



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

IMPORTANCIA DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LOS SISTEMAS DE
GESTIÓN DE CALIDAD

TESIS
Que para obtener el título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

MARÍA DE LOS ANGELES PUENTE LÓPEZ

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. JEANNETTE BERENICE
TIERRABLANCA BERMÚDEZ

REVISORA: MTRA. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ

ASESORA ESTADISTICA: LIC. MA. DE LOURDES MONROY TELLO

SINODALES : MTRO. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ
MTRO. JUAN VARELA JUÁREZ
DRA. JUANA PATLÁN PÉREZ



Ciudad Universitaria, CDMX, Mayo de 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología por la formación y las enseñanzas proporcionadas.

A mi madre por los largos traslados hacia la FES y por nunca dejar de insistir para lograr el cambio, por siempre escucharme y acompañarme.

A mi padre por todo el soporte y respaldo.

A Checolin por dejarme usar su computadora, por ser paciente cuando la usaba y siempre estar al pendiente de este proceso.

A Pocha por ser la mejor revisora y guía que pude tener, por las veces que me animaste a terminar y por ser mi acompañante en todo momento.

A los y las amigos por todo su apoyo y amistad incondicional, el paso por la facultad no hubiera sido el mismo sin ustedes. Los quiero.

A Gaby y Ulises porque amistad es amigo y por ayudarme a entender mejor la calidad.

A mi directora, la Mtra. Jeannette por todo el apoyo, la paciencia y el aprendizaje brindado, parece que siempre me leías el pensamiento y me escribías cuando más lo necesitaba, de verdad gracias por la oportunidad y por siempre estar para lo que necesitara.

A mi revisora, la Mtra. Adriana por sus consejos y comentarios para culminar este trabajo.

A la Mtra. Lourdes por compartirme todo su conocimiento y porque sin su guía y acompañamiento esto no hubiera sido posible.

A mis sinodales el Mtro. Jarillo, el Mtro. Varela y la Dra. Patlán por tomarse el tiempo de revisar este proyecto y contribuir a su enriquecimiento y culminación.

Dedicatoria

A mi familia, por la paciencia y el acompañamiento en todo momento para poder seguir creciendo personal y profesionalmente.

Los amo mucho.

Índice

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	4
1.1 Calidad	4
1.2 Calidad Total.....	7
1.3 La gestión de la calidad	9
1.4 Importancia de la calidad	10
1.5 Gurús de la Calidad	11
1.6 Sistema de Gestión de Calidad	15
1.7 Principios de la Gestión de la Calidad	17
1.8 Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad	18
1.9 Mantenimiento y mejora	20
1.10 Auditorías de calidad	20
1.11 Objetivos de la auditoría	21
1.12 Proceso de auditoría.....	21
1.13 Ventajas de la auditoría	23
1.14 Beneficios	24
1.15 Organización Internacional de Normalización, ISO	24
1.16 Familia de Normas ISO	25
1.17 ISO 9001:2015.....	26
1.18 Principios de la Norma ISO 9001:2015.....	27
1.19 Modelos normativos.....	28
1.20 Organismo de Certificación en Sistema de Calidad.....	30
CAPÍTULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL	33
2.1 Definición	33
2.2 Cómo se aprende la cultura organizacional.....	35
2.3 Elementos que conforman la cultura organizacional	37
2.4 Características de la cultura organizacional	39
2.5 Funciones de la cultura organizacional.....	41
2.6 Beneficios de una cultura organizacional	42
2.7 Metodología y modelos para evaluar cultura organizacional	43
2.8 Cultura de Calidad y Cambio de Cultura Organizacional.....	51
2.9 Métodos de cambio en la Cultura Organizacional	55

CAPÍTULO 3. CENTROS DE FORMACIÓN Y SERVICIOS PSICOLÓGICOS	59
3.1 Estructura orgánica de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos.....	61
3.2 Organigrama.....	61
3.3 Misión	61
3.4 Visión.....	61
3.5 Alcance del SGC	62
3.6 Política de Calidad.....	62
3.7 Objetivos de Calidad.....	62
CAPÍTULO 4. MÉTODO	65
4.1 Planteamiento del problema	65
4.2 Objetivo general.....	65
4.3 Objetivos específicos.....	65
4.4 Justificación	65
4.5 Pregunta de investigación	66
4.6 Hipótesis.....	66
4.7 Tipo de estudio	66
4.8 Variables.....	66
4.9 Instrumento de medición	67
4.10 Participantes	69
4.11 Muestra.....	69
4.12 Muestreo.....	69
4.13 Escenario.....	70
4.14 Procedimiento.....	70
4.15 Análisis de datos.....	71
CAPÍTULO 5 RESULTADOS	72
5.1 Características de la muestra	72
5.2 Dimensiones para evaluar cultura organizacional	77
5.3 Perfiles descriptivos de la distribución total de cultura organizacional, por centro de servicio.	77
5.4 Perfiles descriptivos de la distribución de las variables de cultura organizacional por centro de servicio.	79
5.5 Comparación en los puntajes por dimensión de los factores de Cultura Organizacional en los Centros de Servicio.	86
5.6 Sistema de Gestión de Calidad en los Centros de Servicio.....	89
CAPÍTULO 6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	92

6.1 Discusión	92
6.2 Conclusiones	95
REFERENCIAS.....	97
Anexo 1	102

RESUMEN

El propósito de este trabajo es exponer que la cultura organizacional y sus características se constituyen como un elemento estratégico para facilitar o impedir el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en los Centros de Formación y Servicios Psicológicos.

Un Sistema de Gestión de la Calidad puede ayudar a tener un mejor control de cada uno de los procesos internos de una organización. Por ende, una cultura de calidad debe estar basada en requisitos específicos como entender y satisfacer al cliente en toda su extensión, y sobre la base del principio de mejora continua.

La gestión de la calidad, como nuevo enfoque, permite a las organizaciones convertirse en entidades de vanguardia en la gestión del conocimiento, basada principalmente en el recurso más importante: el recurso humano y sus conocimientos. Suscitar la calidad representa impulsar la competitividad organizacional a través de la relación entre producto o servicio y cliente, siendo una vía para estar en sintonía con los cambios del mercado y del entorno que demandan estrategias y acciones precisas, con el menor riesgo posible.

Al representar la identidad y personalidad de la organización, la cultura organizacional es un factor importante cuando se trata de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, de modo que sus elementos facilitan o dificultan su implementación y mantenimiento.

Por eso, resulta importante comprender la influencia que tiene la cultura organizacional al introducir algún proceso de cambio en el interior de la organización. Al gestionar este cambio se incorporan hábitos, valores y normas que lograrán que el sistema se mantenga produciendo mejoras en la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización.

Palabras clave: cultura organizacional, calidad, centros de formación y servicios psicológicos, Sistema de Gestión de Calidad.

INTRODUCCIÓN

La calidad en una organización, más que un sistema o una estructura, es una filosofía y una cultura que no solamente se aprende, sino que se logra y práctica de forma permanente.

Calidad, en realidad, es entregar productos o servicios que cumplan con todos los requisitos y las expectativas del cliente, y en su parte formal y procedimental es un conjunto de normas que se han convertido en una cultura al interior de las organizaciones; por esto al implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es importante realizar un minucioso trabajo en cada uno de los procesos para promover los cambios al interior de ellos y alcanzar los objetivos esperados. Un cambio de cultura hacia la calidad se logra desarrollando una organización de aprendizaje. En la medida que las personas aprenden continuamente de su experiencia y transfieren este conocimiento a situaciones nuevas, la organización desarrolla la capacidad y los recursos para crear e influir dentro de sí misma.

La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, principalmente contenidos en la filosofía de la gestión, orientan a los colaboradores y les proporcionan identidad, los integran o los fraccionan como miembros de una organización. Por lo tanto, es preciso estudiar y crear conciencia de los conceptos, medidas y metodologías para lograr una cultura organizacional madura, fuerte y comprometida con la gestión de la calidad entre todos los miembros de la organización y con ello obtener mejores resultados.

El propósito de este trabajo es mostrar que la cultura organizacional y sus características se constituyen como un elemento estratégico para facilitar o impedir el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en los Centros de Formación y Servicios Psicológicos.

En el primer capítulo se presentan los conceptos de calidad y calidad total, los principales autores que han desarrollado metodologías sobre la calidad, sus propuestas y la relevancia que tiene dentro de la organización. Así mismo, se exponen los principios de la gestión de la calidad, así como la implementación, mantenimiento y mejora de un Sistema de Gestión de Calidad.

En el segundo capítulo se revisó el concepto de cultura organizacional, los elementos que la conforman y sus características, se mencionan los beneficios y la importancia de la cultura dentro de la organización, así como los modelos y metodologías para su evaluación. Además de exponer la relación de la cultura organizacional con los Sistemas de Gestión de Calidad.

En el tercer capítulo se presentan los Centros de Formación y Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología, UNAM y sus principales características organizacionales.

En el cuarto capítulo se presenta el método de la investigación que busca analizar qué aspectos humanos y sociales entendidos como cultura organizacional repercuten en la adecuación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad. Así mismo se exponen los resultados, conclusiones, limitaciones y sugerencias acerca de este trabajo.

CAPÍTULO 1. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Actualmente, como una manera de afrontar los retos de competitividad y productividad, las organizaciones requieren modelos de gestión que tiendan a la satisfacción de los clientes a través del diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con base en la Norma ISO 9000. Además, garantiza a los consumidores, empleados y mercado que se está trabajando bajo estándares de calidad, sistematización de procesos y evidencia documental de la práctica diaria. El SGC está relacionado con la forma en cómo se hacen las cosas y las razones por las cuales se hacen, indicando por escrito el cómo y registrando los resultados para establecer lo que hicieron.

La calidad juega un papel importante ya que es uno de los beneficios que tiene menor costo para las organizaciones y aporta mayor reconocimiento y ventajas a mediano plazo, pues, si una organización está catalogada como “certificada” en calidad es más rentable, otorgándole de antemano al cliente o usuario la garantía de la compra de los productos o servicios que vende, mejorando la imagen de la empresa y demostrando que la satisfacción del cliente es lo principal.

1.1 Calidad

La calidad ha sido un factor tomado en cuenta desde hace tiempo, sin embargo, el concepto propiamente dicho comienza con la administración científica y la aparición del control de calidad por medio de la inspección, dando inicio al concepto de calidad de manera formal, ya que en este punto se empiezan a definir los criterios para catalogar los productos de acuerdo con las especificaciones ya establecidas.

Desde el punto de vista conceptual, se pueden identificar cuatro etapas del desarrollo de la calidad:

- Control de calidad: inspección de las características de un producto para satisfacer las necesidades técnicas y de producción, considerando la calidad como la ausencia de defectos.
- Aseguramiento de la calidad: conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o un servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.
- Gestión de la calidad total: actividades extendidas a todas las áreas, operaciones, procesos y departamentos de una organización con el objetivo de desarrollar productos o servicios libres de defectos, en el plazo requerido y satisfaciendo las necesidades de los clientes. Busca elevar el nivel de calidad de todas las operaciones de la empresa, que se consigue con el compromiso de la alta dirección y a través de la participación de todos los colaboradores.

- Mejora continua de la calidad total: la calidad se volvió un fuerte compromiso de la alta dirección, orientada a fortalecer la organización de los procesos, la investigación con clientes, medición del desempeño de los procesos, determinación de proyectos de mejora, concientización del personal respecto a la calidad, capacitación para la calidad, seguimiento y certificación de mejoras.

Tabla 1

Evolución cronológica del concepto de calidad

Etapas	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello	Satisfacer al cliente Satisfacción del artesano por el trabajo bien hecho Crear un producto único
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos	Satisfacer una gran demanda de bienes Obtener beneficios
Administración Científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos que permiten identificar los productos defectuosos	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes para satisfacer las necesidades del mercado	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra

Etapas	Concepto	Finalidad
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer momento	Minimizar los costos de pérdidas de productos gracias a la calidad. Satisfacer las necesidades del cliente Generar competitividad
Década de los setenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos	Satisfacción del cliente Prevenir errores Reducción de costos Generar competitividad
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa	Satisfacción del cliente Prevenir errores Reducción de costos Participación de todos los empleados de la empresa Generar competitividad
Actualidad	Capacitación de los líderes de calidad que potencialicen el proceso	Satisfacción del cliente Prevenir errores Reducción sistemática de costos Equipos de mejora continua Generar competitividad Aumento de las utilidades

Evolución del concepto de Calidad adaptado de Cubillos y Roza (2009)

El concepto de calidad ha ido cambiando, ampliándose y variando a lo largo del tiempo hasta llegar a la concepción de calidad total. Así ha avanzado de la comprobación después de que el producto se ha completado a la acción en el origen para asegurar la calidad a lo largo del proceso de producción, previniendo errores y evitando tener productos o servicios defectuosos que contribuyen a aumentar los costos en la organización hasta hoy atravesando las cuatro etapas fundamentales: control de calidad por inspección, aseguramiento de calidad, calidad total y mejora continua.

Salvio (2015) define a la calidad como “el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio. Tiene relación con la satisfacción de necesidades de los consumidores, clientes o usuarios. Es decir, con las necesidades o el gusto de personas que crean una demanda para ese producto. Siendo calidad el resultado de un proceso de gestión integral que abarca todas las etapas de un proceso para llegar a producir un producto o servicio”.

Para Cuatrecasas (2017) “la calidad es el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario”.

Además, los más importantes gurús de la gestión de la calidad hacen referencia expresa a diferentes significados: para Juran es la “adecuación al uso y ausencia de defectos”, para Crosby es el “cumplimiento de las especificaciones” y para Taguchi “la mínima pérdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad” (Cuatrecasas, 2017, p. 15).

La norma ISO 9000:2015 define la calidad como "grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos".

Definir y entender la calidad nos ayudará a comprender la importancia que tendrá en nuestra organización, ya que fomenta de manera firme y positiva su crecimiento. Un producto o servicio que se catalogue de excelente calidad está aplicando en su realización los mejores componentes, una buena gestión y el mejor desarrollo de sus procesos.

1.2 Calidad Total

La calidad total es una filosofía que nace en Japón en los años 60's, revolucionando el uso y aplicación de técnicas, métodos estadísticos y de control en conjunto con la participación de todos los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo, extendiéndose hasta proveedores y clientes, que busca establecer la calidad en la organización de manera total para influir en la elaboración de un producto o servicio.

“La calidad total es el conjunto de filosofía, métodos y estrategias que permiten que una organización se movilice para producir calidad a través de la satisfacción del cliente. Es un esfuerzo mancomunado, una estrategia global de gestión, con direccionamiento preciso hacia una mejora continua de todos los procesos que tiene la organización para producir los servicios o productos” (Álvarez, 2015, p. 154).

Álvarez (2015) desarrolla los conceptos de la gestión de la calidad en tres grandes enfoques:

- El control de la calidad: como el conjunto de técnicas y actividades operativas para verificar el cumplimiento de las especificaciones de un producto o un servicio no ajustadas al cliente.
- El aseguramiento de la calidad: como el conjunto de estrategias sistemáticas realizadas para brindar la confianza de que un producto o servicio tiene los elementos y requisitos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente de manera prioritaria. Este enfoque requiere de un manual de calidad con procedimientos, funciones e instrucciones técnicas para las diferentes actividades y que debe ser revisado en las auditorías.
- La calidad total: es una estrategia de gestión orientada a satisfacer al cliente, pero también a los empleados, a la organización, a sus accionistas; a la sociedad en conjunto.

Hoy en día la calidad total es el compendio de las mejores prácticas en la gestión de organizaciones, sus principios son:

- Liderazgo: estrategia que trata de dirigir y coordinar acciones bajo una orientación para conseguir la eficiencia de la organización.
- Orientación hacia el cliente: frente a este planteamiento estratégico surge el modelo de gestión de calidad total, que hace trabajar a toda la organización en la búsqueda de la satisfacción del cliente.
- Responsabilidad compartida: se identifica como responsabilidad y participación de todas las personas de la organización.
- Aplicación de la mejora continua: toda organización está inmersa en un sistema o cadena y las debilidades de cualquiera de los eslabones repercute negativamente en otros elementos, lo que sugiere una estrategia que debe ser aplicada de manera sistemática. Shewhart (citado en Mejía, 2009) definió la mejora continua como un ciclo de cuatro fases “PDCA” (por sus siglas en inglés, o “PHVA” en español) que se deriva de las palabras: planear, hacer, verificar y actuar.
 - Planificar (plan): describir qué se quiere hacer, las políticas y los objetivos.
 - Hacer (do): hacer lo que se decidió en la fase de planificación.
 - Verificar y analizar los resultados (check): comprobar los resultados, comparándolos con los objetivos marcados.
 - Actuar (act): ajustar y decidir lo que hay que mantener y lo que hay que corregir.
- Gestión por procesos: la organización es un conjunto de procesos que generan productos o servicios, consta de los siguientes pasos:
 - Gestión de datos e indicadores: en ocasiones se tiene tendencia a tomar decisiones sobre la base de opiniones. Frente a ellos se debe buscar la

información en donde se encuentren estos indicadores y tomar decisiones basándose en ellos.

- Trabajo en equipo: un equipo eficaz es mucho más potente que la suma de los potenciales individuales de cada una de las personas que lo constituyen.

Las organizaciones que operan bajo la calidad total se centran en el manejo de información de todos los procesos para poder eliminar todo aquello que no sirva o esté de más, de esta manera busca la mejora continua del proceso total.

1.3 La gestión de la calidad

Para Varo (2014) la gestión de la calidad “es aquel aspecto de la función directiva que determina y aplica la política de calidad. Y comprende tres procesos: planificación, organización y control”.

Juran (citado en González, Mera, y Lacoba, 2007) prefiere desarrollarla a través de las tres fases de su trilogía: planificación, control y mejora de la calidad.

- La planificación de la calidad: consiste en acercarse al cliente actual y al potencial e investigar sus necesidades, que son cambiantes. Se pretende conocer a través de estas investigaciones las demandas del cliente en cuanto a características deseadas del producto. Para lograr integrar las necesidades del cliente en los productos se debe en primer lugar identificar a los clientes. Juran lo diferenciará entre cliente externo y cliente interno. Las demandas de los clientes son finalmente transferidas al diseño del producto y del proceso productivo para obtener un producto final acorde con dichas necesidades del cliente.
- El control de la calidad: es un complemento indispensable de la planificación, actuando como un sistema de retroalimentación. Según Juran el control no debe limitarse a la dirección, sino que deben emprenderlo todos los empleados de la empresa. El proceso de control comienza evaluando el comportamiento real de la calidad, comparándolo con los objetivos inicialmente establecidos, para finalmente actuar sobre las posibles desviaciones.
- La mejora de la calidad: trata de realizar los cambios oportunos para que se alcancen niveles de calidad más elevados que en periodos anteriores. Juran propuso la siguiente secuencia para la resolución de problemas en aras a la mejora de la calidad:
 - Probar la necesidad de mejora
 - Identificar los proyectos de mejora

- Organizar los equipos para cada proyecto
- Diagnosticar las causas del problema
- Proporcionar un remedio y probar su efectividad
- Gestionar la resistencia al cambio por parte de los trabajadores
- Instituir controles para mantener las mejoras logradas.

La gestión de la calidad busca que la organización se asegure que el producto o servicio que desarrolla cumple con los estándares previamente definidos en la declaración de su alcance, centrándose en aspectos como cubrir y satisfacer las necesidades del cliente, la prevención y control de problemas de calidad, la búsqueda de la mejora continua y los responsables de gestionarla.

1.4 Importancia de la calidad

Actualmente y debido a los cambios tecnológicos, industriales, económicos y sociales, las organizaciones de bienes y servicios se han introducido a un ambiente de competencia comercial, creando así una nueva necesidad, llamada calidad. Es un elemento de gran importancia que las organizaciones deben atender; la mejor forma en que ésta pueda implementarse es mediante los Sistemas de Gestión de Calidad, dichos sistemas se basan en procedimientos estandarizados de acuerdo con normas internacionales.

Carro y González, (2012) señalan que la calidad afecta a una organización de cuatro maneras:

1. Costos y participación del mercado: las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por discriminación de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
2. Prestigio de la organización: la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la organización y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
3. Responsabilidad por los productos: las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsables por daños o lesiones que resulten de su uso. Estos llevan a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas que no evitan el fracaso de la organización entera.
4. Implicaciones internacionales: en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país.

1.5 Gurús de la Calidad

La calidad es el resultado de un proceso de evolución que se ha dado con el pasar de los años, y para comprender los diversos enfoques de los modelos de la gestión de la calidad resulta importante entender la evolución y las principales aportaciones que diversos autores han hecho a través del tiempo en el desarrollo y crecimiento de la misma.

Entre los gurús de la calidad se encuentran William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby.

Estos autores son considerados los padres de la calidad y quienes a través de sus contribuciones han logrado que sea vista como un concepto que a nivel macro estudia y analiza a la organización, y a nivel micro relaciona y define los procesos y políticas organizacionales que inciden en el resultado final del producto o servicio entregado al cliente. El concepto de calidad abarca distintas teorías y principios desarrollados por expertos en el tema, quienes, por medio de sus aportaciones han contribuido a hacer de la gestión de la calidad una herramienta estratégica más valorada por la dirección.

A) William Edwards Deming

Nació el 14 de octubre de 1900, en la Universidad de Wyoming estudió ingeniería. Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros estadounidenses estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Este trabajo atrajo la atención de los japoneses. Durante los siguientes treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los japoneses.

Deming fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraban en crisis, utilizó la filosofía de vida que los japoneses tenían sobre el trabajo como identidad de la persona, ellos le escucharon, cambiaron su estilo de administrar y su trato a los empleados. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses mejoraron su calidad en el trabajo, giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial.

Las corporaciones estadounidenses le prestaron atención después de la transmisión de un documental por NBC en junio de 1980, que detallaba el éxito industrial de Japón. Enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, los presidentes de las corporaciones consultaron con Deming acerca de negocios

Sus principales aportaciones fueron: pionero de la calidad total, divulgó el ciclo “PHVA” (planear, hacer verificar y actuar), también conocido como “Círculo de Deming”,

creador de sus famosos catorce puntos, con los cuales las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.
2. Adaptar la empresa a la economía en que se vive.
3. Evitar la inspección masiva de productos.
4. Comprar por calidad (no por precio) y estrechar vínculos con los proveedores.
5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa.
6. Formar a los trabajadores para la mejora del desempeño.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Eliminar el miedo, para que las personas trabajen seguras y den lo mejor de sí mismas.
9. Romper las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar consignas, sustituyéndolas por acciones de mejora.
11. Eliminar incentivos y trabajo a destajo.
12. Eliminar barreras que impliquen no valorar el trabajo bien hecho.
13. Estimular a la gente para su mejora personal.
14. Aplicar el PDCA o PHVA y evitar los siete pecados mortales.

Los principios de Deming establecen que, mediante el uso de mediciones estadísticas una compañía debía ver su funcionamiento para luego desarrollar maneras de mejorar dicho sistema, siguiendo los catorce puntos y teniendo presentes los siete pecados mortales que impiden el logro de la calidad (Cubillos y Roza, 2009, pp. 90-91):

1. Falta de constancia en la finalidad de planificar un producto y servicio apto para el mercado.
2. Énfasis en los beneficios a corto plazo.
3. Evaluación del personal por alguien del personal de la dirección, cuyos efectos son devastadores.
4. Movilidad de la dirección; cambios de funciones.
5. Utilización de cifras visibles para la dirección, con poca o ninguna consideración de las cifras desconocidas o irreconocibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos de garantía excesiva, realizados por abogados que operan con porcentajes sobre resultados.

B) Joseph M. Juran

Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania. Es reconocido como la persona que agregó la dimensión humana para la amplia calidad, de ahí provienen los orígenes estadísticos de la calidad total.

Crea conciencia sobre la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad. Suministra formación sobre cómo asistir al personal de la empresa para replanificar aquellos procesos insistentes que poseen deficiencias de calidad inaceptables, así como para utilizar el dominio resultante en planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos.

Sus principales aportaciones fueron: la trilogía de procesos de Juran, los cuales se encuentran interrelacionados:

- Planeación de la calidad: es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr esas metas bajo las condiciones de operación.
- Control de calidad: es el que permite comprobar las metas de calidad con la realización de las operaciones y sus resultados finales para conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.
- Mejora de la calidad: es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado las operaciones (Cubillos y Rozo, 2009, pp. 91-92).

