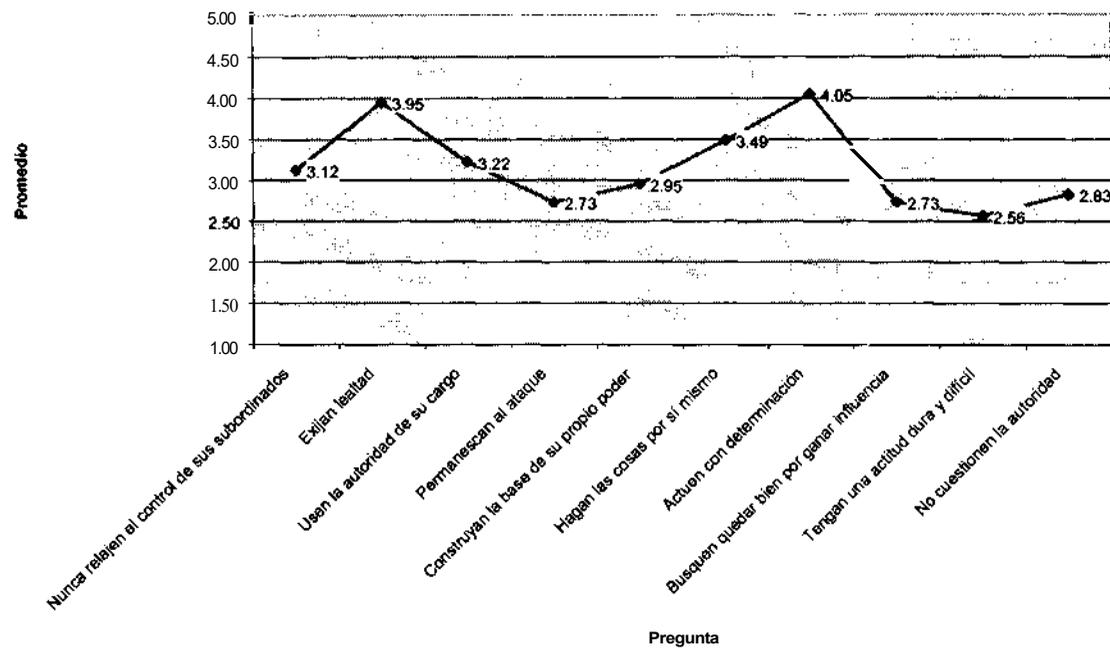
<http://biblioteca.itesm.mx>

Estilo 7: Antagónico



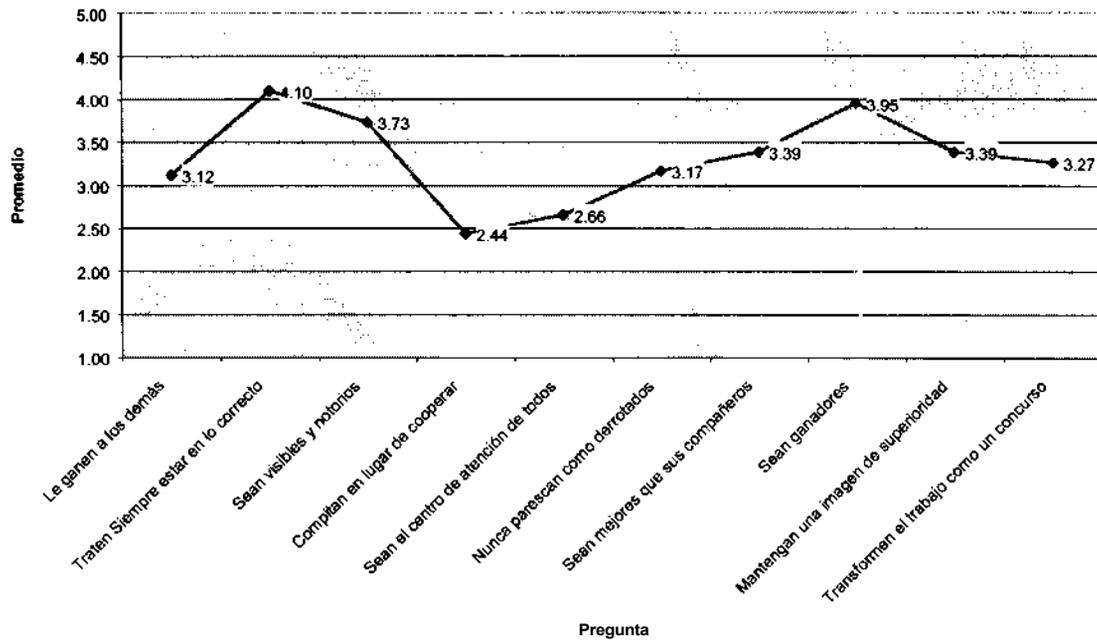
Podemos darnos cuenta que mostrar los defectos ó fallas de los demás es una característica sobresaliente del estilo Antagónico, mientras que permanecer separados de alguna situación es una característica que no es representativa de este estilo.