C) Kaoru Ishikawa

Nació en Japón en 1915, teórico japonés de la administración de empresas, experto en el control de calidad. Educado en una familia con extensa tradición industrial, Ishikawa se licenció en Química en la Universidad de Tokio en 1939. A partir de 1949 participó en la promoción del control de calidad y desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con las estrategias de desarrollo del Japón de la posguerra. En 1950 Japón entró en la ISO, asociación internacional creada con el fin de fijar los estándares para las diferentes empresas y productos.

Ishikawa explicó el interés y el éxito de los japoneses en la calidad basándose en la filosofía del kanji (caracteres chinos), puesto que la dificultad de su aprendizaje favorece los hábitos del trabajo preciso que es indispensable para el éxito del control de calidad. La base filosófica de sus ideas es de tipo roussoniano en donde el hombre es bueno por naturaleza y se implica positivamente con aquello que le afecta. Intentaba conseguir el compromiso de los obreros como personas, solamente así los trabajadores tendrían interés en mejorar la calidad y la producción.

Ishikawa define el control de calidad (CC) como: desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Sus principales aportaciones fueron: las siete herramientas básicas de calidad; gráfica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión y gráfica de control. El control de calidad empresarial enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo en el producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal como parte de su identidad que conlleva a disponer de directivos con habilidades ingenieriles, de gestión de recursos humanos y directivas. Es el padre de los círculos de calidad, a los cuales define como pequeñas unidades de trabajo próximos que potencian el desarrollo de habilidades, trabajo en equipo y rotación (Cubillos y Rozo, 2009, pp. 92-93).

D) Philip Crosby

Norteamericano, fue director de calidad en la International Telephine and Telegraph donde desarrolló y aplicó las bases de su método. Estableció su modelo llamado de administración preventiva, modelo de dirección.

Entre sus principales aportaciones se encuentran ser el creador del concepto 'cero defectos'. Desarrolló un concepto denominado 'los absolutos de la calidad total', cuyos principios son:

1. La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
2. El sistema de calidad es prevención.
3. El estándar de realización es de cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento (Cubillos y Rozo, 2009, p. 94).

Al revisar las diferentes propuestas se puede constatar que estos autores lograron cambiar la perspectiva de la calidad en organizaciones multinacionales e inclusive en algunos países como Japón y Estados Unidos. En sus análisis destacan que un programa para elevar la calidad requiere esfuerzo y compromiso continuo de toda la organización, además de la inversión necesaria para su capacitación, consideran también que la participación y el liderazgo de la alta gerencia son importantes para generar una cultura organizacional en la que todos se comprometan para lograr la calidad.

En conclusión, la calidad no cuesta, es algo que las organizaciones buscan a toda costa, ya sea a través de métodos, teorías, estrategias o filosofías, ofreciendo una

oportunidad de alcanzar dichos estándares a nivel mundial. Las mejoras al sistema y a la administración son herramientas que harán más fácil el trabajo, una organización que ofrece calidad, al ser una sociedad bien constituida, con políticas, objetivos establecidos y enfoque al cliente; busca relaciones mutuamente beneficiosas con los colaboradores y la sociedad.

1.6 Sistema de Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es una herramienta que puede aplicar cualquier organización, permite implementar, mantener y mejorar sus procesos, además de las interacciones necesarias para establecer y aplicar los métodos y criterios que darán seguimiento a las mediciones e indicadores de desempeño para lograr que las acciones se lleven a cabo de manera eficaz, obteniendo un mayor control de los procesos y de sus operadores.

Para comprender de manera óptima lo que es y lo que significa un SGC, resulta más conveniente definir cada uno de los tres términos por separado:

Cuando se habla de un sistema, el término se refiere a un “conjunto de actuaciones periódicas y habituales en el tiempo, que se realizan en un entorno controlado y para la búsqueda de unos resultados concretos” (Álvarez, 2006, p. 23).

Es decir que, en un sistema, se espera que a través del trabajo sincronizado e interdependiente de todos los elementos que lo conforman, y que intervienen en la tarea, se logre llegar a un fin común.

Chiavenato (2000) menciona que un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

- a) Entradas o insumos: todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas (inputs) proporcionan al sistema los recursos humanos para su alimentación y nutrición.
- b) Procesamiento u operación: es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente lo constituyen subsistemas especializados en procesar cada clase de recursos o insumos recibidos (importados) por el sistema.
- c) Salidas o resultados: son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas (outputs), el sistema envía (exporta) el producto resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación: es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación es positiva cuando la salida estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del

sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

En cuanto a la gestión implica que estas actuaciones no se realizan al azar, sino que, a medida que el trabajo avanza, la organización determina la utilización de aquellas que son mejores o más eficaces para alcanzar el fin que persigue. Existirán indicadores que permitan concretar qué actuaciones son mejores o, simplemente, más oportunas (Álvarez, Álvarez y Bullón, 2006, p. 23).

“La calidad hace referencia al conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades desde diferentes perspectivas” (Fontalvo y Vergara, 2010, p. 22).

Al unir esos tres conceptos se entiende al SGC como el conjunto de elementos interrelacionados, a través de los cuales se administra de forma planificada la calidad del trabajo en la búsqueda por satisfacer a los destinatarios de nuestros productos o servicios, mejorando continuamente (Vázquez , 2004, p. XX).

Baca et al. (2014) definen al SGC como el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan y que coordinan, a su vez, actividades para dirigir y controlar una organización, con el fin de que un producto, entendido como el conjunto de sus características inherentes, cumpla con los requisitos de un cliente.

El Sistema de Gestión de Calidad busca determinar la estructura de una organización estableciendo objetivos que sean alcanzables, medibles y relevantes con la finalidad de ofrecer un producto y/o servicio que cumpla las necesidades y expectativas del usuario, mediante herramientas y recursos disponibles en su entorno, reconociendo los riesgos de su ejecución, así como las mejoras dentro de sus procesos. (Navarro y Tecpa, 2019, p. Xx).

De las definiciones anteriores se puede concluir que un Sistema de Gestión de Calidad es un conjunto de elementos que se encuentran relacionados y por los cuales se planifica y desarrolla el trabajo de la organización con la intención de brindar un producto/servicio que cubra las necesidades y expectativas de los usuarios o partes interesadas.

Un SGC permite a las organizaciones comprobar la calidad de sus productos o servicios a través de una gestión enfocada en la calidad y las siguientes cinco actividades:

1. Analizar los requisitos del cliente, para así determinar las expectativas de los usuarios y definir las características de su producto/servicio.

2. Cerciorarse de que el personal es capaz de realizar su trabajo y cuenta con la motivación suficiente. En este tipo de gestión es indispensable la participación, compromiso y capacidad de todos los empleados.
3. Establecer los procesos a través de los cuales llevar a cabo la producción o prestación del servicio.
4. Establecer de manera clara y preferentemente gráfica cómo se deben llevar a cabo todas las operaciones o procedimientos de la empresa para lograr la satisfacción del cliente.
5. Mantener bajo control sus procedimientos. Lo que significa saber en todo momento cómo se desarrollan las actividades y qué resultados se obtienen. Con el fin de reconocer qué podemos mejorar.

1.7 Principios de la Gestión de la Calidad

Un principio de gestión de la calidad se puede definir como una regla básica utilizada para dirigir y operar una organización. Se centra en la mejora continua del desempeño a largo plazo, enfocándose en los clientes y determinando las necesidades de todas las partes interesadas (Burckhardt, Gisbert, y Pérez, 2016, p. 13).

Al implementar un sistema de gestión de la calidad, es indispensable dar confianza a los clientes de que la organización cubre con los requisitos de los productos y servicios ofrecidos de acuerdo con sus necesidades. Por ello, la organización debe trabajar bajo una filosofía sobre la mejora de calidad, empleando 7 principios básicos.

Para Burckhardt, et. al. (2016) los siete principios de la gestión de la calidad son:

1. Enfoque al cliente: la gestión de la calidad está centrada en cumplir los requisitos del cliente y en esforzarse en sobrepasar sus expectativas.
2. Liderazgo: los líderes de las organizaciones establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones necesarias para que las demás personas se impliquen en la consecución de los objetivos de la calidad de la organización.
3. Compromiso de las personas: resulta muy importante para cualquier organización que todas las personas que la componen sean competentes y estén facultadas e implicadas en entregar valor.
4. Enfoque a procesos: el acto de entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente hace que se consigan resultados afines y previsibles de una forma más eficaz y eficiente.
5. Mejora: para que una organización pueda alcanzar el éxito se debe poner especial énfasis y centrar sus esfuerzos en la mejora.

6. Toma de decisiones basadas en la evidencia: las decisiones que se toman fundamentadas en el análisis y evaluación de datos e información tienen una mayor probabilidad de producir resultados esperados y deseados.
7. Gestión de las relaciones: la gestión de las relaciones con las partes interesadas pertinentes facilita la consecución del éxito sostenido de la organización.

Estos 7 principios de gestión de la calidad constituyen la base de la familia de las Normas ISO 9000.

1.8 Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

Un proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y un enfoque hacia una cultura de calidad supone un cambio significativo en la organización, por eso es importante tener en cuenta la cultura que se desarrolla dentro de la misma, en donde se afirman los valores, creencias, ideales de los trabajadores que la integran, porque será la que condicione el desarrollo del cambio. Una vez que la organización esté segura y convencida de poner en marcha un SGC deberá tener en cuenta que el proceso será más sencillo si se cuenta con una cultura organizacional madura, un buen clima laboral que incluye un buen trabajo en equipo, el compromiso de la alta dirección, una planificación establecida, y una conciencia enfocada a la mejora. Para desarrollar dicha implementación con base en la ISO 9000, algunos autores señalan diversas etapas y condiciones para su ejecución.

Gutiérrez (2010) precisa que algunas de las etapas que son necesarias para desarrollar, establecer, mantener y mejorar un nuevo SGC o uno ya existente son:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir inconformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Vázquez (2004) propone que las etapas para llevar a cabo la implantación de un SGC son:

- Diagnóstico de madurez del SGC: nos brinda un punto de partida, es decir, cuando la organización ha decidido implementar un SGC debe identificar en qué lugar se encuentra y cómo es que se ajusta a los requisitos de la norma de referencia a desarrollar.
- Capacitación y sensibilización del personal: se debe informar a todas las personas que componen la organización el fin de lo que se pretende implementar y el grado de implicación que tendrán y cómo los afectará. También debe brindarse capacitación al personal sobre la calidad en el trabajo y los requisitos de la norma de referencia.
- Elaboración documental: La documentación de un SGC recoge las explicaciones de cómo se debe realizar una actividad. Deberá describir la forma correcta de desempeñarla, incorporará la experiencia o conocimientos acumulados de la organización sobre dicha materia, tendrá que ser simple y sencilla para su entendimiento. Se deben describir y documentar las actividades que realiza la organización en forma de procedimientos e instrucciones y se indicarán también las responsabilidades y conexiones con otros documentos o registros.
- Operación del SGC: en esta etapa las actividades cotidianas que desarrolla la organización deben desempeñarse conforme a los procedimientos e instrucciones de trabajo previamente establecidos y se debe realizar un seguimiento para verificar que, efectivamente, sean así. Si no se llegan a cumplir se averiguará por qué y se actuará en consecuencia haciendo las correcciones necesarias y adecuadas de la documentación.
- Auditoría interna: tras un tiempo de operación del SGC (entre 3 y 6 meses) se puede concluir que el sistema está adecuadamente implantado, por lo que es el momento de realizar una verificación completa del funcionamiento de éste. Se deberá auditar a toda la organización para corroborar que las actividades que se describen en el sistema de gestión funcionen correctamente. Como paso final se corrigen las últimas desviaciones respecto a la norma y con esto se presenta el informe final previo a la solicitud de la auditoría de certificación.
- Revisión del sistema: una vez al año la alta dirección debe valorar junto con el comité de calidad, la eficacia del SGC para los fines previamente establecidos en la política de calidad.
- Certificación: si la organización lo desea emitirá una solicitud a alguna entidad de certificación para que realice una auditoría y de ser así se genere un certificado que acredite que cumple con los requisitos de la norma de referencia.

1.9 Mantenimiento y mejora

La evaluación nos brinda una forma de mantener y mejorar el SGC dando un mejor entendimiento y reconocimiento sobre si se ha identificado y definido de forma correcta el proceso, la forma en que se han asignado las responsabilidades, de qué manera se han implementado y mantenido los procedimientos, y si el proceso es eficaz para lograr los resultados esperados.

Gutiérrez (2010) menciona que hay tres tipos de evaluaciones:

1. Auditorías: se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del SGC. Los hallazgos de las auditorías se emplean para evaluar la eficacia del SGC y para identificar oportunidades de mejora.
2. Revisión del SGC: uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo, de forma regular, evaluaciones sistemáticas de la convivencia, adecuación, eficacia y eficiencia del SGC con respecto a los objetivos y a la política de calidad.
3. Autoevaluación de una organización: la autoevaluación es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al SGC o a un modelo de excelencia. Ésta proporciona una visión global del desempeño de la empresa y del grado de madurez del SGC.

1.10 Auditorías de calidad

Componen una herramienta imprescindible para comprobar si se cumple o no con lo establecido previamente, evalúa el control y proporciona ayuda a la mejora de la calidad, así como para superar, si es que los hay, procesos de certificación o acreditación.

La norma ISO 9000:2015 “Sistemas de gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario” define la auditoría como “el proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría” (IMNC, 2015, p. Xx).

Esta norma establece tres tipos de auditorías dependiendo de quién y por qué se hace la auditoría:

- Auditorías de primera parte: son realizadas con fines internos por la organización o en su nombre y constituyen la base para la auto declaración.
- Auditorías de segunda parte: son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.
- Auditorías de tercera parte: son realizadas por organizaciones externas independientes, las cuales están usualmente acreditadas y proporcionan la

certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la ISO 9001.

1.11 Objetivos de la auditoría

Las auditorías proveen de evidencia objetiva que permitirá analizar la situación actual y futura de la organización, permitiendo así la toma de decisiones. Entre otros objetivos se encuentran:

1. Verificar la adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad con respecto a una norma, asegurando así que todo esté documentado adecuadamente y que sea aplicado bajo esta documentación.
2. Comprobar que los productos o el servicio brindado están acorde a los objetivos de la calidad previamente definidos.
3. Evalúan que el personal esté de acuerdo y sus actividades vayan en función de lo documentado.
4. Perseguir la mejora continua mediante la emisión de acciones correctivas y acciones preventivas.
5. Cumplir adecuadamente con los requisitos reglamentarios, en caso de una auditoría externa.
6. Mantener registros de las evidencias encontradas en las distintas áreas auditadas.

1.12 Proceso de auditoría

Una organización que requiera realizar auditorías deberá implementar y gestionar un programa de auditoría, su propósito es planear el tipo y número de auditorías así como identificar y suministrar los recursos para ejecutarlo.

La alta dirección de la organización concederá la autoridad para dirigir el programa de auditorías. Los responsables de dirigirlo deberán:

- a) Establecer los objetivos y extensión del programa de auditoría.
- b) Establecer las responsabilidades, recursos y procedimientos.
- c) Asegurar la implementación del programa de auditoría.
- d) Hacer seguimiento, revisar y mejorar el programa de auditoría, y
- e) Asegurar que se llevan los registros apropiados del programa de auditoría.

El perfil del auditor se caracteriza por varios factores fundamentales como la escolaridad, donde el profesional deberá poseer un perfil compatible con el trabajo a realizar, posteriormente, se consideran los conocimientos y experiencia que han sido adquiridos en el transcurso de su vida profesional y las habilidades o cualidades que permitirán que las actividades de la auditoría se desarrollen de forma integral.

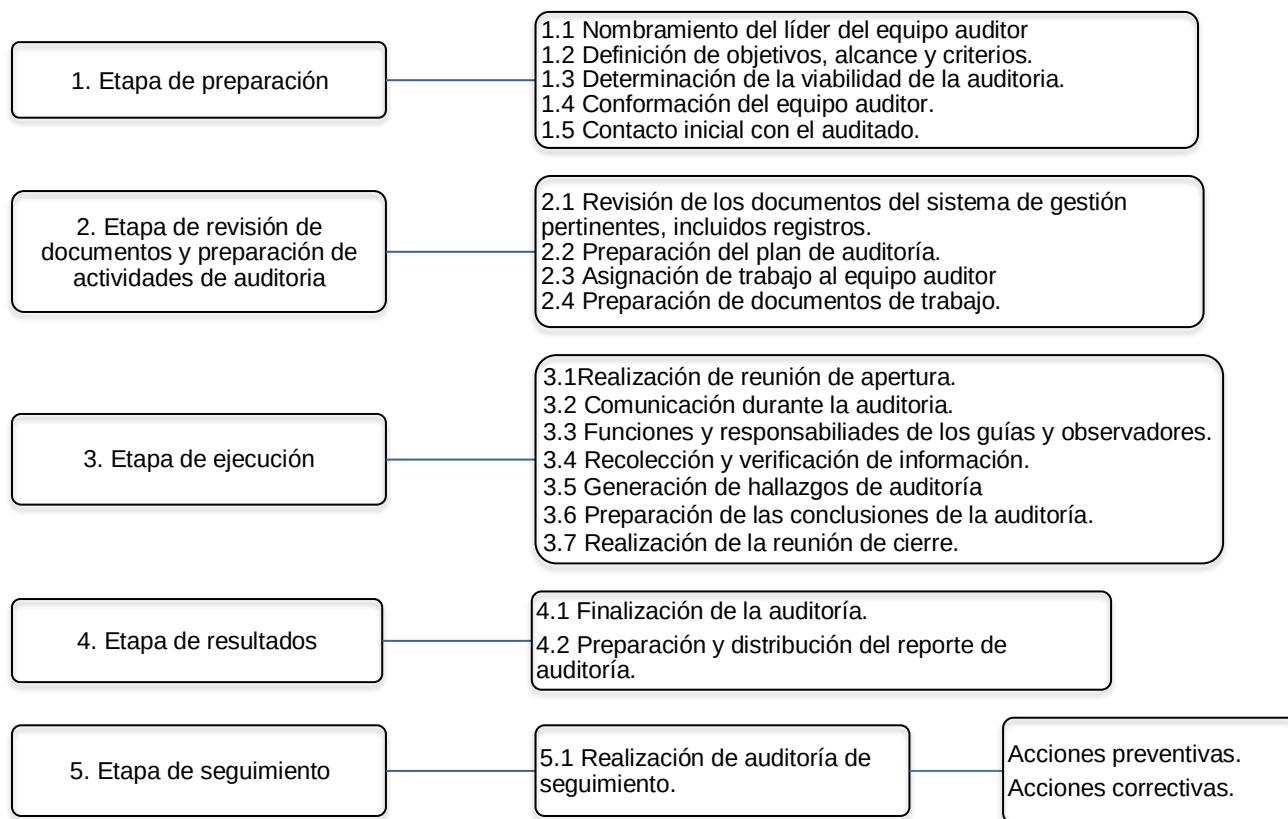
Es responsabilidad del auditor cumplir con los siguientes principios éticos en el ejercicio de la auditoría en concordancia con las normas que lo rigen:

- Integridad: la integridad de los auditores establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.
- Objetividad: los auditores exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Los auditores hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.
- Confidencialidad: los auditores respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no la divulgan sin la debida autorización, a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- Competencia: los auditores aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría.

Para la realización de las auditorías, la organización deberá seleccionar al auditor o equipo de auditores responsable del desarrollo de las auditorías. El auditor o equipo de auditores seleccionados deberán de garantizar la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría. En el caso de que el auditor o equipos auditores sea personal interno de la organización y con el fin de asegurar la objetividad e imparcialidad, los auditores seleccionados no deben tener responsabilidad directa sobre su trabajo, en el caso de que ocupen un puesto de trabajo relacionado con el departamento auditado.

El proceso de auditoría y las actividades que deberá desempeñar el auditor se pueden dividir en las siguientes etapas:

Figura 1. Fases del proceso de realización de la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad



Nota. Fases del proceso de realización de la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad
Yáñez y Yáñez (2012)

1.13 Ventajas de la auditoría

La necesidad de realizar auditorías impacta no solamente en el hecho de que son un requisito de la Norma ISO 9001, sino también sobre las ventajas que conlleva tener un sistema de gestión con herramientas dirigidas hacia la mejora, como pueden ser las auditorías internas y la revisión por la dirección.

Entre otras están:

1. Constancia de que el sistema va acorde a lo planeado, si es eficaz y eficiente.
2. Ofrece concienciación al personal de los procesos trabajados.
3. Contribuye al mantenimiento obligatorio del sistema.
4. Permite detectar carencias.

5. Beneficia la mejora continua.
6. Sirve como herramienta para escuchar al personal.
7. Es de utilidad para la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

1.14 Beneficios

Desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad en una organización tiene distintos beneficios, los cuales se pueden dividir en dos categorías. La primera en el mercado, ya que genera una organización certificada que facilita el intercambio comercial, proporcionando ciertas ventajas competitivas para introducirse en nuevos mercados y de esta manera crecer su reputación, y la segunda, los beneficios internos; mejorando la eficacia y eficiencia de la organización, ayudando a la solución de problemas comunes y repetitivos, reduciendo costos y optimizando los recursos, además del factor humano en relación con la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores, favoreciendo su creatividad y participación propiciando un buen ambiente de trabajo.

Lepeley (2003) sugiere que la implementación de un SGC proporciona a las organizaciones una serie de beneficios, entre ellos están:

- Menores quejas y conflictos con clientes y consumidores
- Mayor retención de clientes
- Óptimo uso de recursos
- Mayor rentabilidad de inversión
- Reducción de costos
- Mejoría del clima laboral
- Mayor compromiso de las personas con la misión de la organización
- Aumento de satisfacción laboral
- Menor rotación de empleados
- Aumento de productividad
- Mejoría de la imagen de la organización
- Ingresar a concursos de licitaciones
- Consolidación del prestigio de la organización.

1.15 Organización Internacional de Normalización, ISO

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación a nivel mundial de organismos de normalización, constituida por comités técnicos que elaboran normas internacionales en temas específicos.

Nacida tras la Segunda Guerra Mundial es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de

servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional (Paredes, 2017, p. 74).

1.16 Familia de Normas ISO

Las normas ISO son documentos que detallan los requerimientos que serán usados por las organizaciones, su objetivo final es garantizar que los productos y/o servicios logren la calidad deseada, reduciendo costos y eliminando los errores favoreciendo el incremento de la productividad.

La primera norma de gestión de la calidad se desarrolló en el Reino Unido fue conocida como BS 5750, esta norma especificaba cómo deberían gestionarse los procesos de fabricación, en lugar de mirar qué se había fabricado.

ISO 9001:1987

En 1987 el British Standards Institution (BSI) propuso a ISO adoptar la BS 5750 como una norma internacional. Fue nombrada ISO 9001 con variantes para cubrir los diferentes tipos de organizaciones. Aunque la norma ISO 9001:1987 siguió la estructura de la BS 5750, también incluye tres modelos para los sistemas de gestión de la calidad:

- ISO 9001: Diseño, desarrollo, producción, servicio, instalación y servicio,
- ISO 9002: Producción, servicio e instalación,
- ISO 9003: Inspección final y pruebas.

ISO 9001:1994

En 1994 se revisaron y actualizaron las primeras normas, esta revisión no incluyó cambios significativos pero sí se hizo énfasis en el aseguramiento del producto utilizando acciones preventivas, en lugar de solo comprobar el producto final. Esto también requirió por parte de las organizaciones cumplir con otros procedimientos documentados, reconociendo la tendencia a gestionar la calidad mediante el control más que por el aseguramiento.

ISO 9001:2000

En el año 2000 se dio la primera revisión mayor, se cambiaron los tres modelos anteriores y se centró en un Sistema de Gestión de la Calidad y de los procesos clave. Su objetivo era comprender los requerimientos de los clientes antes de diseñar los

procesos que les ayudarían a cumplir con estos. La norma también consideraba la mejora continua de los procesos y el seguimiento de la satisfacción del cliente.

ISO 9001:2008

Se puntualizaron algunos de los requisitos existentes de la ISO 9001:2000, para esta versión se buscaba hacer más sencilla su implantación, pero no se incluyeron cambios significativos.

1.17 ISO 9001:2015

La norma ISO 9001 es un referente internacional para el diseño de Sistemas de Gestión de la Calidad. Cuando se busca un reconocimiento externo del sistema, se han de respetar los requisitos en ella contenidos, al objeto de demostrar la capacidad de la empresa para suministrar un producto o servicio conforme a los requisitos especificados con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. (Pérez Fernández de Velasco, 2013, p. 232).

El objetivo que pretende su aplicación es el de conseguir y mantener la calidad del producto y/o servicio, para ello requiere interpretar y adaptar la norma de acuerdo con las características y tipo de producto o servicio de cada organización.

Para López (2016) la norma ISO 9001 es la norma más popular de la familia ISO 9000, por ser la norma que describe los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad. Este grupo de normas está compuesto en la actualidad por los siguientes estándares:

- ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario: esta norma describe los conceptos y principios fundamentales de la gestión de calidad e incluye términos y definiciones que aplican a todas las normas de gestión de la calidad.
- ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos: es la norma que describe los requisitos que debe satisfacer una organización que declare estar alineada con la norma. Es la única de entre las tres que está desarrollada con propósito de ser empleada para la certificación por tercera parte.
- ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad: esta norma proporciona directrices a las organizaciones para ayudarlas a alcanzar un éxito sostenido a partir de la implementación de ISO 9001.

Estas normas se encargan de asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implantación y la operación de un sistema de gestión de la calidad.

1.18 Principios de la Norma ISO 9001:2015

La ISO 9001:2015 fue desarrollada tomando como base los principios de la gestión de la calidad previamente introducidos por la ISO 9000:2000. Actualmente son siete principios de la calidad que pueden ser usados por la organización como filosofía para la mejora de esta:

Enfoque al cliente: es comprender y cumplir las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y generar valor excediendo sus expectativas.

Liderazgo: aquí se determina el liderazgo en todos los niveles de la organización para su orientación y propósito. Permite alinear las estrategias, procesos y recursos, estableciendo y manteniendo un ambiente interno que busca siempre el logro de sus objetivos.

Compromiso de las personas: lo principal y primordial para las organizaciones es su personal, su compromiso es esencial para establecer el trabajo y responsabilidades que llevarán a cabo para el desempeño eficaz y eficiente de la organización.

Enfoque a procesos: se identifican las actividades en todos los procesos de la organización para que logre un resultado deseado de forma eficiente.

Mejora: enfoque continuo a la mejora de la organización como objetivo permanente de la misma.

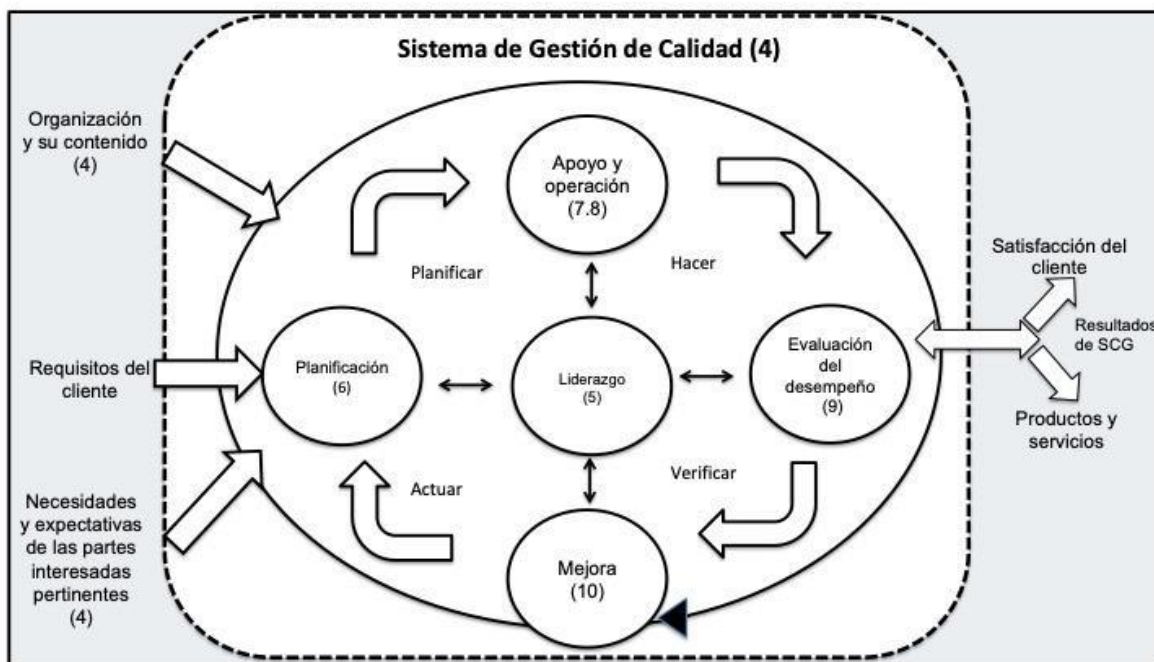
Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones que tome la organización deben ser objetivas y basadas en el análisis de datos y la información derivada de la evaluación del sistema.

Gestión de las relaciones: gestionar la relación entre la organización y los proveedores que influyen en el desempeño optimizándolo y creando valor para ambos.

La norma promueve un enfoque a procesos que busca desarrollar, implementar y mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, además implica definir y gestionar sistemáticamente los procesos y sus interacciones. La gestión de los procesos y el sistema en conjunto puede lograrse utilizando el ciclo PHVA, también implementa el enfoque basado en riesgos, que busca aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados para el logro de los objetivos organizacionales.

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad (ver figura 2).

Figura 2. Estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA



Nota. Representación de la estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA Norma ISO 9001:2015. Fuente: IMNC2015 (2015)

El ciclo PHVA se describe brevemente de la siguiente manera:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

1.19 Modelos normativos

La calidad ha tenido que estandarizarse a lo largo del tiempo, por lo que se han desarrollado criterios que se están convirtiendo en modelos a seguir para diferentes países y que se han implementado en organizaciones de diferentes sectores. La

metrología, normalización y evaluación de la conformidad, son aspectos importantes para desarrollar la calidad en la organización, son tres actividades diferentes, pero a la vez interrelacionadas e interdependientes.

Según la Organización Internacional de Estandarización (ISO) la metrología intenta facilitar el comercio por medio del establecimiento de un sistema nacional de medidas que incluya normas apropiadas por las necesidades nacionales (Marcelino y Ramírez, 2014, p. 61).

Es importante en la infraestructura de la calidad la disponibilidad de un sistema nacional de medición que asegure que las mediciones que realiza la organización se hacen con precisión y fiabilidad apropiadas, y que a su vez está relacionado con otras mediciones hechas en el país o internacionalmente.

La Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privados como público, en materia de salud, medio ambiente, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos, las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio (Economía, 2016, p. Xx).

Este proceso se lleva a cabo mediante la elaboración, expedición y difusión a nivel nacional, de las normas que pueden ser de tres tipos principalmente:

- a) Norma Oficial Mexicana (NOM): es la regulación técnica de observancia obligatoria que establece las reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación; y así como la terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se refieran a su cumplimiento o aplicación.
- b) Norma Mexicana (NMX): prevé para uso común y repetido reglas, especificaciones, métodos de prueba, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio, método de producción y operación; así como aquellas relativas a la terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado.
- c) Normas de Referencia (NRF): sirven para ser aplicadas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de estas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables.

- d) Norma o lineamiento internacional: documento normativo que emite un organismo internacional de normalización u otro organismo internacional relacionado con la materia.
- e) Norma extranjera: la que emite un organismo o dependencia de normalización público o privado reconocido oficialmente por un país.

A través de la normalización se establecen e implementan reglas en un campo específico de un sector económico de la población, que busca lograr la optimización de dicho sector y además cumplir con los requisitos de calidad en los procesos. Además, de emplear documentos que son elaborados por ciertas entidades ya sea a nivel nacional o internacional, sobre determinada disciplina de conocimiento.

La evaluación de conformidad es la demostración del cumplimiento de los requisitos específicos de un producto, proceso, sistema, persona y organismo. Para una evaluación de conformidad en general intervienen tres actores: el que declara la conformidad, el que requiere la conformidad y un tercero imparcial que ofrece una garantía de dicha conformidad (Marcelino y Ramírez, 2014, pág. 63).

Los beneficios de estos tres componentes es el de realizar mediciones de confianza, que ayudan a demostrar que los elementos que componen un producto o servicio se ajustan a los requisitos especificados en las normas. Así el consumidor final puede tener la confianza en que los productos o servicios cuentan con una marca o certificado, que dan fe de su calidad, seguridad u otras características deseables, superando su expectativa. Además, las normas y guías ISO proporcionan requerimientos y directrices para las buenas prácticas y el reconocimiento de dichas evaluaciones.

1.20 Organismo de Certificación en Sistema de Calidad

De acuerdo con Marcelino y Ramírez (2014) los organismos de certificación en sistemas de calidad son entidades independientes y acreditados, que tienen la capacidad y fiabilidad para participar en un sistema de certificación en el que los intereses de todos los involucrados en el funcionamiento del sistema están representados.

Para evaluar este cumplimiento, los diferentes países cuentan con sistemas de acreditación a nivel nacional por medio de entidades acreditadoras. La acreditación se basa en la evaluación de la competencia técnica del solicitante por un equipo independiente de profesionales que cumplen con los requisitos reconocidos internacionalmente.

En México, el Organismo Nacional de Normalización que representa al país ante la ISO es la Dirección General de Normas (DGN), que tiene la tarea, entre otras, de aplicar la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y la Ley Federal de Protección al Consumidor en el ámbito de competencia de la Secretaría de Economía, así como las disposiciones derivadas de dichas leyes en relativo a formulación, revisión, expedición, difusión, y evaluación de la conformidad de las normas oficiales mexicanas y normas mexicanas también acredita a los organismos de certificación (Marcelino y Ramírez, 2014, p. 67)

Además, existen diferentes entidades para la evaluación y certificación, acreditados por la Dirección General de Normas (DGN), que también emite certificados de productos para los cuales no exista un organismo de certificación. La Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) se destaca por evaluar y acreditar unidades de verificación, laboratorios de pruebas o calibración, así como Organismos de Certificación. Por su parte, la Asociación de Normalización y Certificación A.C. (ANCE) es responsable de la emisión de normas y de la certificación de productos eléctricos, y también es un laboratorio de pruebas acreditado y aprobado nacionalmente. Otra destacable participación es la de Normalización y Certificación Electrónica A. C. (NYCE) que también se da a la tarea de desarrollar normas y certificación de productos electrónicos. En el mismo contexto se encuentra el elemental Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) se constituye en agosto de 1993, como un organismo de normalización y certificación cuya finalidad es editar, elaborar, expedir y cancelar normas mexicanas, así como fortalecer a las organizaciones de la rama industrial, comercial y de servicios que estén interesadas en contar con niveles de competitividad regional, nacional e internacional.

El IMNC se ha afianzado como un organismo seguro y confiable el cual cuenta con el apoyo de expertos nacionales reconocidos a nivel internacional en diversas áreas de normalización, certificación y capacitación. Como organismo de normalización cuenta con la autorización del Gobierno Federal para elaborar y expedir NMX, a través de técnicos nacionales, en cuanto a sistemas de calidad, turismo, sistemas de gestión ambiental, entre otros. En su carácter de organismo de certificación realiza actividades para evaluar la conformidad de los sistemas de gestión, productos y personas, proporcionando certificaciones como lo son: ISO 9001, ISO 14001, SPAS, y Distintivo H, entre otros. (Marcelino y Ramírez, 2014, p. 69).

Así, la certificación es un proceso llevado a cabo por una entidad independiente de la organización, mediante la cual se examina y evalúa la conformidad de un producto, proceso, servicio, persona o sistema de gestión con los requisitos definidos en unos documentos llamados normas o especificaciones técnicas (García, 2006, p. 2)

Para Vázquez (2004) la certificación tiene ciertas implicaciones que son:

1. Es producto de un proceso de auditoría que da conformidad de acuerdo a una normatividad y especificaciones.
2. Quien audita y concede la certificación es una parte no interesada.
3. La certificación tiene una vigencia temporal.

La certificación otorgada por un organismo acreditado y de reconocimiento internacional, asegura el reconocimiento de los pares y de los clientes o usuarios.

La importancia de un proceso de certificación reside en que es la mejor oportunidad para la mejora de la calidad y la innovación. Asimismo, conlleva muchas ventajas, como llegar a nuevos clientes, acceder a otro tipo de mercados gracias a su amplio reconocimiento, disponer de mejor documentación para diversos fines, y, sobre todo, dar a la organización una ventaja competitiva y demostrar el compromiso que tiene con la calidad del producto o servicio.

El concepto de calidad ha ido evolucionando de acuerdo con las necesidades organizacionales, siempre con el fin de lograr y mantener la satisfacción del cliente con un producto o servicio con cero defectos. Ha sido estudiado por diversos autores que hasta la fecha son considerados los gurús de la calidad, y sus principios básicos siguen manteniéndose vigentes en los Sistema de Gestión de Calidad, ubicándolos como estrategias que facilitan la ejecución de prácticas que benefician el logro de los objetivos y la competitividad en las organizaciones.

Un Sistema de Gestión de Calidad y una certificación ISO implementadas eficazmente proporcionan la mejora continua para aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas, logrando que los beneficios de la organización se incrementen. Una organización que adopte este enfoque generará confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos o servicios.

Después de detallar los conceptos relativos a la calidad y que forman parte del objeto de estudio, en el siguiente capítulo se analizará el concepto de Cultura Organizacional y las características que lo componen con la finalidad de reconocer la importancia de la misma en las organizaciones y el impacto que tiene sobre el desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión Calidad.

CAPÍTULO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad no sólo repercute en la forma de trabajo, sino también afecta al personal involucrado, debido a que, en aras de estandarizar las actividades, no estamos afectando solamente la estructura y las competencias del personal, también las actitudes que tomen con respecto a los valores fomentados por la organización y por los rituales, costumbres y comportamiento que tengan de acuerdo con su estilo de vida. Es necesario que los aspectos culturales vayan de la mano de la calidad, al ser elementos fundamentales para su desarrollo generando mayor identidad del personal con la organización.

Es importante la comprensión de conceptos generales y básicos, como son las diferentes definiciones que se le han dado a la cultura organizacional. Para analizar el concepto de cultura es necesario destacar que la mayoría de ellas coinciden en que la cultura es la forma en cómo una sociedad, grupo social o individuo se comporta en determinado ambiente.

2.1 Definición

A lo largo del tiempo, el impacto que ha tenido la cultura organizacional en las organizaciones ha sido cambiante y cada vez más importante. Para comprender de manera óptima lo que es y significa el concepto, resulta más conveniente definir cada uno de los dos términos por separado:

García (2014) señala que una organización es un sistema social conformado por un individuos o grupos de individuos que, dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrollan regularmente un conjunto de tareas orientadas, por valores comunes, hacia la obtención de un determinado fin.

Para Hodge, Anthony y Gales (2003) las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas.

Se pueden definir las ideas básicas de ambas definiciones de organización:

- Sistema
- Social
- Coordinada de forma consciente
- Con carácter permanente
- Para el logro de una misión

De la mano de las definiciones anteriores, la cultura forma parte importante de la organización, siendo un componente que la caracteriza y propicia la unión de los

individuos mediante una tarea o fin común, logrando un sentido de identidad y pertenencia. Es importante por la interacción con el entorno y porque crea un compromiso con los objetivos o misión planteados por y para el grupo social, logrando así el éxito de la organización.

Galimberti (2009) se refiere a la cultura como el “conjunto de conocimientos, creencias, comportamientos y convenciones cultivados y transmitidos de generación en generación”.

Asimismo, Vaitsman (2000) concibe a la cultura como un conjunto de significados compartidos, los cuales guían las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías dentro de una sociedad, orientadas por valores, normas, convenciones y tradiciones, que cambian con el tiempo, pero condicionan la actuación de los individuos.

Es importante decir que una cultura fuerte puede brindar un impacto positivo o negativo en la organización, por eso es importante ser claros con los objetivos para determinarla y que sea conveniente para el crecimiento de la organización.

Una vez hecho el análisis de organización y cultura, podemos definir así el concepto de cultura organizacional. Schein (1993) la define como el “patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió y desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”. Esto lo distingue en diferentes niveles de cultura como: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales, estos se interrelacionan y conforman las creencias y las presunciones básicas de la cultura organizacional.

Para Jones (2014), la cultura organizacional comprende el “conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización y en su colaboración para alcanzar las metas de la organización” (p. 780).

Thompson et al. (2012) la definen como el “carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidos” (p. 384).

La cultura de una organización es resultado de sus valores y normas fundamentales y rectores. Los valores son los patrones compartidos que los miembros

emplean para juzgar si han ayudado a la organización a lograr su misión y alcanzar sus metas. Las normas de una compañía especifican o prescriben las creencias, las actitudes y las conductas compartidas que sus miembros deben observar y acatar. Son reglas informales pero poderosas sobre la forma en que los empleados deben comportarse y conducirse en la organización, si quieren ser aceptados en ella y ayudarla a alcanzar sus metas (Jones y George, 2014, p. 352).

En conclusión, la cultura organizacional es un conjunto de percepciones, tradiciones, valores, normas, creencias, hábitos, formas de pensar y relacionarse, que se llevan a cabo dentro y entre los grupos de una organización, los artefactos culturales motivan a los colaboradores y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso, mismos que son compartidos y llevados a la práctica por todos los elementos que la componen a fin de lograr el objetivo en común.

2.2 Cómo se aprende la cultura organizacional

Para Méndez (2006), la cultura organizacional es conciencia colectiva en el sentido de que se manifiesta en “un sistema de significados compartidos” (p. 81). Conforme con el autor, este sistema de significados integrados como conciencia colectiva se desarrollan a partir del aprendizaje social producto de los procesos de socialización y facilita a los colaboradores de la organización comprender su ambiente laboral y adaptarse a las demandas de este.

Chiavenato y Guzmán (2009), proponen que cuando se crea una cultura organizacional y esta se comienza a desarrollar en sus colaboradores, la organización recurre a varias tácticas para consolidar la aceptación de sus valores fundamentales y asegurar que su cultura se mantenga. A continuación se presentan diversos medios de socialización organizacional:

1. Selección de nuevos integrantes: el primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos. Los seleccionadores utilizan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevisten con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.
2. Integración del puesto: el segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo colaborador. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción, muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. Este choque busca demostrar la importancia de la

cultura organizacional, tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo.

3. Capacitación en el puesto: el tercer paso consiste en que el nuevo colaborador se adapte al puesto y reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural.
4. Evaluación del desempeño y recompensas: el cuarto paso de la socialización es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que se concentran en aspectos del negocio y en valores organizacionales que son cruciales para el éxito de la organización.
5. Adhesión a los valores de la organización: el quinto paso es lograr una firme adhesión de las personas a los valores más importantes de la organización. La identificación con los valores ayuda a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales en aras de seguir en la organización y compartir sus valores, con la confianza de que la organización considera y premia esta actitud, sintiéndose satisfechos por los logros comunes obtenidos por el trabajo individual y en equipo
6. Refuerzo de historias y folclore organizacional: el siguiente paso es el refuerzo del folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular.
7. Reconocimiento y promoción: el último paso es el reconocimiento y la promoción de las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización.

La socialización en las organizaciones se compone de varias acciones planeadas y programadas por la dirección, por medio del cual el nuevo colaborador conoce, identifica e incluso hace suyos los valores que permean en su organización, desarrolla comportamientos y actitudes requeridos por su entorno y formas de interactuar con el resto de los colaboradores. Este proceso busca facilitar el ingreso del nuevo colaborador dentro de la organización, en su área de trabajo y en su puesto a cargo, esto a través de actividades formales como la inducción o la capacitación pero también por medio de la transmisión de información de generaciones veteranas a la nueva generación.

Por su parte Robbins et al. (2014) manifiestan que la cultura organizacional se aprende de distintas formas, pero las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos, materiales y lenguaje.

- Historias: Por lo general las historias dentro de la organización son narraciones sobre eventos o personas importantes, como los fundadores de la organización,

faltas o violaciones a las reglas y soluciones ante errores pasados. Estas historias sirven de ejemplo y enseñanzas a los colaboradores sobre la cultura de la organización, uniendo el presente con el pasado se proporcionan explicaciones y legitiman las prácticas actuales; ejemplificando lo realmente importante para la organización y proporcionan ideas contundentes de sus objetivos.

- **Rituales:** los rituales dentro de la organización son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores y objetivos de mayor importancia para la organización. Resulta fundamental la motivación, premiación y experiencia que se brinda a los colaboradores en un ritual, debido a que su función es importante para establecer los niveles deseados en las expectativas conductuales de los empleados para cumplir sus objetivos y metas.
- **Símbolos materiales:** los símbolos materiales u objetos generan la personalidad de la organización, se refieren a la distribución, tamaño y elegancia de las oficinas, el tipo de vestimenta de los empleados, servicios que brinda la organización como automóvil, gratificaciones, membresías adicionales, uso de instalaciones para ciertos colaboradores. Los símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante, el tipo de comportamiento apropiado y qué se espera de ellos.
- **Lenguajes:** se utilizan como una forma de identificar y unificar a los integrantes de una cultura, a medida que se aprende el lenguaje los miembros respaldan y acreditan la cultura y se disponen a conservarla. Conforme pasa el tiempo en la organización, se crean palabras y expresiones únicas para describir al equipo de trabajo, personas clave, clientes, procesos, proveedores, productos o servicios relacionados con su negocio. Al principio puede parecer agobiante para los nuevos miembros aprender el lenguaje, después de un periodo se vuelve un común denominador que exista unión entre colaboradores.

La cultura organizacional es una construcción constante, resultado de la interacción entre los individuos y su entorno, de forma inconsciente la gente dentro de la organización va desarrollando valores y creencias derivadas de las situaciones o problemas a los que se ven enfrentados para su supervivencia y desarrollo. Es así como la cultura organizacional se va integrando de distintos elementos, según sean las creencias compartidas acerca de las formas de trabajo.

2.3 Elementos que conforman la cultura organizacional

Existen dos niveles de cultura organizacional. Uno de artefactos visibles y comportamientos observables, cuyo foco de atención es la manera en cómo los miembros de la organización visten, actúan, comparten símbolos, anécdotas y ceremonias. Y el otro se refiere a los elementos profundos de la mente, como

supuestos, creencias y procesos de pensamiento que constituyen la cultura real de los integrantes de la organización (Albizu y Olazarán, 2004).

Es importante mencionar los siguientes elementos que nos permiten entender la cultura organizacional, Thompson et al. (2012) aporta algunos de ellos:

- Valores, principios de negocios y estándares éticos: en otras palabras, son los fundamentos morales y atributos deseables, que por lo regular están plasmados en la declaración de misión, visión y valores de la organización, así como en sus políticas, reglamentos y código de ética.
- Enfoque de la organización para administrar al personal: en términos generales puede tratarse de una administración autocrática, dura, fría y centralizada; o, por el contrario, se puede tratar de una administración democrática, flexible, cálida y participativa, o de un término medio entre estos dos extremos.
- Atmósfera de clima de trabajo: es posible que el ambiente laboral se distinga por su armonía, colaboración, espíritu de equipo y amistad; así como por lo opuesto: conflicto, recelo, egocentrismo y rivalidad.
- Manera en que los empleados interactúan: puede ser que la relación entre los empleados sea a distancia o que el trato sea cara a cara; también es posible que reine la formalidad, que domine el desenfado o que la interacción sea muy intensa o esporádica.
- Presión de los pares para hacer las cosas de determinada manera: hay organizaciones en las que “cada quien sabe lo que hace”, y por ello los empleados se muestran permisivos o tolerantes con respecto a las desviaciones de sus compañeros; en contraste, hay organizaciones en las que existe una fuerte persuasión de los compañeros para alinearse a los valores establecidos.
- Acciones y comportamientos que son explícitamente impulsados y recompensados: este punto tiene que ver con el sistema de incentivos y las ceremonias de premiación.
- Tradiciones e historias de la compañía: es el conjunto de rituales, ceremonias, festividades, anecdotarios, mitos y leyendas que se repiten día con día, mes con mes y año con año en una organización.
- Manera en la que la empresa trata con sus partes interesadas: esto atañe al sentido de responsabilidad social que tiene una compañía, ya que algunas están concentradas en el beneficio que brindan sus accionistas, otras amplían su mirada hacia sus empleados, otras más se preocupan por la comunidad que rodea a sus plantas productivas, mientras que otras consideran el beneficio que generan a la sociedad, e incluso el impacto que tienen sobre el planeta.