## Estilo 8: Poder



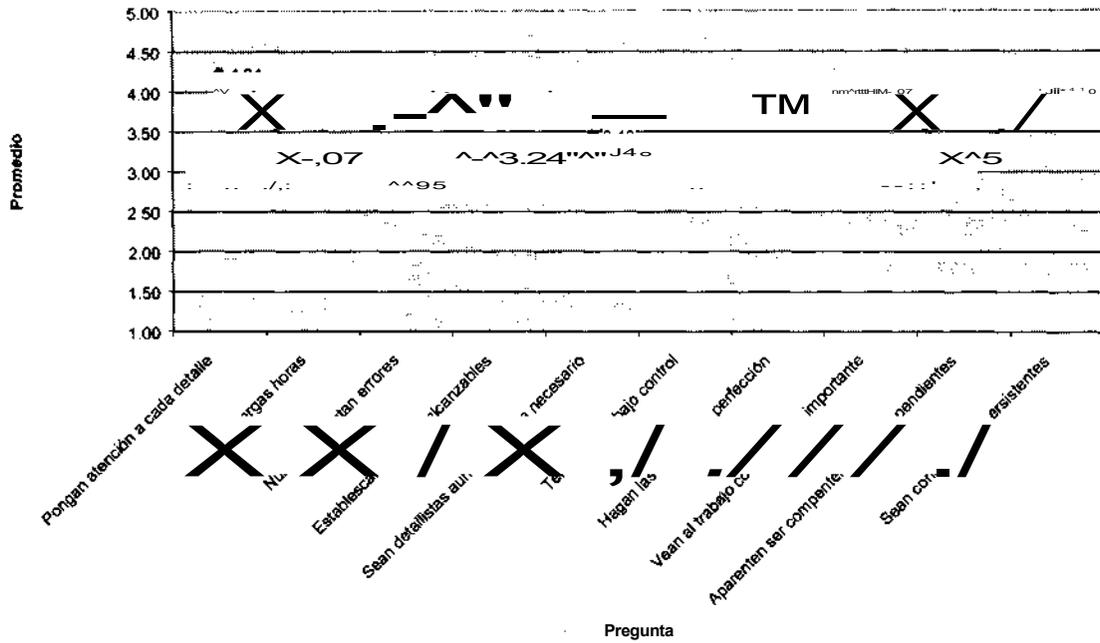
En el estilo de Poder podemos observar que el actuar con determinación es la cualidad más fuerte mientras que el tener una actitud dura y difícil no es representativo de este estilo.

Estilo 9: Competitivo



Mientras que en el estilo Competitivo se tiene que la fortaleza de tratar siempre estar en lo correcto y su debilidad es el reactivo de menciona "compitan en lugar de cooperar".

Estilo 10: Perfeccionista



El poner atención a cada detalle es una fortaleza del estilo Perfeccionista, mientras que el nunca cometer errores es una característica débil de dicho estilo.