Así mismo para Schein (2004) la cultura organizacional abarca los principales elementos que existen en diversos niveles de la conciencia y les otorga las siguientes características:

- Artefactos: incluyen la conducta observable de los empleados como vestido, lenguaje; estructuras, sistemas, procedimientos y reglas; aspecto físico de la organización (decoración, distribución de espacios, y nivel de ruido).
- Normas: indican cómo los empleados deberían comportarse en ciertas situaciones. Son reglas escritas de conducta.
- Valores: indican a los empleados lo que es importante en ellas y lo que merece su atención.
- Suposiciones básicas: indican a los empleados la manera de percibir las cosas, de pensar en ellas y la actitud que han de adoptar, son principios indiscutibles sobre la manera de relacionarse con el entorno y con la naturaleza del ser humano, la actividad y las relaciones humanas.

De esta manera se logra cumplir dos aspectos fundamentales, el de la integración interna, en donde los miembros de la organización van formando una identidad colectiva y un juicio sobre la forma en que se puede trabajar efectivamente y la adaptación externa, es decir, en cómo la organización alcanza las metas y hace relaciones con personas externas.

2.4 Características de la cultura organizacional

Robbins y Judge (2017), identifican siete características que evidencian la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos: grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención a los detalles: grado en que se espera que los individuos demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de individuos.
6. Dinamismo: grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Ninguna organización es similar a otra, puesto que todas son únicas y singulares, cada una compuesta por diversos elementos y aspectos que al unirlos componen la cultura. Puede caracterizarse como fuerte o débil según influya en el comportamiento de los empleados. Para García (2008) lo que indica si es fuerte o débil, es lo siguiente:

Tabla 2

Características Cultura Organizacional

Factores	Débil	Fuerte
Autonomía individual	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo.	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
Estructura	Puestos de trabajo estandarizados. Reglas y procedimientos debidamente formalizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.
Apoyo	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés en su personal.	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
Recompensa y desempeño	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
Tolerancia al conflicto	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
Tolerancia al riesgo	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador por ser innovador.	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Características de la cultura organizacional de García (2008)

Así mismo, las diferentes culturas organizacionales pueden ser convenientes en distintas condiciones, sin que exista un tipo de cultura ideal, por lo que el objetivo principal es lograr que la organización pueda adaptarse al medio ambiente externo y poder sobrevivir a largo plazo.

2.5 Funciones de la cultura organizacional

La cultura dentro de la organización cumple con distintas funciones, entre ellas, la adaptación adecuada de las personas a la sociedad y en este caso a la organización. Establecer una cultura tendrá como uno de sus objetivos orientar la integración de cada uno de los miembros.

Olivares y González (2014) encuentran entre sus funciones las siguientes:

- Definir los límites: mediante normas y valores propios y auténticos se establecerá, paulatinamente, la distinción entre una organización y otra, catalogándose como única y auténtica.
- Sentido de identidad: las normas y los valores, al ser algo propio de la organización, transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad, haciéndolos sentir participantes únicos de este tipo de cultura.
- Intereses comunes: el compartir una serie de principios y valores creará un compromiso personal en cada uno de los empleados, el cual desencadenará el abandono de interés egoístas por un bien individual, convirtiendo los esfuerzos en trabajo para la obtención de un bien común.
- Socializar al trabajador: la cultura pretende integrar al individuo a la organización, incrementando la estabilidad del sistema y estableciendo normas de respeto y convivencia entre los miembros de ésta.
- Coordinar toda la organización: la cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de una institución, encaminando su comportamiento al bien común.

En conclusión, define límites, pautas o normas que generan un valor agregado de identidad a los miembros que tienen claro que hacen parte de una compañía, facilitando el compromiso y reforzando la unidad de la organización, y a su vez, genera un control y guía los comportamientos de las personas que participan en ella. Una cultura fuerte que se apoya por reglas y directrices formales garantiza que los trabajadores operarán de manera uniforme y predecible. Un liderazgo firme, que promueve una cultura fuerte informa con frecuencia las metas y prioridades y es sumamente importante en las organizaciones innovadoras.

2.6 Beneficios de una cultura organizacional

Estudiar y entender la cultura organizacional dentro de la organización trae consigo más ventajas que desventajas, esto debido a que el aspecto humano es indispensable para el desarrollo y fortalecimiento de ésta. Para Fincowsky y Benjamín (2011) la cultura organizacional trae consigo ciertos beneficios, entre ellos:

- Sirve de guía para la acción y para que los distintos niveles organizacionales sepan cómo desempeñarse en sus respectivos roles.
- Otorga sentido a la acción, facilita la coherencia y ayuda a la unión de los elementos formales e informales, dándoles una misma dirección. Provoca una consistencia interna en el funcionamiento de la organización y favorece su continuidad en el tiempo.
- Los niveles directivos y medios, los líderes de equipos y grupos pueden tomar mejores decisiones, al estar orientadas por los valores, saben con mayor claridad qué hacer.
- La cultura influye en el estilo de toma de decisiones y de pensamiento vigentes en la organización. En consecuencia, aunque operen en el mismo entorno, cada organización lo percibirá de manera distinta dependiendo de su cultura.
- Los participantes de la organización saben claramente sobre qué parámetros deben condicionar su actividad.
- Una cultura compartida facilita la obtención de los objetivos estratégicos de la organización.
- La cultura en común permite una mejor realización de los miembros de la organización.
- La cultura es la mejor marca y patente que tiene una organización contra sus imitadores. Estimula la producción de resultados únicos. Es intangible, lo cual dificulta la tarea de entenderla y copiarla, incluso para las personas que hayan trabajado en ella.

Para Chiavenato (2000) la cultura de una organización ayuda a:

Dar a los empleados una visión de lo que la organización representa.

- Estimular el entusiasmo de los empleados, pues atraen la atención al honrar como héroes a los integrantes de alta productividad y creatividad.
- Ser una fuente de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros.
- Permitir a los empleados entender los procesos y conductas que interactúan dentro de la organización.
- Utilizar a los líderes como modelos que se deben emular.

Estas son algunas de las muchas ventajas que pueden acentuarse dentro de la organización, es importante tener en cuenta que ésta está expuesta a un entorno de muchos cambios y que de alguna manera implicará hacer arreglos a la cultura organizacional existente para que la organización responda a estas influencias externas y logre adaptarse al entorno de forma exitosa.

2.7 Metodología y modelos para evaluar cultura organizacional

Así, para intentar predecir cómo es que actuará o se comportará una organización bajo ciertas circunstancias, debemos conocer qué esquemas de suposiciones básicas tiene, de manera que hay que indagar en la cultura para conocer los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta para entender la dirección de los cambios que conllevarán hacia una cultura de calidad. Consecuentemente, la cultura organizacional ha tomado más importancia en el interior de las organizaciones, cada vez surge más evidencia sobre el papel que tiene la cultura organizacional para mejorar el desempeño y la competitividad, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, por lo que ha sido centro de numerosas investigaciones por muchos autores.

Saber a profundidad lo que implica este constructo, permitirá identificar las manifestaciones culturales y brindará elementos que ayudarán a la toma de decisiones a favor del bienestar a largo plazo de la organización.

Rodríguez (2005) propone una metodología, dividida en etapas secuenciales, para hacer un diagnóstico de cultura organizacional:

1. Contacto inicial: por lo regular es un consultor externo quien plantea a la organización la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico cultural; mientras que ésta suele considerar un servicio de consultoría para resolver un síntoma o desviación manifiesta. Por lo tanto, el consultor debe solicitar información impresa o publicada de la organización, de tal forma que pueda hacer un examen preliminar de sus artefactos culturales; asimismo, se recomienda prestar atención a elementos sorpresivos o anómalos, así como a otros aspectos que realmente distingan a la organización de cualquier otra.
2. Examen de artefactos culturales: es necesario hacer un análisis de todo el material publicado, ya sea de inducción, portal de la compañía, revista de comunicación interna, tableros de boletines, ya que por lo general estos materiales reflejan la cultura “oficial” o la que la organización desea proyectar de sí misma, tanto de manera interna como externa.
3. Entrevista a informantes calificados: a través de entrevistas realizadas a empleados que representen bien los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización, es posible reconstruir la historia de la empresa, transparentar los

criterios que se utilizan para seleccionar o promover gente, tener una idea de a quiénes se consideran “héroes” o “villanos” de la compañía, o indagar acerca de la imagen que los empleados tienen de ésta.

4. Entrevistas grupales: es necesario abordar en entrevistas grupales los elementos que hasta ese momento del diagnóstico se consideran sorprendentes; asimismo, es preciso determinar si hay consensos o debates en torno a ciertos rasgos culturales encontrados.
5. Reunión con informantes internos: consiste en analizar la información recopilada hasta ese momento, o a fin de obtener interpretaciones y explicaciones por parte de los participantes.
6. Determinación de hipótesis sobre los principales rasgos culturales: se refiere a comenzar a configurar los rasgos culturales centrales tanto en función de lo que se aprecia como subyacente a los hechos relatados, como a partir de interpretaciones y explicaciones dadas a ciertos comportamientos característicos.
7. Análisis grupal de textos: se refiere a elaborar casos escritos que reflejan las hipótesis que se tienen, a fin de comprobar qué tanto reflejan los informantes de lo que sucede en la organización.
8. Elaboración de cuestionarios: puede utilizarse un cuestionario elaborado exprofeso para la organización, o utilizar de manera completa o parcial algún otro instrumento confiable y válido de cultura organizacional.
9. Recopilación de antecedentes: la idea es aplicar el cuestionario a una muestra representativa de la organización (si ésta es grande) o a la mayoría o al total de los empleados (si la empresa es mediana o pequeña). Después es necesario obtener las estadísticas correspondientes, analizar los resultados y elaborar conclusiones.
10. Seminario de diagnóstico: es necesario analizar los resultados parciales en juntas grupales con el objetivo de establecer un diálogo con diferentes empleados, en cuanto a los hallazgos a nivel cualitativo y cuantitativo; asimismo, es preciso confirmar las hipótesis que se tenían y determinar la aceptación o resistencia que genera la información.
11. Elaboración y presentación del informe final: consiste en organizar toda la información recabada y hacer una presentación formal del diagnóstico, reconociendo que, aunque con esta entrega se cierra el proceso de evaluación, la cultura organizacional continúa cambiando y el proceso de diagnóstico es dinámico e iterativo, por lo que no se puede pretender que se tiene la última palabra sobre este tema.

En el apartado siguiente se expondrán diversos escritores que han propuesto una variedad de dimensiones y atributos a la cultura organizacional.

Competing Values Framework (CVF)

Cameron y Quinn (1999) (citado en Sepúlveda, 2004) proponen un modelo denominado Competing Values Framework (Modelo de valores en competencia), que permite diagnosticar y facilitar el cambio de cultura en una organización en particular a partir de cuatro tipos de cultura dominantes: de clan, adhocrática, jerarquizada y de mercado (Figura 3).

A través de este modelo es posible observar si los miembros de la organización son flexibles a los cambios del entorno, o si la organización se encuentra orientada a la estabilidad y el control que tiene hacia los cambios.

Con el uso del CVF es posible medir seis indicadores: las características dominantes de la organización, que hacen referencia a cómo es la organización; el liderazgo organizacional y cómo se transmite dentro de la misma; la administración de los empleados, que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente dentro de la organización; la cohesión organizacional, o la manera en que se crean lazos que mantienen unida a la organización; el énfasis estratégico, que detecta qué puntos principales conducen a la estrategia organizacional, y el criterio de éxito que determina cómo se define la victoria y qué se recompensará.

Figura 3. Modelo de valores en competencia

Orientación interna e integración	Flexibilidad y discreción		Orientación externa y diferenciación
	1. CLAN	2. ADHOCRÁTICA	
	3. JERARQUIZADA	4. DE MERCADO	
	Estabilidad y control		

Nota. Cuadro Competing Values Framework propuesto por Cameron y Quinn 1999, adaptado por Sepúlveda, 2004

- Cultura grupal o de clan: se caracteriza por la cooperación de los integrantes para lograr resultados colectivos; en donde se valora el compañerismo, la preocupación por los demás y la ayuda constante, de tal manera que se forme una verdadera cohesión. La toma de decisiones es participativa y busca el consenso para lograr el compromiso y la lealtad hacia la organización. Las personas se identifican con los empleados y la visión de la organización por

medio de emociones positivas y valores morales. El líder se considera un padre o mentor que facilita esta sensación de pertenencia y equidad. Esta cultura podría describirse como familiar, pues es amistosa y se comparten experiencias. La organización se mantiene viva por la tradición y por un fuerte sentimiento de lealtad y compromiso.

- Cultura adhocrática o de desarrollo: se caracteriza por su capacidad de innovación y dinamismo. Valora a los integrantes que tienen potencial para generar ideas nuevas y creativas, iniciativa propia y que emprenden nuevos proyectos. Se asumen riesgos y se da importancia a las tareas y el emprendimiento de los trabajadores en cuanto a productos y servicios con miras al incremento de su rentabilidad. El trabajo es flexible, orientado hacia la autogestión y al empoderamiento. Se puede describir como una cultura inspirada en las instituciones sociales.
- Cultura jerárquica o burocrática: se caracteriza por la estandarización de los procedimientos y las actividades, así como por el establecimiento de rutinas para llevarlos a cabo. Los mandatos surgen de forma vertical desde los directivos hacia los subordinados; los roles y tareas están muy definidos en el aspecto formal y la estructura de la organización es jerárquica. Es propia de empresas que buscan una organización y coordinación eficiente para que las políticas y reglas sean incorporadas por todos los miembros, y que tienen un comportamiento y una dirección estables que siguen una planificación estratégica. En organizaciones con este tipo de cultura se espera que los trabajadores permanezcan en sus puestos por largo tiempo. Los colaboradores tienen expectativas de seguridad, ascenso y remuneración. Asimismo, se valoran los rangos, la estabilidad y la seguridad laboral. Los líderes no asumen riesgos, sino que son conservadores.
- Cultura racional u orientada hacia el mercado: busca la productividad y la eficiencia para la cual motiva a sus miembros a desarrollar habilidades para el crecimiento científico y tecnológico de la organización y estar a la par de las demandas del mercado y de los clientes. Ofrece productos, servicios y procesos de calidad para superar a la competencia. Se le denomina “cultura de logro” porque sus directivos y empleados se rigen por metas. Es un tipo de cultura formal en la que prevalece el control del desempeño y la calidad del trabajo realizado. La empresa permanece viva porque gana prestigio a partir de los resultados objetivos del trabajo y de su posicionamiento en el mercado. Los líderes no toman riesgos y son competitivos. El personal valora la estabilidad y la formalidad del trabajo.

Modelo cultural de Denison

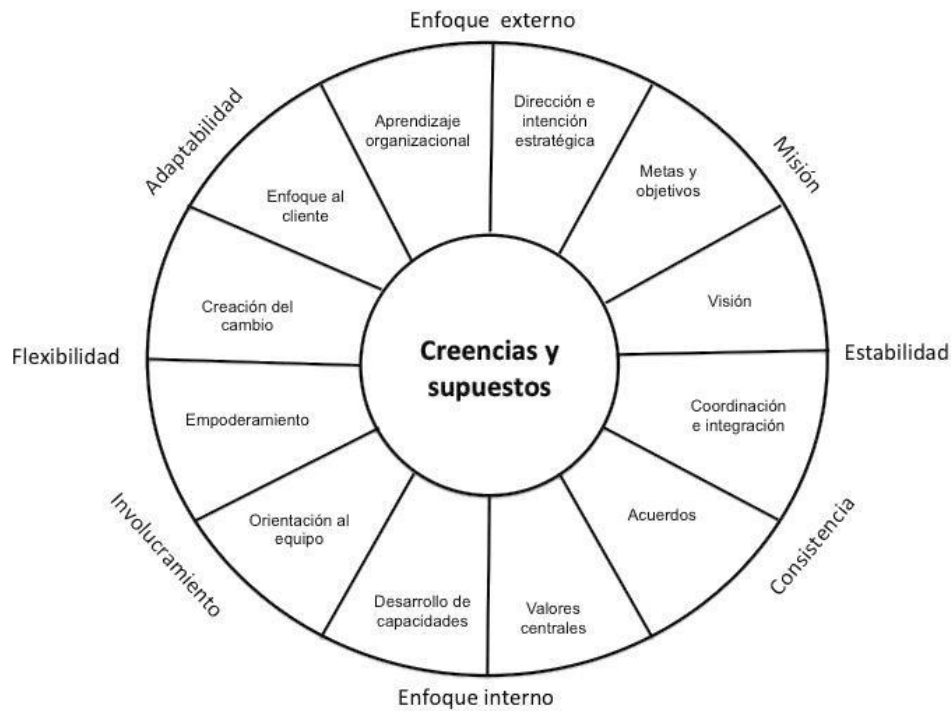
Denison, Hooijberg y Quinn (1995) plantean una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dimensiones del modelo de Cameron y Quinn, (1999) y por lo tanto existe correspondencia entre ellas, de manera que: involucramiento= clan; adaptabilidad= adhocracia; consistencia= jerarquía y misión=de mercado.

Para cada tipo de cultura existen tres dimensiones, por lo que en total se tienen 12 dimensiones para el modelo, dependerá de la afinidad que tenga cada organización con las dimensiones de cada tipo de cultura que se podrán ubicar en el cuadrante correspondiente.

Los tipos de cultura para Denison, Hooijberg y Quinn (1995) (citado en Chuc, 2017) (Figura 4) son:

- Involucramiento: definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.
- Consistencia: considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales, el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.
- Adaptabilidad: permite a la organización responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reforzarse entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.
- Misión: se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.

Figura 4. Modelo de Cultura Organizacional tomado de Fey y Denison (2003)



Modelo de dimensiones culturales de Hofstede

El modelo de dimensiones culturales de Hofstede se construyó a partir de estudios que éste realizó entre las décadas de 1980 y 2000 en 50 países. Con base en los resultados categorizó la cultura organizacional de acuerdo con cuatro dimensiones: distancia de poder, aversión a la incertidumbre, masculinidad-feminidad y colectivismo versus individualismo, después de algunas investigaciones añadió la dimensión de la orientación temporal.

Hofstede (citado en Gillert, 2009) redujo las diferencias culturales a cinco dimensiones básicas que son:

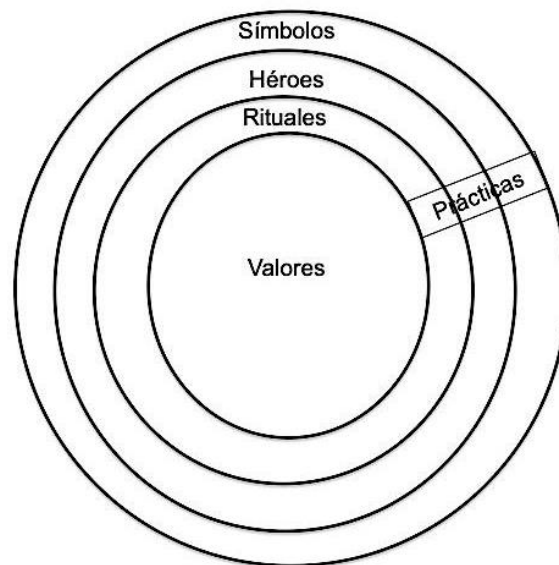
- Distancia de poder: indica hasta qué punto una sociedad acepta el hecho de que en las instituciones y organizaciones el poder esté distribuido igualmente entre los individuos.
- Rechazo a la incertidumbre: indica hasta qué punto una sociedad se siente amenazada por las situaciones ambiguas y trata de evitarlas adoptando reglas u otras medidas de seguridad.
- El individualismo/colectivismo: indica hasta qué punto una sociedad presenta un marco social de urdimbre desestructurada en el que se supone que las personas cuidan únicamente de sí mismas y de sus familiares inmediatos, o en su lugar

posee un marco social de urdimbre sólida, en el que las personas distinguen entre grupos internos y externos, y esperan que su grupo interno cuide de ellas.

- La masculinidad/feminidad: señala hasta qué punto el género determina los roles sociales de hombres y mujeres.
- La orientación temporal: indica hasta qué punto una sociedad basa sus decisiones en la tradición y en sucesos pasados, o las basa en la ganancia actual o a corto plazo, en aquello que se percibe como deseable para el futuro.

Para Hofstede (1999) los siguientes términos: símbolos, héroes, rituales y valores describen la manera en que se manifiesta la cultura, considera agruparlos en una perspectiva más explicativa y causal. Por esto propone un esquema que denomina “diagrama de cebolla” (Figura 5) que busca demostrar cómo las partes más visibles ocultan las menos visibles. Para Hofstede los valores son los más escondidos, explican el comportamiento humano en la organización sintetizado en las prácticas, que incluyen rituales, héroes y símbolos; todos entendidos, desarrollados y compartidos en la organización.

Figura 5. Diagrama de cebolla: manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profanidad tomado de Hofstede (1999)



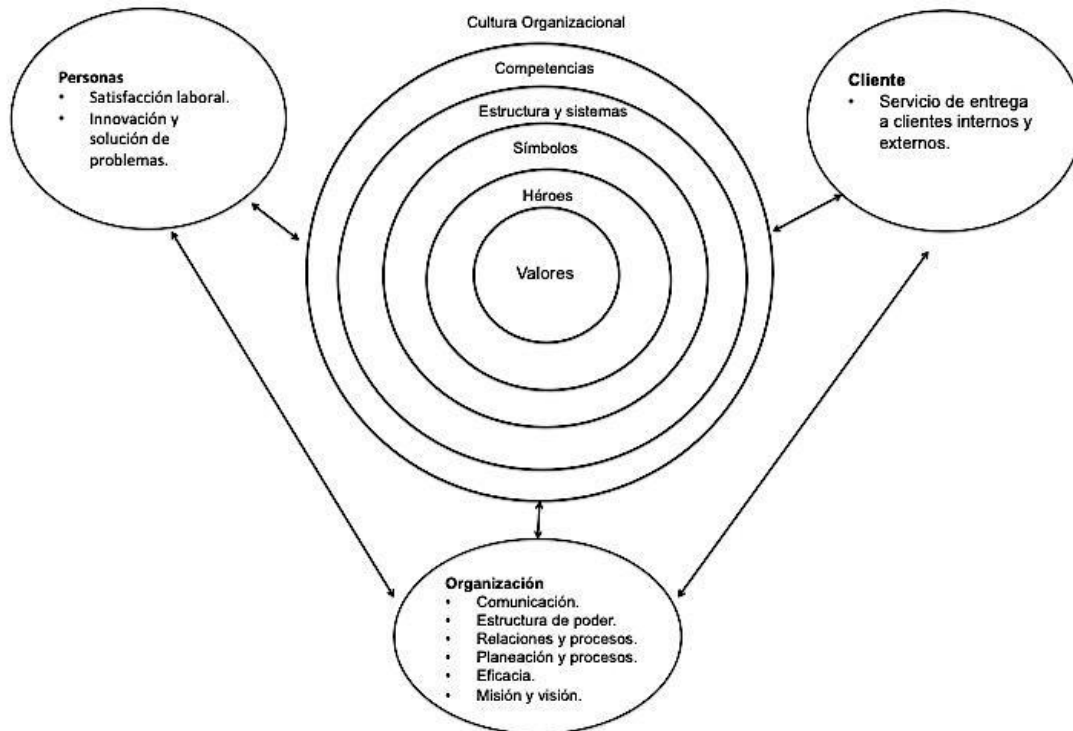
- “Los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto que sólo es reconocido por quienes comparten la cultura” (Hofstede, 1999, p. 38).

- “Los héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características sumamente apreciadas en una cultura y, de esta forma, sirven como modelos de conducta” (Hofstede, 1999, p. 38).
- “Los rituales son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que, dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales; por tanto, se llevan a cabo por sí mismas” (Hofstede, 1999, p. 38).
- “Los valores son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros” (Hofstede, 1999, p. 38).

Modelo de Maull et al.

Maull et al. retoma el modelo descrito por Hofstede y considera importante medir a su vez el impacto que tiene la cultura en las operaciones y el desempeño diario de la organización. Entendida como la organización interna, la relación con los clientes internos y externos, y el trato que se le da al personal. El modelo que propone Maull, Brown, y Cliffe (2001) contiene tres elementos principales: las personas, los clientes y la organización, manteniendo como eje los elementos culturales básicos identificados por Hofstede.

Figura 6. Modelo de Cultura Organizacional tomado de Maull, Brown y Cliffe, (2001)



Dicho modelo (figura 6) consta de cuatro variables y quince dimensiones, supone la existencia de la relación entre las personas, clientes, organización y cultura organizacional.

Entendiendo que las personas son cada uno de los elementos o recursos humanos que forman parte de la organización. Los clientes son aquellas personas y/u organizaciones que reciben un producto o servicio. La organización son los grupos que colaboran y coordinan dentro de la corporación para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con anterioridad (Jones, 2014, p. 243).

De la teoría se identifica que cada modelo muestra características bien definidas y comunes con otros.

Evaluarla es importante porque a partir de su evaluación se pueden tomar decisiones significativas sobre la forma en que la cultura organizacional influye o no en la mejora de los procesos, el sentido de pertenencia de los colaboradores, la productividad organizacional y la capacidad de la organización para adaptarse al contexto que lo rodea. Valorar la cultura organizacional se vuelve un referente para conocer si está presente y si está influyendo en el crecimiento y desarrollo de la organización. Existen diferentes metodologías y técnicas que permiten realizar la evaluación idónea para obtener los datos necesarios y así establecer un buen diagnóstico sobre la cultura en la organización. Estudiar y analizar la cultura en la organización es vital para identificar su importancia y los efectos que tiene su desarrollo y crecimiento, por lo que el resultado de su estudio impactará en la medida en que se fortalezca lo observado o se cambien los aspectos que puedan estarla afectando.

2.8 Cultura de Calidad y Cambio de Cultura Organizacional

El cambio hacia una cultura de calidad en la organización debe efectuarse de acuerdo con la dinámica de la organización, así como con su situación y naturaleza del cambio. Las intervenciones que se hagan en pro de un cambio cultural deben orientarse a que los miembros lo aseguren de forma consciente y duradera.

Cantú (2011) define a la cultura de calidad como el “conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su trabajo” (p.40).

El cambio cultural se considera como un factor clave de éxito para la implementación de un sistema de calidad porque es esencial que los miembros de la organización interioricen una serie de valores y creencias y se identifiquen con la misión, la visión y los objetivos de la organización. Éste será el único modo de que la

organización permanezca en un estado de constante autorrenovación a través de la mejora continua y, simultáneamente, se logre la unidad de propósito que asegure la coherencia y eficiencia de las acciones emprendidas (Camisón, Cruz, y González, 2011, pág. 1201).

De acuerdo con Jex y Britt (2002) una organización puede buscar un cambio de su cultura por las siguientes razones:

- Porque el medio ambiente externo cambió y entonces es necesario adaptarse a las nuevas exigencias que eso plantea.
- Porque hubo un cambio de directivos, y los de nuevo ingreso tienen una agenda o visión diferente del negocio.
- Porque se reemplazó a una buena parte de los integrantes de una organización y los nuevos empleados tienen creencias distintas a quienes les antecedieron.

Para lograr la adaptación, la organización debe desarrollar las siguientes soluciones culturales:

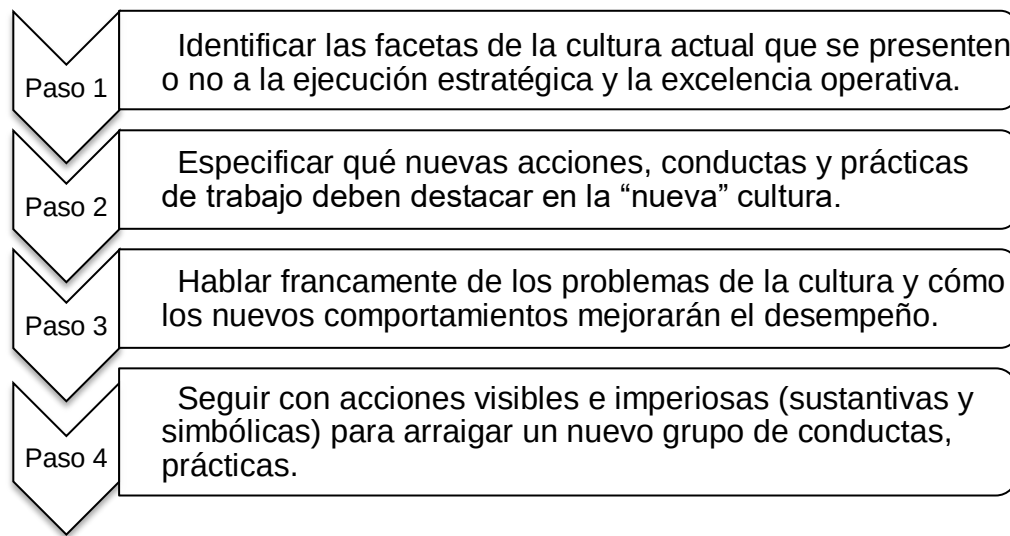
1. Un sentido de visión o propósito;
2. La meta de cumplir con su misión;
3. Medios para alcanzar los objetivos;
4. Medidas para evaluar su progreso;
5. Procedimientos para hacer correcciones y cambiar el curso de la acción para cumplir la misión y los objetivos.

Los directores o líderes de la organización mantienen un papel fundamental en el cambio cultural, deberán imponer esfuerzo en el cambio con diversas acciones que los trabajadores considerarán creíbles y como una señal de compromiso de la organización con las iniciativas, estrategias y los cambios culturales asociados.

Propone tres grupos de factores o instrumentos que los directores deberán hacer uso para desencadenar el cambio cultural en la organización. El primero de ellos, es el comportamiento de la dirección y el desarrollo de su capacidad de liderazgo.

Thompson et al. (2012) plantean que, para realizar un cambio efectivo de cultura, los líderes de la organización deben (figura 7):

Figura 7. Pasos para cambiar una cultura problemática tomado de Thompson et al. (2012)



Entre las acciones de cambio sustanciales, están las siguientes:

- Reemplazar a ejecutivos clave que impiden el cambio deseado.
- Promover a los empleados que sirvan como modelos de conducta de los rasgos culturales deseables.
- Contratar a personas que tengan el perfil de la nueva cultura, de manera particular en posiciones altas.
- Realizar programas de capacitación para facilitar la asimilación de la nueva cultura.
- Diseñar incentivos que refuercen el apego a los nuevos valores.
- Ajustar las políticas y procedimientos que correspondan.

El equipo directivo debe compartir la nueva visión y concientizar sobre los nuevos principios de la calidad que se implementarán, para ello es necesario modificar el estilo de la dirección, el compromiso con el propósito de la organización y un comportamiento coherente y ejemplar. Una lección importante por considerar en el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es que sin la responsabilidad y liderazgo de la alta dirección no se producirá un cambio significativo en la cultura organizacional, no sólo se trata de modificar las estructuras o los procesos, hay que mantener el compromiso, de lo contrario, se producirá un retorno a las conductas o valores iniciales.

El segundo factor que operará como elemento de cambio son las políticas de la organización ya que éstas facilitarán la transmisión de técnicas, herramientas o habilidades, así como creencias, valores y principios que sin lugar a duda impactarán

en el desarrollo de esta nueva cultura. Es importante considerar que deben modificarse los sistemas de evaluación y control de rendimiento para que los colaboradores de la organización tomen responsabilidad sobre temas que estén relacionados con la calidad, a fin de que dediquen parte de su tiempo y se involucren en todo momento a la mejora continua de los procesos, productos o servicios. Y también es importante considerar que después de la implementación de estos cambios se pueden establecer nuevos procesos de reclutamiento y selección que estén enfocados a elegir candidatos o nuevos miembros para la organización que compartan los valores y comportamientos deseados para el nuevo sistema.

El tercer factor, son los procesos y las estructuras, para alcanzar el cambio de la cultura organizacional y lograr que sea comprendido e interiorizado es necesario crear canales de comunicación que promuevan la correcta transmisión de la información, se eviten rumores y equivocaciones para hacer llegar la información y conocimiento a los niveles operativos. Además, es ideal crear equipos de trabajo que promuevan la comunicación directa y la participación de todos los colaboradores.

Moreno, Peris y González (2001) señalan un conjunto de acciones simultáneas que deberá realizar la alta dirección para crear el marco propicio por medio de la acción organizativa y con el paso del tiempo se llegue a producir un cambio en las creencias, valores, principios y normas de comportamiento de los colaboradores de la organización.

Proponen un proceso de cambio cultural en el que enfatizan las siguientes fases y cursos de acción:

- a) La alta dirección crea una visión clara y explícita respecto a los valores, principios y normas de actuación deseables.
- b) Estilo de dirección participativo y comportamiento ejemplar de la dirección.
- c) Se crean equipos de trabajo y se alienta la formación natural de grupos que faciliten la participación y la comunicación abierta y espontánea.
- d) Modificación de los sistemas de evaluación y recompensa para hacerlos coherentes con los valores y principios deseados.
- e) Acciones continuas de formación para que los colaboradores de la organización puedan comprender las intenciones de la dirección, la orientación del cambio y el sentido y utilidad de los nuevos sistemas de trabajo, técnicas y herramientas de la Gestión de la Calidad.
- f) Establecer un proceso gradual para no levantar recelos, tomar el tiempo necesario y realizar pruebas piloto si se considera pertinente.
- g) Tomar en consideración la/s cultura/s preexistente/s.
- h) Identificar, apoyar y trabajar con los líderes reconocidos.

- i) Tratar a las personas con respeto y dignidad y plantear cambios en positivo, de forma constructiva.

El cambio cultural tiene que ver con algo más profundo, se trata de modificar las creencias, los supuestos básicos, los valores y los principios; principalmente se transforma el ideario y los modelos mentales que son compartidos por los miembros de la organización. Si buscamos el compromiso con la mejora continua y con la nueva visión que se desarrolla al trabajar bajo un sistema de gestión, entonces es importante lograr un cambio en los esquemas mentales de los colaboradores y debe producirse en dos niveles: el individual y el organizacional, debe efectuarse de acuerdo con la dinámica que viven, así como con su situación y la naturaleza del cambio. Las intervenciones que se hagan en pro de un cambio cultural deben orientarse a que los miembros las aseguren de forma consciente y duradera.

2.9 Métodos de cambio en la Cultura Organizacional

Estos son algunos métodos de cambio:

Método de Lewin (citado en Newstrom, 2011)

Este procedimiento se basa en una metodología muy simple que involucra los siguientes pasos:

1. Descongelamiento: en este paso se prepara al grupo de enfoque o a la organización en su conjunto para entrar al cambio mediante la explicación del problema o la situación que se enfrenta. Esto se puede hacer por medio de un análisis grupal, lo cual facilita la aceptación del proceso de cambio por los integrantes del equipo, o mediante un equipo que represente a los miembros de la organización, siempre y cuando esta representatividad sea legítima. En esta etapa, el aspecto clave es que los miembros del equipo consideren que el problema es parte de ellos y que no se les asigna. En casos extremos, la aparición de una situación de crisis o de emergencia facilita el proceso de descongelamiento.
2. Movimiento: en esta parte del proceso los individuos efectúan el cambio necesario, guiados por la dirección. Dicho cambio se debe hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio, lo cual incluye los supuestos básicos de la organización, así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.
3. Re-congelamiento: los hábitos incluidos en el punto anterior, al ser asimilados lentamente por los miembros del equipo se internalizan y se vuelven parte de la cultura. La responsabilidad de la dirección consiste en reforzar este cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos del desempeño humano que

aseguren los nuevos hábitos de trabajo. Esto es esencial, pues en caso de que se pierda, el cambio podrá ser ineficaz o poco duradero.

El modelo de Lewin propone un esquema de cambio muy general, pero es orientado en cuanto al camino que sigue todo proceso de transformación cultural.

Método de Schein (1993)

Este autor propone el uso de mecanismos básicos para cambiar la cultura de un equipo de trabajo, estos mecanismos contribuirán a crear la ideología corporativa.

Según su método, existen dos tipos de mecanismos:

- Primarios:
 1. Aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes.
 2. Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis organizacionales.
 3. La planificación intencionada por parte de los líderes de las funciones, de la enseñanza y del adiestramiento.
 4. Los criterios para el reparto de recompensas y jerarquías.
 5. Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la segregación y la jubilación.

Es decir, son los que actúan cuando se crea una organización, por lo general como resultado del estilo de trabajo del líder de ésta, generando la implantación y el reforzamiento de la cultura.

- Secundarios:
 1. La organización y estructura de la empresa.
 2. Los sistemas y procedimientos organizacionales.
 3. El diseño del espacio físico, las fachadas y los edificios.
 4. Las anécdotas, leyendas, mitos y parábolas sobre los acontecimientos y personas importantes.
 5. Las declaraciones formales sobre la filosofía, credos y estatutos de la organización.

Funcionan si son congruentes y coherentes con los mecanismos primarios, si lo son crearán analogías organizacionales, y por ende formalizarán lo que se ha aprendido al principio. En caso de que lleguen a diferir provocarán conflictos y obstaculizarán el desarrollo de la organización.

Modelo de Cummins y Worley (1993) (citado en Cantú, 2011)

Establecen las fases de un cambio cultural mediante procesos planeados:

1. Identificación del problema: un miembro de la organización detecta la necesidad de solucionar una situación problemática indicando cómo hacerle frente.
2. Consulta con un experto en ciencias del comportamiento: el experto tiene que poner sus marcos teóricos de referencia y ser asimilados por el cliente para poder trabajar de manera conjunta.
3. Recolección de datos y diagnóstico preliminar: recabar información de primera mano mediante observación, entrevistas y cuestionarios para poder analizar el desempeño de la organización.
4. Retroalimentación al cliente: luego de haber recabado la información se retroalimenta al cliente para que pueda cooperar en determinar las fortalezas y debilidades de la organización.
5. Análisis conjunto del problema: se analiza el problema de manera conjunta entre el cliente y el experto, para lo que se ocupa crear un marco de referencia común para que las opiniones del experto sean entendidas por el cliente.
6. Planeación conjunta de acciones: después de analizar el problema, el consultor y el experto determinan las medidas a tomar para solucionarlo.
7. Acción: se efectúan las modificaciones requeridas para cambiar a la organización de su anterior estado al nuevo.
8. Recolección de datos después de la acción: es un proceso cíclico en que se recaban datos para determinar la eficacia del cambio efectuado, retroalimentar a la organización y a reiniciar el ciclo en caso de que así se requiera.

El cambio de cultura no se logra con un cambio incremental o de ruptura, sino que se va logrando paulatinamente, de modo que no sólo se tendrán en cuenta los cambios necesarios para lograr la cultura de la calidad de la organización, sino también será necesario lograr desarrollar una cultura individual en donde hay que involucrar el aspecto social y el profesional.

Cualquiera que sea el método escogido, el proceso de cambio tiene que ser:

- Liderado por la alta dirección;
- Con compromiso de todos los colaboradores;
- Teniendo en cuenta a los clientes;
- Realizando una amplia actividad de capacitación.

La cultura organizacional desarrolla un fuerte compromiso con los valores organizacionales y la filosofía de la gestión, funciona como un método de control para

la organización, de ella derivan los procesos, reglas y formas que crean ciertos patrones de comportamiento.

La calidad debe ser diseñada, a través de la implantación de un cambio en la cultura organizacional, convirtiéndose no solo en un estándar técnico, sino en un estándar mental que busca la excelencia para asegurar un impacto positivo en la rentabilidad y productividad de la organización. Para el cambio de la cultura organizacional es importante que las partes interesadas contemplen una cultura personal que se encuentre en sintonía con la que se desea implementar en la organización y por supuesto que estén dispuestos a realizar el cambio.

Al ejecutar un SGC, la cultura organizacional sufre cambios significativos, por lo que es indispensable prestarle atención; ya que en ocasiones puede entorpecer y complicar su implementación, (el fortalecimiento de los elementos culturales en el interior de las organizaciones constituye un factor esencial en el logro de los objetivos empresariales, al cumplir con un papel unificador y homogeneizador del comportamiento de los individuos, quienes comprenden qué es lo que se espera de ellos, facilitando de esta forma la consecución de dichos objetivos) por lo que se deberá analizar para que la ISO se vuelva una herramienta de gestión y de competitividad, permitiendo que la organización se desarrolle y se mantenga mejorando sus procesos.

En el siguiente capítulo, se muestra el contexto de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología, UNAM.

CAPÍTULO 3. CENTROS DE FORMACIÓN Y SERVICIOS PSICOLÓGICOS

La Coordinación de Centros de Formación y Servicios Psicológicos (CCFSP) es una entidad académica que forma parte de la estructura orgánica de la Facultad de Psicología de la UNAM. Fue establecida con la intención de coordinar la formación a los estudiantes de la Facultad de Psicología de grado y posgrado en la adquisición de competencias para los servicios psicológicos; en los diferentes escenarios de práctica profesional, particularmente a través de las actividades de servicio y docencia en los diferentes modelos que se practican en él.

En los Centros y Programas pertenecientes a la Coordinación de Centros de Formación y Servicios Psicológicos (CCFSP), se incentiva el sistema de práctica profesional a través de los Programas de Servicios Psicológicos por medio de la formación supervisada del estudiante. Estos programas se encuentran homologados en su operación y responden a las principales problemáticas demandadas por la comunidad. Caracterizados por cuatro aspectos primordiales:

- 1) prestación de servicios psicológicos,
- 2) supervisión directa,
- 3) evaluación de competencias profesionales y
- 4) formalización del registro de estudiantes

Los Programas de Servicios Psicológicos a través de la Formación Supervisada del Estudiante desarrollan diversas actividades catalogadas como de primer contacto: admisión, evaluación, consejo breve, orientación, intervenciones psicosociales, psicoeducativas, egreso, referencia y seguimiento. Por medio de los servicios brindados se fomenta la detección temprana de problemas diversos, como lo es la salud mental y su intervención oportuna. Sumado a estos, hay programas que también dan atención directa a comunidades, grupos vulnerables; otros más prestan servicios de capacitación e investigación.

Cada programa que se encuentra en la Coordinación cuenta con un académico supervisor, quien se encarga de planificar, monitorear, retroalimentar y evaluar las actividades de los estudiantes durante su formación. Por lo que se han determinado y evaluado ciertas competencias generales que se desarrollan a través de la atención en los Centros, determinándose como las principales la entrevista, la evaluación, la impresión diagnóstica, el diseño e implementación de intervenciones, la integración del expediente, la elaboración de documentos y actitudes éticas y profesionales.

Desde el año 2013, son tres los Centros de la Coordinación que se encuentran certificados en materia de calidad, de acuerdo con la Norma ISO 9001. En el 2018, se

actualizó la certificación a la nueva versión de la norma ISO 9001:2015, dejando una reestructuración y elaboración de nueva información documentada, así como la reorganización de los procesos y procedimientos operativos. Aunado a esto se obtuvo la certificación en la modalidad multisitios, lo que representa que los procesos en cada uno de los Centros están homologados y logran indicadores claros y sistemáticos de las actividades de servicio y formativas siendo sumamente importante para su operación.

Actualmente, los centros que se encuentran certificados en modalidad multisitios son el centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila”, el Centro Comunitario “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” y el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, sin embargo, el resto de los centros y programas, a saber: el Centro de Investigación y Servicios de Educación Especial, el Centro Comunitario “Los Volcanes”, el Programa de Sexualidad Humana, el Programa de Conductas Adictivas y el Programa de Atención Psicológica a Distancia, se desempeñan bajo los mismos lineamientos y se rigen de acuerdo a los procesos e indicadores homologados.

La certificación multisitios homologada y actualizada a la Norma ISO 9001:2015, permite la reorganización operativa de los Centros, considerando como alcance la Coordinación del servicio de formación supervisada de estudiantes de grado y posgrado de la Facultad de Psicología a través de la prestación de los servicios psicológicos en escenarios profesionales.

La actualización y homologación permite que los centros operen por medio de seis procesos:

- Gestión de recursos humanos, materiales y financieros.
- Elaboración y seguimiento de la planeación estratégica y operativa.
- Ingreso del estudiante.
- Servicios Psicológicos a través de la formación supervisada que brinda el desarrollo de competencias en procedimientos específicos de atención.
- Egreso del estudiante.

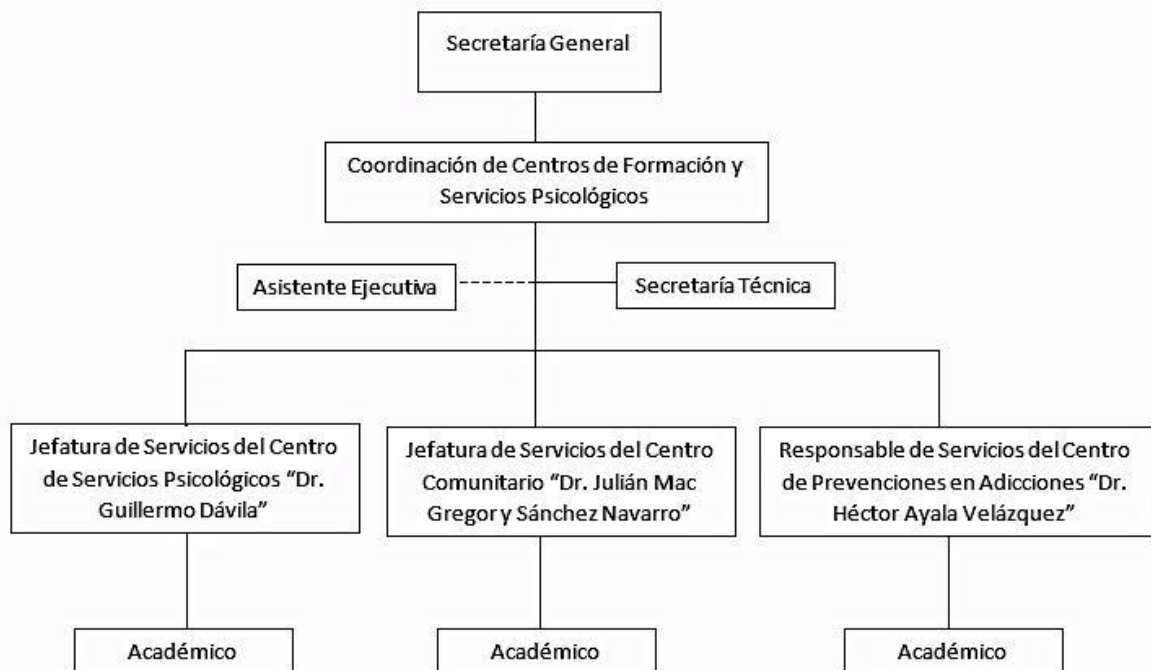
Adicionalmente, se encuentra un proceso de medición, análisis y mejoría, que proporciona indicadores de calidad en los servicios y la formación de estudiantes, detectando así aspectos que se deben mejorar y la implementación de auditorías anuales que aseguren que el funcionamiento de los Centros alcance los objetivos planeados.

3.1 Estructura orgánica de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos

3.2 Organigrama

La CCFSP busca la formación profesional y supervisada de los estudiantes a través del servicio psicológico, se adhiere a los valores éticos y profesionales de los estudiantes y de respeto a la cultura de los clientes secundarios, así como a los valores universitarios.

Figura 8. Organigrama de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos



3.3 Misión

Promover la formación profesional en escenarios para la atención psicológica que impacte en escuelas, universidades, empresas y comercios; con el fin de constituir una comunidad armoniosa, donde cada persona sea el eje principal para cumplir este programa en un ambiente de cooperación y ayuda.

3.4 Visión

Formar profesionales de la psicología preparados teórica y prácticamente para promover la salud mental en la población en general haciendo uso de los servicios brindados en los centros y programas.

3.5 Alcance del SGC

Coordinación del Servicio de formación supervisada de los estudiantes de grado y posgrado de la Facultad de Psicología a través de la presentación de los servicios psicológicos en escenarios profesionales.

3.6 Política de Calidad

Mejorar continuamente los procesos de formación supervisada de competencias de los estudiantes de grado y posgrado a través de los servicios psicológicos que se ofrecen en los escenarios profesionales, perfeccionando las actividades de supervisión y evaluación del estudiante a través de la rigurosa observancia de la ética que rige a nuestra profesión.

3.7 Objetivos de Calidad

1. Mantener una conclusión satisfactoria en promedio del 80% de los estudiantes de las actividades académicas o práctica supervisada.
2. Incrementar o mantener el puntaje promedio en la evaluación de las competencias profesionales definidas.
3. Cubrir en promedio el 80% de las horas de práctica supervisada planificadas.
4. Que la satisfacción del estudiante con su formación supervisada a través del servicio psicológico sea igual al mayor al 80% en promedio.
5. Mantener un mínimo de satisfacción promedio del cliente secundario del 80% con el servicio psicológico recibido.

La CCFSP establece, implementa, mantiene y mejora continuamente el SGC, incluidos los procesos y sus interacciones en función de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

La coordinación de los centros se asegura de asignar, comunicar y hacer entender los roles pertinentes para las responsabilidades y autoridades, para que:

- a) El SGC esté conforme con los requisitos de la norma ISO 9001:2015;
- b) los procesos de ingreso del estudiante, formación a través de los servicios y egreso, generen y proporcionen la actividad académica o práctica supervisada aprobada, las competencias adquiridas, las horas de práctica supervisada estén completadas y la satisfacción de los estudiantes;
- c) Asuman los mecanismos académico-administrativos a través de los cuales informen, en particular, a la CCFSP sobre el desempeño del SGC y sobre las oportunidades de mejora;
- d) Promuevan el enfoque al cliente en todos los escenarios;

- e) Aseguren que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el mismo.

Además, establece que los estudiantes, supervisores y jefes de servicio manifiesten el conocimiento y manejo sobre las cláusulas de la norma ISO 9001:2015 plasmados en el manual de calidad, plan de calidad, así como los manuales de procedimientos y organización del SGC, para la operación de sus procesos de acuerdo con la formación de los estudiantes a través del servicio psicológico en los escenarios profesionales.

Por medio de publicaciones impresas o electrónicas del prontuario de inducción, de carteles en cada uno de los escenarios y las mediciones de los indicadores, la CCFSP se encarga de que los estudiantes, supervisores y jefes de servicio realicen o verifiquen la implementación de los procedimientos de cada proceso del SGC; y por medio de la evaluación, en las inducciones semestrales, se verifica la toma de conciencia de:

- a) La política de calidad
- b) Los objetivos de la calidad.
- c) Su contribución a la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.
- d) Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC. También se documenta la retroalimentación, resolución de la falla y su corrección.

La CCFSP se encarga de evaluar el desempeño y eficacia del SGC mensualmente en las reuniones del comité de calidad y anualmente a través de las auditorías y revisión por la coordinación que resulte conforme con los criterios previamente establecidos en la Tabla de Controles sobre el plan de estudios o de práctica supervisada, las competencias profesionales definidas, el modelo de supervisión para el servicio psicológico y la asignación de los estudiantes comprometidos, para su SGC, los requisitos de la norma ISO9001:2015, y su implementación y mantenimiento eficaz.

Y con la información obtenida realiza diversos análisis que son utilizados para:

- a) La conformidad con la formación del estudiante a través del servicio psicológico.
- b) El grado de satisfacción del estudiante y del cliente secundario con su formación a través del servicio psicológico.
- c) El desempeño y la eficacia del SGC.

- d) El nivel de cumplimiento eficaz de la planeación estratégica y operativa a través de su verificación en las auditorías internas y revisión por la coordinación, anualmente.
- e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades del SGC.
- f) El nivel de desempeño de los escenarios profesionales para la formación de los estudiantes a través del servicio psicológico.
- g) La necesidad de mejoras del SGC.

La Coordinación de Centros de Formación y Servicios Psicológicos (CCFSP) es una entidad académica que pertenece a la Facultad de Psicología de la UNAM, y desde hace algunos años proporciona a los estudiantes de grado y posgrado de la Facultad la oportunidad de aplicar y fortalecer sus conocimientos y habilidades profesionales en un contexto profesional por medio de las prácticas supervisadas en escenarios especializados. Los Centros son dirigidos por académicos de la Facultad quienes coordinan su funcionamiento y fungen como supervisores de las actividades de los estudiantes. De los principales servicios que ofrece es la promoción de la salud física y mental, además de la detección temprana y la intervención breve de los trastornos o padecimientos psicológicos, en su primer nivel de atención.

CAPÍTULO 4. MÉTODO

4.1 Planteamiento del problema

A lo largo del tiempo las organizaciones buscan ofrecer productos o servicios de calidad esperando obtener mayor competitividad y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional. Una manera de alcanzar dicho objetivo ha sido implementando herramientas de gestión que pretenden incorporar la calidad en el interior de los procesos.

La cultura organizacional representa la particularidad/identidad y personalidad de la organización, es un factor importante en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, en el modo en que sus elementos facilitan o dificultan su implementación y mantenimiento. Es importante estudiar cuál es la influencia que tiene la cultura organizacional al introducir procesos de cambio en el interior de la organización. Al gestionar este cambio se incorporarán hábitos, valores y normas que permitirán que el sistema se mantenga produciendo mejoras en la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización aumentando la satisfacción del colaborador en el desarrollo de sus actividades

4.2 Objetivo general

Identificar las características de la cultura organizacional que facilitan o impiden el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en los Centros de Formación y Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología, UNAM.

4.3 Objetivos específicos

- Diagnosticar la cultura organizacional en los Centros de Formación y Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología, UNAM para conocer y comprender qué aspectos la definen.
- Identificar las diferencias culturales entre los Centros de Formación y Servicios Psicológicos.
- Plantear estrategias en donde los elementos de la cultura organizacional puedan ser intervenidos para generar un proceso de cambio cultural en la implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad.

4.4 Justificación

La Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México cuenta con cinco Centros de Formación y Servicios Psicológicos, el Centro Comunitario de Atención Psicológica “Los Volcanes”, el Centro de Investigación y Servicios de Educación Especial (CISEE), tres de ellos, el Centro de Prevención en Adicciones “Dr.

Héctor Ayala Velázquez”, el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” y el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” se encuentran certificados bajo la norma ISO 9001:2015, ahora ya adecuados a un sistema multisitios, en donde el sistema se encuentra centralizado, pero en uno o varios sitios se llevan funciones similares o repetitivas, o partes similares del proceso principal de una oficina central; donde están obligados a llevar auditorías en todos los sitios y también llevar acciones a cada sitio de manera controlada y a su vez son administradas por el sitio principal de la organización, las ventajas de esta certificación es el enfoque organizacional hacia una perspectiva amplia en el análisis de la eficacia del sistema de gestión y una toma de decisión unificada, el intercambio de la información y las buenas prácticas entre los sitios.

4.5 Pregunta de investigación

Se busca analizar ¿qué aspectos humanos y sociales entendidos como cultura organizacional repercuten en la adecuación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad?

4.6 Hipótesis

La cultura organizacional facilita o impide el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en los Centros de Formación y Servicios Psicológicos de la Facultad de Psicología, UNAM.

4.7 Tipo de estudio

Diseño transaccional descriptivo: busca indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Diseño no experimental descriptivo de campo, no se manipuló ninguna variable y no se llevó a cabo un seguimiento del comportamiento ni una segunda aplicación.

4.8 Variables

- **Dependiente:** Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Independiente:** Cultura organizacional.

4.8.1 Cultura organizacional

- **Definición Conceptual**

Para Jones y George (2014) la cultura organizacional comprende “el conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las

relaciones recíprocas de los miembros de una organización y en su colaboración para alcanzar las metas de la organización” (pp. 94-95).

- **Definición Operacional**

Respuestas obtenidas del instrumento diseñado por Maull, Brown y Cliffe (2001) que concentra 99 ítems abarcan 4 variables y 15 dimensiones de su modelo.

4.8.2 Seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad

- **Definición Conceptual**

Para Vilar (1999) la auditoría de sistemas de gestión puede ser considerada como un control técnico que proporciona a la dirección un método para evaluar la eficacia en procedimientos operativos y controles internos.

- **Definición Operacional**

Se analizaron los resultados de las auditorías realizadas con anterioridad a los tres Centros de Formación y Servicios Psicológicos que están certificados bajo la norma para evaluar cuántas no conformidades se encontraron, y así conocer si el Sistema de Gestión de Calidad ha sido captado y aplicado o no por el personal de los centros.

4.9 Instrumento de medición

El cuestionario está diseñado por Maull, Brown y Cliffe (2001), concentra 99 ítems que abarcan 4 variables y 15 dimensiones de su modelo. Cada ítem cuenta con afirmaciones donde la persona expresa si está totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo en una escala de Likert, con cinco opciones de respuesta,” (Anexo 1).

El modelo de cultura organizacional de Maull et al. (2001) se define por:

1. Personas, se mide:

- Satisfacción laboral, grado de satisfacción del personal respecto a su trabajo, con enfoque departamental y de organización.
- Innovación y solución de problemas, grado en que la gerencia anima, utiliza y motiva al personal para producir y poner en práctica nuevas ideas para mejorar la forma de realizar su trabajo.

2. Clientes, se mide:

- Servicio de entrega a clientes internos y externos, entendimiento y satisfacción de los requisitos de los clientes internos y externos.

3. Organización, se mide:

- Comunicación, uso de canales formales e informales de comunicación en la organización, tanto interna como externa.
- Estructura de poder, grado en que se comparte autoridad y responsabilidad.
- Relaciones y procesos, grado en que se conocen los distintos procesos y la relación entre estos.
- Planeación y decisión, grado en que se planea el futuro.
- Misión y visión, grado en que los empleados conocen y entienden la misión y la visión de la organización.
- Eficacia, grado en que se ejecuta el cambio, su eficacia y el análisis de aspectos implicados en el proceso de cambio.

4. Cultura organizacional, se miden:

- Valores, ejes de la conducta de la organización que se encuentran íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.
- Rituales, secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores y objetivos de mayor importancia para la organización.
- Héroes, sirven como punto de referencia al resto de los miembros de la organización, siendo los ídolos que se adoran y que se aspira a imitar.
- Símbolos, permite a los miembros de la organización interpretar y comprender sus roles y sus funciones dentro de la organización.
- Estructura y sistemas, estructura de la organización que delimita actividades y relación entre ellas como parte de un todo.
- Competencia, aptitudes, conocimientos, habilidades que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación con lo que su puesto de trabajo requiere.

El instrumento cuenta con una confiabilidad de:

<i>Variable</i>	<i>Coeficiente alpha por variable, Martínez (2008)</i>	<i>Coeficiente alpha por variable, (García, Muratalla, y Gaona, 2016)</i>
Personas	.82	.85
Cliente	.75	.78
Organización	.87	.89
Cultura organizacional	.82	.89

Fuente: (García, Muratalla y Gaona, 2016)

De la revisión de las investigaciones de García, Muratalla y Gaona, 2016 y Martínez, 2008 que aplicaron el instrumento con anterioridad.

4.10 Participantes

De los Centros de Formación y Servicios Psicológicos se tomaron 25 colaboradores, 10 pertenecen al Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, 10 al Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” y 5 al Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” de los cuales 17 fueron mujeres y 8 hombres.

4.11 Muestra

Los criterios para la delimitación de la población fueron colaboradores que conocen los requisitos y la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad dentro de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos, entre ellos:

- 2 Jefes
- 9 Supervisores
- 14 Alumnos prestadores de servicio social o prácticas profesionales

4.12 Muestreo

La técnica que se empleó en esta investigación fue una muestra no probabilística intencional por cuotas en donde la muestra debía contar con las características establecidas para el estudio. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006).

4.13 Escenario

Se realizaron aplicaciones personales en los tres centros de Formación y Servicios Psicológicos, el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” y el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” que se encuentran certificados bajo la norma ISO 9001:2015, ahora en multisitios, estas aplicaciones fueron frente a frente.

4.14 Procedimiento

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo considerando que los Centros de Formación y Servicios Psicológicos se encuentran certificados desde el año 2013 en materia de calidad, de acuerdo con la Norma ISO 9001. En el 2018, se actualizó la certificación a la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 y se obtuvo la certificación en la modalidad multisitios, lo que significa que los procesos en cada uno de los Centros están homologados.

Los Centros que están certificados en modalidad multisitios son el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila”, el Centro Comunitario “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” y el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”. También es importante considerar que la CCFSP se encarga de evaluar el desempeño y eficacia del SGC anualmente a través de las auditorías y revisión por la coordinación, los resultados de las mismas se revisarán y analizarán posteriormente.

Para poder iniciar con la aplicación del instrumento elegido, se estableció relación con la Coordinadora de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos (CCFSP) para obtener el permiso y acudir a cada uno de ellos comenzando con la investigación. Se inició el contacto con la Secretaria Técnica de la CCFSP para establecer comunicación con todas las personas responsables de los centros y poder concretar un día específico para las aplicaciones.

Se hicieron 10 aplicaciones de forma personal en el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, 10 en el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” y 5 en el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro”, todas las aplicaciones fueron individualmente en su área de trabajo y fueron hechas en una sola sesión.

Una vez que los participantes contestaron el cuestionario, se les agradeció su colaboración, posteriormente, se obtuvieron los datos y se realizó el análisis correspondiente.

4.15 Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó por medio del programa estadístico SPSS para Windows V.24, dividido en tres partes:

- Análisis descriptivo de la muestra por medio del análisis de frecuencias.
- Análisis de perfiles por variable y dimensiones referentes al impacto de la cultura organizacional, el cual se realizó por medio del análisis de frecuencias.
- Análisis de comparación entre Centros de Formación y Servicios Psicológicos, con respecto a la Cultura Organizacional, por medio del análisis de varianza de una sola vía.

CAPÍTULO 5 RESULTADOS

Cuando las organizaciones describen a la cultura hacen referencia a su identidad y personalidad, además de la forma en cómo responden ante las condiciones del entorno, lo que hace que se distinga de una u otra. Es por eso que cobra gran importancia estudiar la influencia que tiene la cultura organizacional al momento de introducir procesos de cambio en el interior de las organizaciones, en este caso al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de determinar la medida en que dicha cultura apoya el direccionamiento de los esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y de qué forma repercute en la adopción y desarrollo del sistema en el tiempo.

La calidad ha evolucionado para convertirse en una herramienta orientada a mejorar la productividad, la eficiencia y la eficacia. La organización que cuenta con una cultura encaminada a la calidad se caracteriza por mantener una misión compartida por todos los miembros que la integran y una visión a largo plazo plasmada en sus objetivos y estrategias, da importancia al factor humano y a las necesidades de los clientes internos y externos; además de fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo, así como los elementos culturales que están encaminados al mejoramiento del clima organizacional y poseer principios y valores culturales claramente definidos que son comprendidos y compartidos por todos, siendo coherentes con las necesidades de su entorno.

Esta cultura organizacional tiene en cuenta simultáneamente dos aspectos: por un lado, la parte técnica y formal de la calidad, haciendo referencia al Sistema de Gestión de Calidad y por otro, la parte humana entendida como factor estratégico de competitividad y productividad, siendo necesaria la creación de un ambiente favorable.

La cultura organizacional cobra gran importancia a la hora de decidir adoptar un Sistema de Gestión de Calidad, en la medida en que sus elementos facilitan u obstaculizan su implementación y mantenimiento en el tiempo, de ahí la intención de este estudio.

5.1 Características de la muestra

Se tomaron como objeto de estudio los tres centros de Formación y Servicios Psicológicos, el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” y el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, que se encuentran certificados bajo la norma ISO 9001:2015.

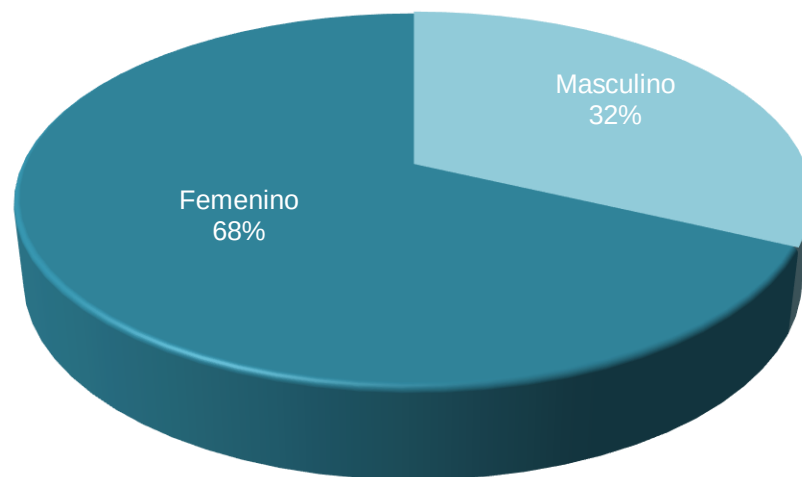
Se aplicó el cuestionario diseñado por Maull, Brown y Cliffe (2001) que concentra 99 ítems abarcando 4 variables y 15 dimensiones de su modelo, lo que permitirá medir el impacto que tiene la cultura organizacional en las operaciones y funcionamiento de la organización.

La recopilación y el análisis de la información se realizaron por medio del programa estadístico SPSS para Windows V.24 y se dividió en dos partes: el análisis descriptivo de la muestra por medio del análisis de frecuencias, la elaboración de perfiles por variable y dimensiones referentes al impacto de la cultura organizacional.

El instrumento para medir cultura organizacional fue aplicado a todo el personal involucrado directamente con la implementación o el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad para cada uno de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos. Se aplicó de esta manera porque son colaboradores que conocen los requisitos y con esto el desarrollo del sistema de gestión dentro de la organización.

Con respecto a las características sociodemográficas de los 25 participantes a quienes se les aplicó el cuestionario, se observó que en primer término la mayor proporción corresponde a las mujeres (68%).

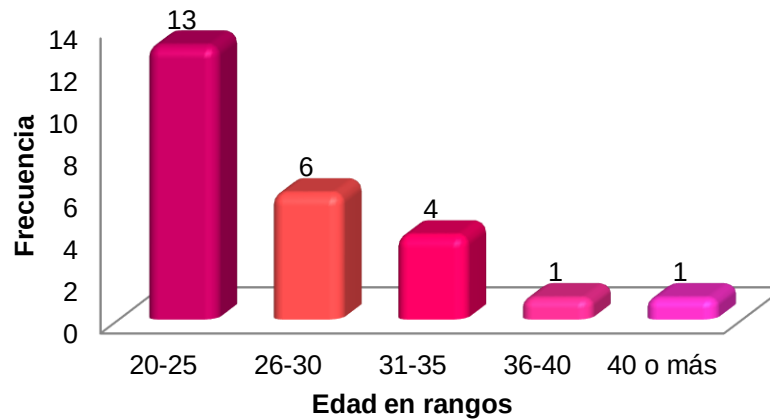
Gráfica 1. “Sexo”



Gráfica 1. Distribución de la muestra por sexo.

Con respecto a la edad, se observó que la mayor proporción (52%) correspondió a aquellos que se encuentran entre 20 y 25 años, mientras que la menor proporción (1.4%), correspondió a los participantes de 36 años o más.

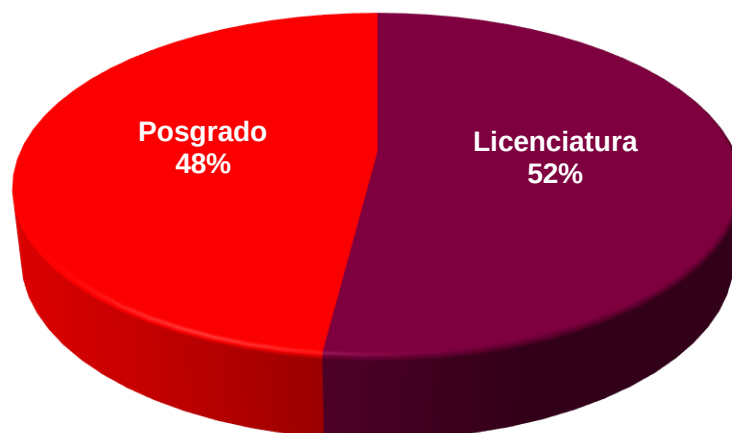
Gráfica 2. “Edad”



Gráfica 2. Edad en rangos de los participantes.

En cuanto al nivel educativo la distribución es similar entre licenciatura con 52% y posgrado con 48%.

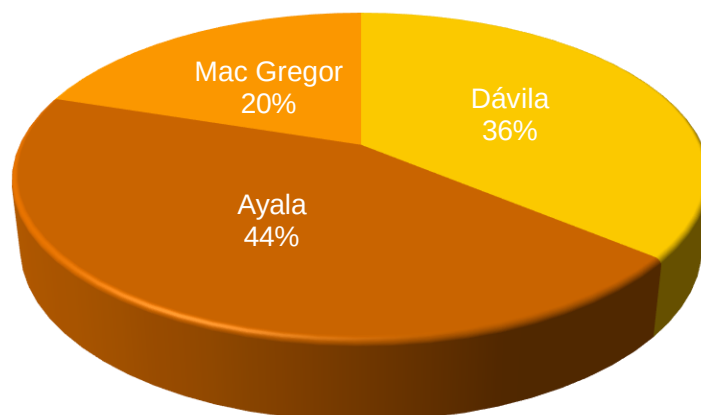
Gráfica 3. “Nivel educativo”



Gráfica 3. Muestra el nivel educativo de los participantes.

Con respecto al lugar de trabajo, se identificó el Centro de Formación y Servicios Psicológicos al que pertenecen los 25 participantes de la muestra, observando que 44% de ellos corresponden al Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, 36% al Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” y 20% al Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro”.

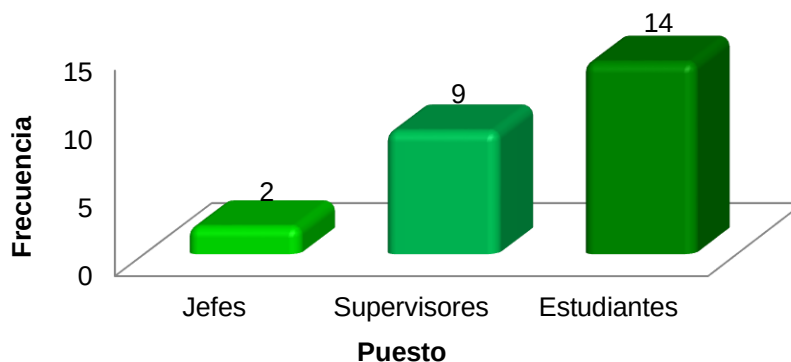
Gráfica 4. “Centros de Formación y Servicios Psicológicos”



Gráfica 4. Muestra los participantes que pertenecen a cada uno de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos.

Así mismo se identificó cuál es el puesto que tienen las personas que se encargan de los procesos de Calidad dentro de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos, 14 de ellos son principalmente estudiantes, 9 supervisores y 2 jefes, como se muestra en la gráfica 5.

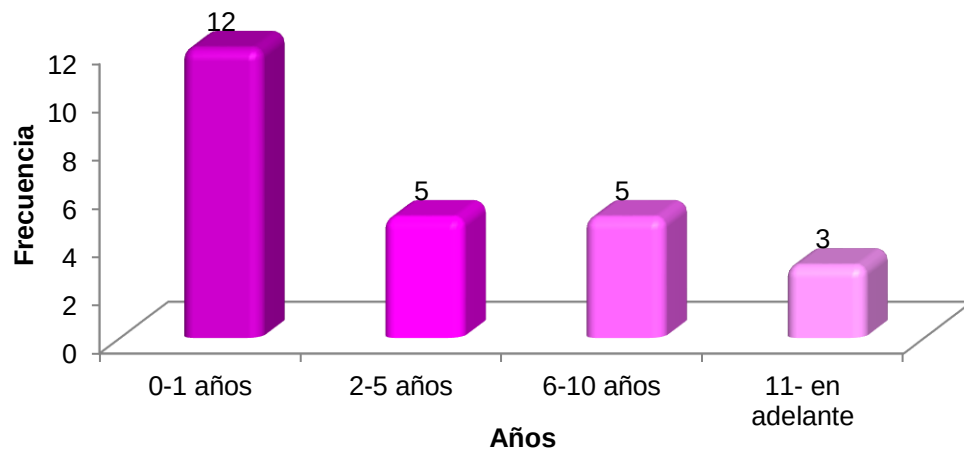
Gráfica 5. “Puesto”



Gráfica 5. Puesto que tienen dentro de la organización

Para finalizar, cuál es la antigüedad que tienen dentro de la organización, encontrando que 12 participantes de la muestra tienen entre 0-1 años, 5 entre 2-5 años, 5 entre 6-10 años y con menor frecuencia 3 que tienen entre 11-adelante, como se ve en la gráfica 6.

Gráfica 6. “Antigüedad”



Gráfica 6. Antigüedad dentro de la organización

Una vez que concluyó el análisis descriptivo de la muestra se procedió a generar las dimensiones para cada uno de los factores que propone Maull, Brown y Cliffe (2001) para evaluar cultura organizacional, los cuales se generaron sumando los reactivos que integran cada factor (tal y como lo señala el autor del instrumento), para posteriormente dividirlos entre el número de reactivos por factor, creando con ello, perfiles descriptivos equiparables.

5.2 Dimensiones para evaluar cultura organizacional

Tabla 3

Dimensiones para cada uno de los factores

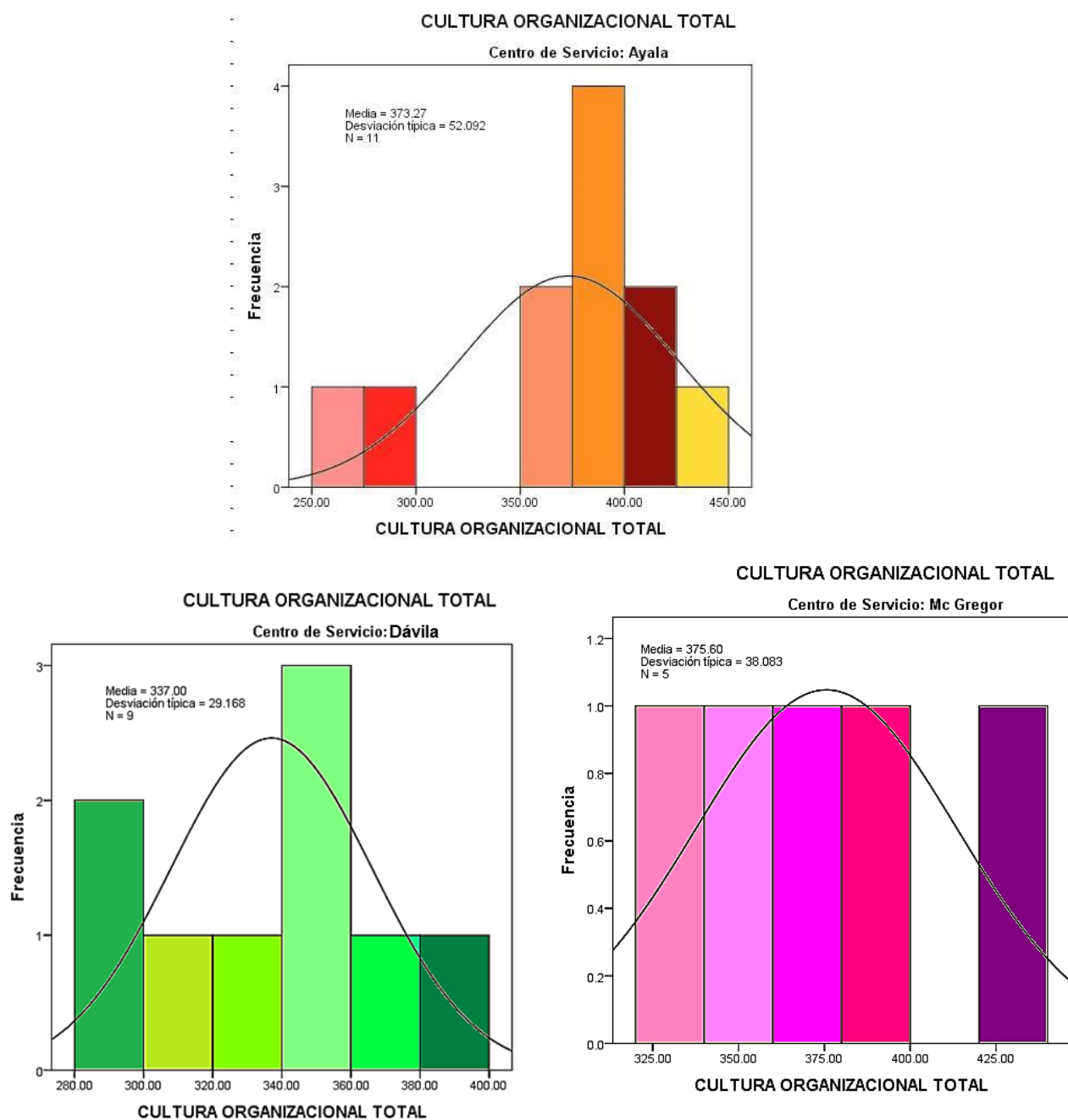
Variable	Dimensiones	Reactivos
Personas	1) Satisfacción Laboral	2, 5, 7, 28, 32, 33, 34, 35, 43, 45, 63, 94
	2) Innovación y Solución de Problemas	6, 21, 40, 48, 50, 55, 73, 88, 89, 91
Clientes	3) Servicio de entrega y satisfacción a clientes internos y externos	3, 15, 30, 37, 51, 52, 77, 96, 98
Organización	4) Comunicación	20, 22, 25, 58, 59
	5) Estructura de poder	13, 62, 64
	6) Relaciones y procesos	27, 49, 65, 69, 70, 87
	7) Planeación y decisión	3, 72, 74, 76
	8) Misión y visión	78, 79, 80, 81, 82, 84, 85
	9) Eficacia	14, 16, 18, 29, 67, 71, 93, 95
Cultura organizacional	10) Valores	1, 31, 38, 39, 41, 42, 47, 54, 92, 97, 99
	11) Rituales	8, 9, 10, 11, 12, 23, 26, 36, 56, 57, 60, 83, 86
	12) Héroes	17
	13) Símbolos	19, 24
	14) Estructura y sistemas	53, 66, 68, 90
	15) Competencia	44, 46, 61, 75

Dimensiones para cada uno de los factores que propone Maull, Brown y Cliffe (2001) para evaluar cultura organizacional.

5.3 Perfiles descriptivos de la distribución total de cultura organizacional, por centro de servicio.

Como primer análisis se describirá la tendencia de los datos para cada uno de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos, considerando el puntaje total del instrumento, cuyo rango de respuesta podría fluctuar entre 99 y 495 puntos.

Gráfica 7. “Distribución del puntaje total de cultura organizacional por centro de servicio”



Gráfica 7. Perfiles descriptivos distribución del puntaje total de cultura organizacional por centro de servicio.

Tal y como puede observarse, considerando el punto de corte teórico del puntaje total (225 puntos), los tres Centros de Formación y Servicios considerados en el presente estudio, se encuentran por encima del promedio, por lo que se puede considerar que en lo general, cuentan con una cultura organizacional apropiada, lo cual no implica que sea la óptima para fortalecer el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, destacando el hecho de que al interior de cada uno de los Centros, se puede observar una variabilidad considerable en el dominio de la Cultura Organizacional entre aquellos que están involucrados en el proceso, ya que son mínimos los participantes que muestran dominios altos u óptimos, lo cual está probablemente relacionado con el hecho de que se designa a los alumnos de Servicio Social o Prácticas Profesionales, como participantes en el mismo y son pocos los colaboradores del área, que lo hacen.

Así mismo, al interior de los Centros de Formación y Servicio, específicamente en el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez” se encontró un puntaje óptimo, sin embargo, se trata de un solo participante.

Por el contrario, en el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” existen dos participantes (20% de la muestra de ese Centro) con un puntaje muy cercano al punto de corte, indicando un dominio promedio, de los aspectos relacionados con la Cultura Organizacional.

Una vez concluido el análisis general referente a los puntajes sobre Cultura Organizacional, se procedió a hacer un análisis de perfiles para cada una de las cuatro dimensiones que integran el instrumento utilizando la media para clasificar el nivel de dominio en cada dimensión.

5.4 Perfiles descriptivos de la distribución de las variables de cultura organizacional por centro de servicio.

Variable Personas

El modelo de cultura organizacional de Maull et al. (2001), contiene tres elementos principales: las personas, los clientes y la organización, y como eje que los une los elementos culturales que Hofstede identificó como básicos.

Se entiende a la variable “personas” como cada uno de los elementos o recursos humanos que forman parte de la organización (Jones, 2014, p. 243). Las dimensiones que la componen son:

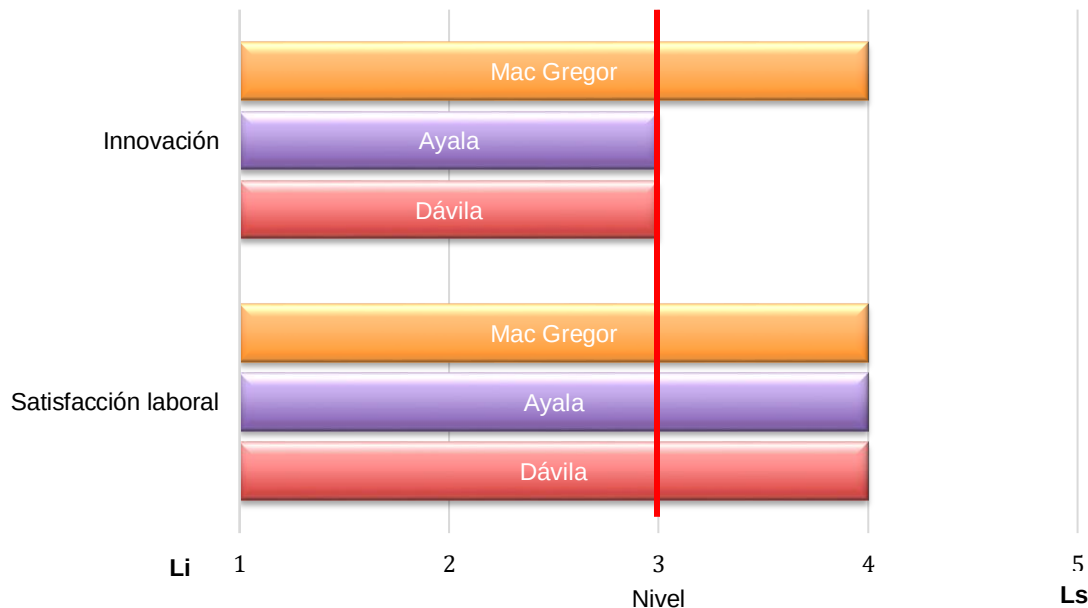
- Innovación y solución de problemas, como el grado en que la dirección de la organización motiva al personal a producir y proponer nuevas ideas para mejorar la forma de trabajo.

- Satisfacción laboral” como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden estar relacionadas con el trabajo en general o con facetas específicas del mismo” (Bravo *et al.* 1996, p. Xx).

De acuerdo con esto, se observó que el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro”, es el que da más apertura y motivación al personal, para cualquier tipo de oportunidades a desarrollar, con respecto a los otros Centros considerados, sin embargo, no alcanza el nivel más alto, permitiendo observar con ello, que existen áreas de oportunidad al respecto. Particularmente es importante señalar, que, respecto a esta dimensión, los participantes de los Centros “Dr. Héctor Ayala Rodríguez” y “Dr. Guillermo Dávila” reportan una percepción de indiferencia en el centro laboral respecto a las ideas propuestas.

Respecto a la satisfacción laboral, se observó que los participantes de los tres centros manifiestan un nivel alto de satisfacción, sin embargo, esta dimensión, tampoco alcanza el nivel más alto, con la perspectiva de mejora en las condiciones para una mayor satisfacción con su trabajo.

Gráfica 8. Personas



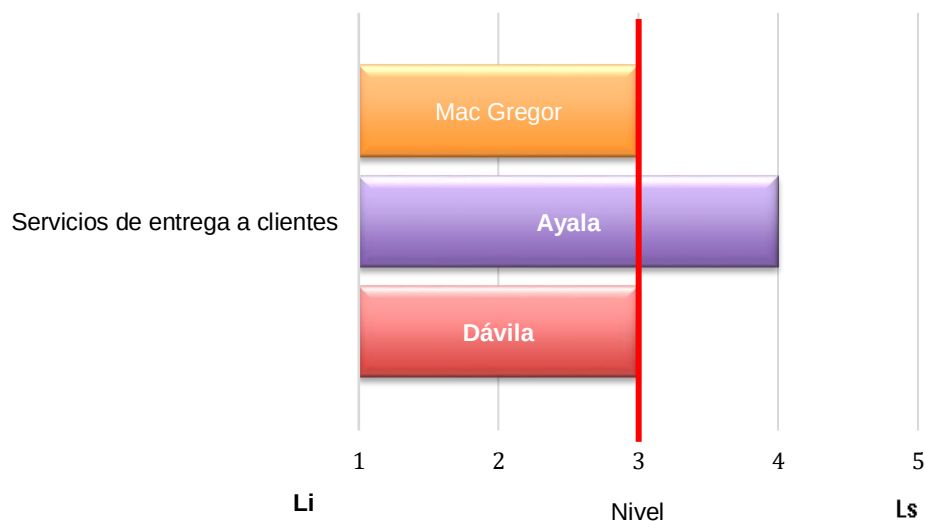
Gráfica 8. Perfil descriptivo del puntaje en la variable “Personas” de cultura organizacional por centro de servicio.

Variable Clientes

La variable “clientes” se refiere a la(s) organización(es) o persona(s) que reciben un producto o servicio, y la dimensión que lo compone es el servicio a clientes internos y externos representada como la satisfacción y el entendimiento de los requisitos de los clientes internos y externos.

De acuerdo con esto se observa que, el centro que mejor entiende esta distinción y trabaja para cubrir los requisitos del cliente, es el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, mientras que el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” y el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro”, se encuentran indiferentes a esta dimensión.

Gráfica 9. Clientes



Gráfica 9. Perfil descriptivo del puntaje en la variable “Clientes” de cultura organizacional por centro de servicio.

Variable Organización

La organización abarca a los grupos de personas que colaboran y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con antelación (Jones, 2014, p. Xx).

Esta variable está integrada por las siguientes dimensiones:

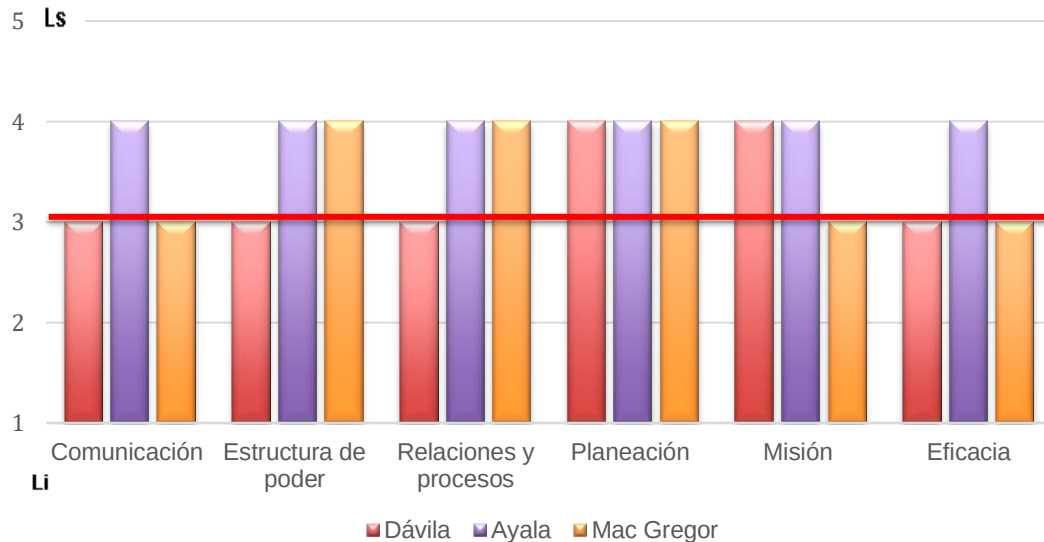
- Comunicación, como el uso de canales formales e informales dentro o fuera de la organización, al respecto, se observó que tanto el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro”, como el Centro de

Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” no tienen bien establecidos estos canales ya que se muestran indiferentes a mejorar sus flujos de comunicación.

- La siguiente dimensión es, “estructura de poder”, como el grado en que se define la autoridad y responsabilidad dentro de la organización, al respecto, en el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” y el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, se observa una mejor definición respecto a cuáles son sus compromisos y en quiénes recaen las responsabilidades de sus actividades, mientras que en el Centro de Servicios “Dr. Guillermo Dávila”, se observa una actitud de indiferencia a este respecto.
- Respecto a las dimensiones de relaciones y procesos, que refieren a “la dinámica dentro de las organizaciones, los procesos contribuyen también a los resultados en términos de su efectividad”, la planeación como “un proceso para la previsión del futuro, analiza factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo” y la misión como “un enunciado breve y claro que defina cuál es el giro de su negocio, su razón de ser, que manifiesta lo que desea ser y a quiénes servir y proporcionar las líneas estratégicas que definan el rumbo del negocio enmarcados en sus objetivos a largo plazo” (Fuentes y Luna, 2011, p. Xx), se pudo observar que el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, y el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” son los centros que tienen mayor entendimiento en sus procesos y la relación que hay entre estos. Así mismo cada uno de los centros conoce la “planeación” y en quién recae la toma de decisiones respecto a los planes a futuro, sin embargo, el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” es el único centro que no percibe claramente cuál es la visión y “misión” que se maneja dentro de la organización.
- En relación con la dimensión “eficacia”, la cual busca hacerles comprender a las personas la importancia de realizar un cambio, ya que la forma en cómo se están ejecutando las tareas o accionar ante alguna actividad puede ser obsoleta, y para ello deben desarraigarse de los comportamientos que impiden ejecutarlo, es importante explicar de una manera clara y concreta por qué se debe incentivar el cambio, y que las personas tengan claro el objetivo de implementar una nueva modalidad de trabajo y cuáles son los beneficios a largo plazo para la organización, con lo cual podemos observar que el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, muestra mayor comprensión al ejecutar los cambios, la eficacia y el análisis de aspectos que están implicados

en este proceso, mientras que los Centros de Servicio Psicológico “Dr. Guillermo Dávila” y “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro”, tienden a mostrar indiferencia al respecto.

Gráfica 10. Organización



Gráfica 10. Perfil descriptivo del puntaje en la variable “Organización” de cultura organizacional por centro de servicio.

Variable Cultura Organizacional

En el modelo de Maull et al. (2001), se entiende a la cultura organizacional como la forma en que se comportan las personas que pertenecen a un grupo u organización, variable que está integrada por las siguientes dimensiones:

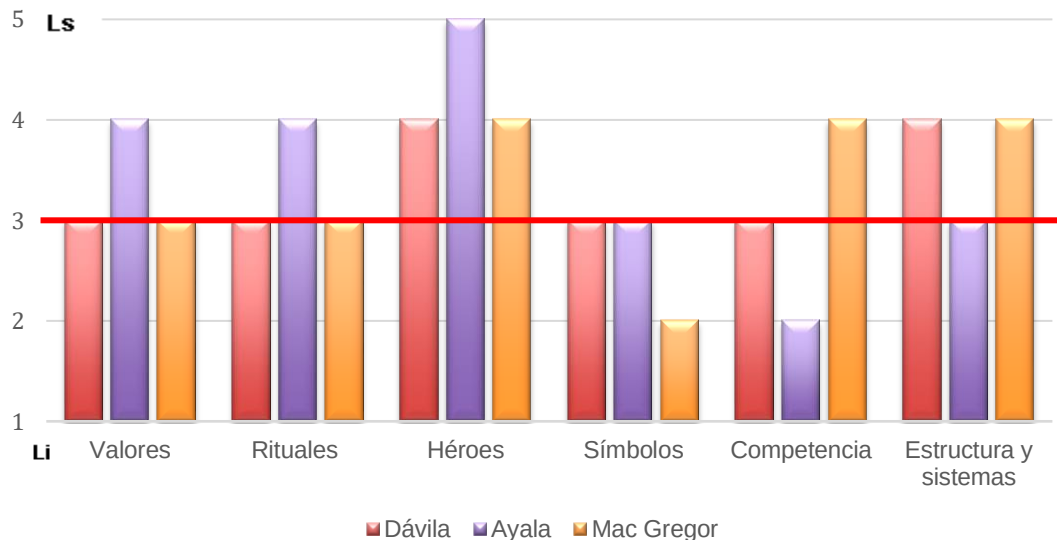
- Héroes, sirven como punto de referencia al resto de los miembros de la organización, siendo los ídolos que se adoran y que se aspira a imitar; como se observa, el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez” es el que más destaca en esta dimensión, comprendiendo así quiénes son las figuras simbólicas, quiénes personifican los valores y en dónde se sintetiza la fuerza de la organización. Es importante señalar, que, aunque no en el máximo valor posible, los otros dos centros también comprenden y entienden quiénes son estos personajes y el valor que representan en la organización.
- Otras de las dimensiones es la de “rituales”, comprendida como las rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la organización, muestra a

los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos y además suministra ejemplos visibles de lo que la organización representa, y los “valores” entendidos como los ejes de la conducta de la organización que se encuentran íntimamente relacionados con los propósitos de la misma, importantes para la organización ya que sobre ellos se cimenta toda la estructura organizacional y sin ellos no se posee la esencia cultural. De acuerdo a lo que puede observarse en la gráfica # 11, el centro que más destaca en ambas dimensiones es el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, tanto el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” y el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” se encuentran indiferentes a las mismas.

- La dimensión “símbolos” se refiere al objeto o hecho natural con carácter de imagen que evoca una asociación de ideas natural, permite a los miembros de la organización interpretar y comprender sus roles y sus funciones dentro de la organización. Al respecto, en la gráfica # 11 puede observarse que del Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro”, se encuentra insatisfecho ante estas representaciones, mientras que el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez” y el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” se encuentran indiferentes a esta misma.
- Con respecto a la dimensión “competencia”, que se entiende como ciertas aptitudes, conocimientos, habilidades que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación con lo que su puesto de trabajo requiere (Ramírez, 2005, p. 94), se pudo observar que el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” muestra mayor comprensión a las competencias que cuentan como organización, sin embargo destaca el hecho que para el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” dicho aspecto tiende a resultarle indiferente, mientras que en el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, se observa un menor entendimiento de las competencias que tiene.
- Por último, en cuanto a la dimensión “estructura y sistemas”, entendida como la manera en la que el trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de estas. Asimismo, se entenderá por sistemas o flujos de trabajo, en un sentido amplio del término, aquellos mecanismos que vinculan las partes de la estructura organizacional y permiten que estas operen, considerando entre ellos los sistemas de autoridad, el modo en que se realiza y coordina el trabajo, la forma en que fluye la información en la organización y los procesos desarrollados para la toma de decisiones (Méndez, 2003, p. 149), el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” y el Centro

de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” muestran un mejor entendimiento respecto a cuál es la distribución y límite de sus actividades, así como la relación entre ellas, mientras que el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez” se encuentra indiferente a esta dimensión.

Gráfica 11. Cultura Organizacional



Gráfica 11. Perfil descriptivo del puntaje en la variable “Cultura Organizacional” por centro de servicio.

Una vez concluido el análisis de perfiles por dimensiones, se observó que en términos generales, tal y como pudo identificarse también en el análisis general del perfil sobre Cultura Organizacional, el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez” obtiene mejores resultados respecto a la percepción de Cultura Organizacional, con 11 dimensiones: satisfacción laboral, servicio de entrega a clientes, comunicación, estructura de poder, relaciones y procesos, planeación, misión, eficacia, valores y rituales con puntajes en un nivel favorable, incluyendo la dimensión: héroes en un nivel óptimo, permitiendo observar algunas áreas de oportunidad en donde se observaron resultados de indiferencia o bien desfavorables en las dimensiones: innovación, símbolos y competencia.

Con respecto a los otros dos Centros evaluados, con diversas dimensiones percibidas como indiferentes y el resto como favorables, pero no óptimas. El Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” con 8 dimensiones: innovación, satisfacción, estructura de poder, relaciones y procesos, planeación, héroes, competencia y estructura y sistemas. Con importantes áreas de oportunidad

que fueron consideradas como indiferentes: servicio de entrega al cliente, comunicación, misión, eficacia, valores, rituales y una dimensión evaluada negativamente: símbolos.

Por su parte, las mayores áreas de oportunidad se observan en el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” con 5 dimensiones favorables, pero no óptimas: satisfacción laboral, estructura y sistemas, planeación, misión y héroes, mientras que el resto de las dimensiones fueron consideradas indiferentes.

5.5 Comparación en los puntajes por dimensión de los factores de Cultura Organizacional en los Centros de Servicio.

Finalmente, referente a la valoración sobre la cultura organizacional, se realizó una prueba de comparación que permitiera determinar si las diferencias descriptivas observadas entre los centros evaluados resultaban estadísticamente significativas, se aplicó un análisis de varianza de una sola vía, para lo cual se utilizaron los puntajes sin promediar (puntajes totales por dimensión), obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 4

Comparación por medio del análisis de varianza de los puntajes de los factores de cultura organizacional entre los Centros.

Factor	Centro	N	$\bar{X}$	S	gl	F	α
Cultura organizacional total	Dávila	9	337.00	29.16	2	2.188	.136
	Ayala	11	373.27	52.09			
	Mac Gregor	5	375.60	38.08			
	Total	25	360.68	44.55			
Satisfacción laboral	Dávila	9	41.88	7.35	2	1.120	.344
	Ayala	11	44.90	8.60			
	Mac Gregor	5	48.20	5.44			
	Total	25	44.48	7.70			
Innovación y solución de problemas	Dávila	9	33.00	2.50	2	871	.432
	Ayala	11	36.00	6.52			
	Mac Gregor	5	33.00	7.48			
	Total	25	34.32	5.61			
Servicio de entrega a clientes internos y	Dávila	9	32.66	5.40	2	1.638	.217
	Ayala	11	36.00	2.89			

Factor	Centro	N	$\bar{X}$	S	gl	F	α
externos	Mac Gregor	5	33.00	3.80			
	Total	25	34.60	4.24			
Comunicación	Dávila	9	15.55	2.29	2	1.781	.192
	Ayala	11	16.81	2.99			
	Mac Gregor	5	18.20	1.64			
	Total	25	16.64	2.62			
Estructura de poder	Dávila	9	9.55	1.13	2	4.074	.031
	Ayala	11	11.45	2.16			
	Mac Gregor	5	11.84	1.30			
	Total	25	10.84	1.90			
Relaciones y procesos	Dávila	9	22.55	2.45	2	1.794	.190
	Ayala	11	24.36	2.50			
	Mac Gregor	5	25.00	3.16			
	Total	25	23.84	2.70			
Planeación y decisión	Dávila	9	14.00	2.17	2	2.768	.085
	Ayala	11	16.00	3.09			
	Mac Gregor	5	17.20	1.92			
	Total	25	15.52	2.78			
Misión y visión	Dávila	9	23.88	4.56	2	3.489	.048
	Ayala	11	28.81	3.78			
	Mac Gregor	5	27.80	4.65			
	Total	25	26.84	4.66			
Eficacia	Dávila	9	25.44	3.90	2	1.262	.303
	Ayala	11	28.45	5.44			
	Mac Gregor	5	25.80	2.77			
	Total	25	26.84	4.57			
Valores	Dávila	9	36.00	4.24	2	2.972	.072
	Ayala	11	40.45	4.22			
	Mac Gregor	5	38.60	3.20			
	Total	25	34.48	4.38			
Rituales	Dávila	9	44.33	3.00	2	3.333	.054
	Ayala	11	51.09	8.97			

Factor	Centro	N	$\bar{X}$	S	gl	F	α
	Mac Gregor	5	52.80	6.45			
	Total	25	49.00	7.52			
Héroes	Dávila	9	3.44	1.23			
	Ayala	11	4.27	1.19			
	Mac Gregor	5	4.20	.83	2	1.415	.264
	Total	25	3.96	1.17			
Símbolos	Dávila	9	6.00	1.11			
	Ayala	11	6.18	1.32			
	Mac Gregor	5	6.00	1.58	2	.060	.942
	Total	25	6.08	1.25			
Estructura y sistemas	Dávila	9	14.77	1.64			
	Ayala	11	12.63	2.50			
	MacGregor	5	15.60	2.96	2	3.568	.045
	Total	25	14.00	2.56			
Competencia	Dávila	9	13.11	2.20			
	Ayala	11	15.63	4.65			
	Mac Gregor	5	16.40	1.81	2	1.884	.176
	Total	25	14.88	3.62			

El resultado de dicho análisis permite identificar que si bien se mantiene la tendencia observada en el análisis de perfiles en donde el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez” obtiene mejores resultados en la percepción de Cultura Organizacional, las diferencias entre los Centros de Formación y Servicios Psicológicos que resultan ser estadísticamente significativas son estructura de poder, misión y visión y estructura y sistemas¹ (ver definiciones en la Variable Organización, página 77 y Variable Organización, páginas 78 y 79).

De acuerdo con lo anterior, los tres Centros de Formación y Servicios Psicológicos comprenden y perciben a la organización como una estructura sólida que permite identificar correctamente cómo funcionan sus procesos y cómo deben desempeñarse en el día a día. Por otro lado, cada uno de ellos entiende y apropia en su ejercicio cotidiano, qué es la organización y lo que hace, así como el lugar a donde

¹ Estas se encuentran remarcadas en la “Tabla 4. Comparación de puntajes de los factores de cultura organizacional entre los Centros” para mayor referencia.

se quiere llegar buscando la realización de sus actividades para fomentar y reforzar los valores dentro de la organización.

5.6 Sistema de Gestión de Calidad en los Centros de Servicio.

Una vez que se pudo identificar la Cultura Organizacional en cada uno de los Centro de Formación y Servicios Psicológicos, se procedió a identificar si el Sistema de Gestión de Calidad ha sido captado o no por el personal de dichos centros, con la finalidad de identificar qué características de la Cultura Organizacional, facilitan o impiden el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Para realizar esta valoración, se analizaron las auditorías internas y externas realizadas en los tres Centros de Formación y Servicios Psicológicos que están certificados bajo la norma y de esta forma se evaluaron cuántas no conformidades se encontraron.

Parte del proceso de la implementación de la Norma ISO 9001 en los Centros de Formación y Desarrollo Psicológico es el ejercicio de un sistema de auditorías internas enfocado a acatar los requisitos del proceso de certificación ISO 9000 y dar retroalimentación al Sistema de Gestión de Calidad, buscando que la documentación sea acorde a los requisitos que plantea la norma, identificando el apego a los procedimientos de acuerdo a lo documentado y examinando los procesos de mejora, obteniendo información sobre el desempeño y mantenimiento integral del sistema.

Tal y como se ha señalado con anterioridad, la organización debe llevar a cabo dicha actividad en intervalos planificados para determinar, si el Sistema de Gestión de Calidad es conforme con las disposiciones planificadas (cláusula 9.2 “Auditoría interna”, de la norma ISO 9001:2015), con los requisitos de dicha norma y del sistema establecidos por la organización; así mismo, si se ha implementado y si se está manteniendo de manera eficaz.

Por esta razón los resultados del seguimiento y la medición se analizan y evalúan en cada auditoría interna y revisión por la coordinación, por lo menos una vez al año.

La revisión realizada por la Jefatura debe desarrollarse con base en la cláusula 9.3 “Revisión por la Dirección” de la norma ISO 9001:2015, que manifiesta que la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización, siempre considerando las entradas y las salidas necesarias para la revisión. Siendo importante que la organización deba conservar información documentada como evidencia de los

resultados de las revisiones por la dirección. (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C., 2015).

La auditoría permite identificar si el sistema se está llevando a cabo adecuadamente y de forma eficiente, de tal forma que impacte en la eficacia de la organización. Asimismo, mediante las revisiones programadas se comprueba si las prácticas o procedimientos siguen siendo útiles y si es necesario modificarlos o desecharlos.

Tal y como lo marca el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC), las Instituciones deben realizar de forma anual, auditorías de vigilancia; en los Centros de Formación y Servicios Psicológicos considerados en la presente investigación, dicho proceso se lleva a cabo apegado a las normas de este organismo verificador, que señala que las auditorías de vigilancia, renovación o especiales, no requieren de un plan de acción, pero que debe darse seguimiento en la subsecuente auditoría, sobre las acciones tomadas al respecto.

De manera específica, en la Facultad de Psicología se llevaron a cabo las auditorías de vigilancia por parte del IMNC en cada uno de los Centros de Formación y Servicio observados, encontrando los siguientes resultados:

- En el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez”, se llevaron a cabo el 29 de enero de 2018 dando como resultado 2 oportunidades de mejora
- En el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila”, el 22 y 23 de febrero de 2018, con resultado de 4 oportunidades de mejora
- En el Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” realizada el 28 de febrero y 1 de marzo del mismo año dando como resultado 3 oportunidades de mejora.

Al ser oportunidades de mejora no requirió que los Centros de Formación y Servicios presentarán al IMNC los planes de acción que solventarán estos hallazgos, sin embargo, se dio seguimiento a cada una de las acciones propuestas en la auditoría interna.

De lo anterior, la auditoría interna se realizó el 1 y 7 de junio y el 24 de julio del mismo año, dejando como resultado 3 no conformidades y 2 oportunidades de mejora. La revisión por la dirección se desarrolló del 30 de julio al 3 de agosto y de acuerdo con ésta se cumplieron los objetivos implementados.

La auditoría externa por parte del IMNC llevada a cabo el 22 y 23 de agosto del 2018 fue una auditoría especial buscando con ésta una renovación de la certificación

en donde se hiciera una ampliación del alcance, lo que representa que los procesos en cada uno de los centros se encuentran homologados. En ella se obtuvieron 1 no conformidad mayor, 1 no conformidad menor y 8 oportunidades de mejora.

A partir de ese momento las auditorías para desarrollar son en modalidad multisitios, presentando ajustes al sistema de gestión como parte de la mejora continua de las actividades propias de la Coordinación y los Centros de forma homologada y eficiente.

Del mismo modo en 2019 se planeó llevar a cabo auditorías de forma interna del 10 al 14 y el 18 de junio, la revisión por la dirección del 22 al 26 de julio, solicitud preauditorías del 5 al 9 de agosto y la auditoría de actualización el 29 y 30 de agosto.

De la auditoría interna, se obtuvieron 2 no conformidades y 3 oportunidades de mejora, de la revisión por la coordinación se cumplieron los objetivos implementados y la auditoría externa por parte del IMNC.

A partir del análisis y la revisión a las auditorías internas y externas, se concluye que desde que se obtiene la certificación bajo la Norma ISO 9001:2008, la actualización a la ISO 9001:2015 y la homologación a modalidad multisitios en el 2018 hubo cambios significativos en los hallazgos encontrados, esto debido principalmente a la transición, resultado de la homologación y derivado de la resistencia al cambio que presentó el personal que opera en cada uno de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos, sin embargo, de acuerdo con la hipótesis planteada en la presente investigación, sobre que la cultura organizacional sí influye en el mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad, se observa que debido a ella y al conocimiento que se tiene en cada uno de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos sobre sus conceptos, se encuentra una correcta implementación, desarrollo y seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad, en la medida en que se obtuvo un menor número de no conformidades. Lo que indica que el personal ha apropiado el trabajo continuo con base en los procesos implementados y ha llevado un seguimiento correcto de los mismos.

CAPÍTULO 6 DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1 Discusión

La implementación, mantenimiento y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, como cualquier proceso de cambio, genera cierto nivel de resistencia que es mayor o menor en la medida en que dicho sistema vaya en contra de los fundamentos de la cultura que impera en el interior de la organización, debido a que implica pasar de la informalidad en la ejecución del trabajo a una mayor formalización, estandarización o mejora de los procesos llevados a cabo, y en algunas ocasiones, a modificar la manera como tradicionalmente se han desarrollado las actividades. Este nivel de resistencia se ha aminorado gracias al enfoque dado en la norma ISO 9001, la cual promueve la documentación de aquellos procesos más relevantes que generen valor agregado en la consecución de los objetivos de la calidad, además de verse como una herramienta capaz de adaptarse a las condiciones propias de cada organización (Caldas y Caicedo, 2002).

Los resultados obtenidos en la presente investigación apoyan la hipótesis planteada que refiere a que “la cultura organizacional influye en el mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad”, esto dentro de los Centros de Formación y Servicios Psicológicos. Hay ciertos aspectos que se deben considerar para validar este resultado, uno de ellos es señalar la importancia de identificar el antes y después de que se obtiene la certificación bajo la Norma ISO 9001:2008, la actualización a la ISO 9001:2015 y la transición a modalidad multisitios. Estas transiciones nos dan un indicador de qué tan comprendido y adaptado se encuentra el sistema de gestión en el personal, lo que indicará si el proceso del cambio de la cultura organizacional mejoró o empeoró a lo largo del tiempo, tomando como reflejo los hallazgos encontrados en las auditorías internas o externas que se desarrollaron.

Aunque no se realizó una evaluación de la cultura organizacional previo al desarrollo e implementación del SGC bajo la Norma ISO 9001:2008, ni durante la actualización a la ISO 9001:2015 y la transición a modalidad multisitios, se concluye que a partir del análisis y la revisión anterior sí hubo cambios significativos en los hallazgos encontrados en las auditorías internas y externas que se llevaron a cabo en los Centros de Formación y Servicios Psicológicos en los procesos de certificación, actualización y homologación, se observa que, debido a la cultura organizacional que se adoptó y desarrolló dentro de la organización se encuentra una correcta implementación, desarrollo y seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad en la transición de los cambios aplicados y en que se obtuvo un menor número de no conformidades. Lo que indica que el personal ha apropiado el trabajo continuo con base en los procesos implementados y ha llevado un seguimiento correcto de los mismos, logrando que la calidad sea vista como un componente facilitador en el

desarrollo de las labores asignadas a cada uno de los responsables del sistema de gestión, ofreciendo la posibilidad de tener una mayor claridad y orden con respecto a lo que se espera de cada una de las funciones establecidas. El conocimiento de la cultura organizacional dota de las herramientas que se requieren para llevar a cabo un seguimiento y retroalimentación permanente que permite a cada uno de los dueños del proceso tener más seguridad y confianza con respecto a la forma en cómo se desempeña en su puesto de trabajo.

Otro aspecto importante que se hace visible en los resultados es que el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez” obtiene mejores resultados respecto a la percepción de Cultura Organizacional, con 11 dimensiones favorables, dejando a los otros dos Centros evaluados, con diversas dimensiones percibidas como indiferentes y el resto como favorables, pero no óptimas. El Centro de Servicios Comunitarios “Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro” con 8 dimensiones favorables, y con una mayor área de oportunidad se observa el Centro de Servicios Psicológicos “Dr. Guillermo Dávila” con 5 dimensiones favorables, de acuerdo con el modelo de Maull, Brown y Cliffe (2001) las dimensiones en donde se muestran indiferentes pueden ser consecuencia de que la mayoría de la población a la que se le aplicó el cuestionario son elementos que están llevando a cabo su servicio social o prácticas profesionales, y que probablemente debido al tiempo que permanecerán dentro de la organización que va de entre 6 meses a un año no desarrollen un sentido de cultura organizacional como otros elementos que presentan más tiempo dentro de los mismos, razón por la cual en el momento en el que se brinda el seguimiento y mantenimiento correspondiente ya deberán ingresar nuevos elementos y con esto comenzar un nuevo proceso de sensibilización.

En los resultados también se pudo identificar que si bien se mantiene la tendencia observada en el análisis de perfiles en donde el Centro de Prevención en Adicciones “Dr. Héctor Ayala Velázquez” obtiene mejores resultados en la percepción de Cultura Organizacional, las diferencias entre los Centros de Formación y Servicios Psicológicos que resultan ser estadísticamente significativas son misión y visión, rituales y estructura y sistemas. Por lo que los tres Centros de Formación y Servicios Psicológicos comprenden y perciben a la organización como una estructura sólida que permite identificar correctamente cómo funcionan sus procesos y cómo deben desempeñarse en el día a día. Por otro lado, cada uno de ellos entiende y apropia en su ejercicio cotidiano, qué es la organización y lo que hace, así como el lugar a donde se quiere llegar buscando la realización de sus actividades para fomentar y reforzar los valores dentro de la organización.

La cultura organizacional se solidifica en la medida en que son reforzados sus elementos más importantes como los valores que orientan el comportamiento de los

individuos hacia el logro de objetivos, los símbolos que buscan dotar de identidad al colaborador con la organización mediante elementos altamente valorados por éstos, los ritos que constituyen espacios en donde se busca consolidar los elementos que fundamentan la cultura organizacional, los héroes que gozan de reconocimiento y admiración y constituyen modelos de comportamiento a seguir, y los mitos que representan las creencias que han imperado durante mucho tiempo y que pueden facilitar y obstaculizar la implantación, desarrollo y mantenimiento de un nuevo enfoque que siga los lineamientos basados en calidad (Caldas y Caicedo, 2002, p. Xx).

El modelo que propone Maull, Brown y Cliffe (2001), está orientado en ayudar a las organizaciones a evaluar la cultura organizacional antes de llevar a cabo la gestión de calidad total, reconociendo la importancia que tiene medir el impacto de la cultura organizacional en las operaciones y funcionamiento cotidiano de la organización, entre ellos su contexto, las relaciones con los clientes internos o externos y el trato de la organización hacia los colaboradores. Por lo que su enfoque es el de identificar las áreas de intervención dentro de la organización que pueden ayudar a mejorar la calidad, de manera que no se pretende aportar juicios de valor sobre si hay mejores o peores culturas o qué es lo adecuado dentro de la organización.

Resulta importante que cada vez que estemos considerando implementar y desarrollar un cambio en la organización consideremos medir su estado actual con el fin de identificar cuáles son las metodologías o estrategias que podemos seguir para lograr un menor impacto en los colaboradores y una mejor adaptación al cambio.

El concepto de cultura organizacional es muy amplio, sin embargo, se pueden conocer las características culturales o puntos clave que debe tener una organización y sus individuos para enfrentar con victoria el reto de la competitividad mediante la calidad total. La cultura organizacional se puede modificar para convertirse en una cultura de calidad y en un terreno productivo para la implementación de los conceptos de calidad, además de existir un cambio en la cultura personal para enfrentar con éxito los retos cambiantes que se presentan. Una persona orientada a la calidad debe reconocer la necesidad de cambiar sus hábitos, prácticas y hasta ciertos valores, debe contar con una cultura personal acorde con lo que se quiere implantar en la organización. Una persona que ha desarrollado una cultura de calidad sabe y lleva a la práctica las herramientas adquiridas, tiene capacidad para trabajar en equipo; sabe planear, controlar y mejorar los procesos con los que se relaciona aplicando metodologías de calidad, además su actitud hacia los clientes internos y externos es de servicio, buscando siempre su satisfacción. Una cultura es exitosa en la medida en que ayuda a la sociedad a enfrentar los retos que la representan.

6.2 Conclusiones

La calidad se ha convertido en uno de los esquemas integrales de gestión exitosa: constituye ante todo una filosofía de gestión y no una moda o un proyecto más; como tal, es un proceso inherente a la cultura organizacional.

Como se describió anteriormente, existen distintas metodologías e instrumentos para evaluar y diagnosticar la cultura organizacional, como propuesta para su estudio y para incluirse dentro del diagnóstico general que debería hacer la organización antes de implementar el sistema. El instrumento utilizado en esta investigación para medir cultura organizacional ofrece resultados relevantes para tomar en cuenta, sin embargo, se recomienda considerar para futuras investigaciones la aplicación de más de un instrumento o metodología que logren identificar resultados significativos a la cultura y que ayuden a reforzar la información. Además de una revisión a la documentación para identificar aspectos culturales formalmente establecidos como reglas o políticas propias de la misma.

Estos instrumentos permitirán obtener resultados más sólidos que servirán para identificar aspectos que necesiten mayor intervención o consideración para la implementación o mantenimiento del sistema. Para generar cambios en la cultura organizacional la elección de las estrategias y herramientas deberán hacerse teniendo en cuenta los rasgos y características identificadas en el diagnóstico inicial y con la intervención continua de la alta dirección. El desarrollo de la cultura organizacional es un trabajo constante y de mejora continua que tendrá que mantenerse permanente de acuerdo con los retos que cada organización se va asignando.

Es importante considerar que antes de comenzar el proceso de desarrollo e implementación del SGC se eduque y capacite al personal sobre los requisitos de la norma, esto permitirá sensibilizar a todas las partes interesadas de la organización y elevará su grado de conciencia para lograr mayor compromiso, comprensión, capacidad de adaptación y facilitación del cambio. Esto constituirá una base para que en futuras ocasiones se aplique, valide, enriquezca y complemente el estudio de la cultura organizacional con otras estrategias y herramientas en procesos de implementación y mantenimiento de Sistemas de Gestión de Calidad.

De igual forma, se aporta evidencia relevante acerca de la consideración de un determinado perfil de cultura organizacional como prerequisite para los nuevos colaboradores de ingreso. Cuando se establece un Sistema de Gestión de Calidad sin analizar las características de la cultura organizacional y la correspondencia con los requisitos del sistema puede haber consecuencias negativas como la resistencia o indiferencia al cambio de los colaboradores, por lo que las personas no están dispuestas a abandonar patrones de conducta hacia las iniciativas de mejora

organizacional, para lograrlo se deberá capacitar a los colaboradores y reforzar en cada uno de ellos nuevos principios y valores que impacten de manera positiva y en la organización.

Se debe considerar en futuras investigaciones que la aplicación del cuestionario se realice a un mayor número de participantes, además de efectuarse antes y después de la implementación del SGC un instrumento o metodología para la revisión de la cultura organizacional con el objetivo de aportar mayor información sobre los aspectos a tomar en cuenta en el desarrollo de un sistema de gestión.

Finalmente es significativo señalar la importancia que proporciona la participación del profesional en psicología como miembro de una organización que busca desarrollarse bajo un enfoque de calidad, ya que su colaboración proporcionará utilidad al estudiar el comportamiento humano dentro de la organización y la relación de ésta con factores como la cultura, clima, motivación, comunicación, productividad, factores de riesgo psicosocial, satisfacción laboral, entre otros; así como la relevancia que tiene en la adaptación, implementación y desarrollo de una cultura organizacional enfocada a la calidad, mediante el conocimiento y entendimiento del factor humano.

REFERENCIAS

- Albizu , E., y Olazarán, M. (2004). *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*. Madrid: Prentice Hall.
- Álvarez, I. J. M. (2006). *Introducción a la calidad: aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. Vigo: Ideas Propias.
- Álvarez, H. F. (2015). *Calidad y auditoría en salud (3a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Baca, U. G., Cruz, V. M., Cristóbal, V. I., Baca, C. G., Gutiérrez, M. J., Pacheco, E. A., y Obregón, S. M. (2014). *Introducción a la ingeniería industrial*. México: Editorial Patria.
- Bravo, M., Peiró , J., y Rodríguez, I. (1996). *Satisfacción laboral. Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis .
- Burckhardt, L. V., Gisbert, S. V., y Pérez, M. A. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo, S. L.
- C., I. M. (2015). *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos* . IMNC.
- Caldas, G. M., y Caicedo, L. , S. L. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la ISO 9000. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* , 135-148.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2011). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad (4th ed)*. México: McGraw Hill.
- Carro, R., y González, G. D. (2012). *Administración de la calidad total. Administración de las operaciones*. Buenos Aires, Argentina : UNMDP.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos 5a Edición* . México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., y Guzmán, B. M. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chuc, C. F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *IC Investig@cción* 12(6), 117-135.
- Cruz, C. T. (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa.

- Cuatrecasas, L. (2017). *Gestión Integral de la Calidad: implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
- Cubillos, R. M., y Rozo, R. D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. *Universidad De La Salle* (48), 80-99.
- Economía, S. d. (17 de marzo de 2016). Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/competitividad-y-normatividad-normalizacion>
- Fernández, C. C. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fey, C., y Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Rusia? *Organization Science* 14 (6), 686-706.
- Fincowsky, F., y Benjamin, E. (2011). *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina (1 st ed.)* . México: Pearson.
- Fontalvo, H. T. J., y Vergara, S. J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios 9001:2008*.
- Fuentes, T., y Luna, C. M. (2011). ANÁLISIS DE TRES MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO CINCO. *REDIP*, 1-17.
- Galimberti, U. (2009). *Diccionario de Psicología* . México: Siglo XXI editores.
- García, C. M. (2006). *Contenidos relacionados con la profesionalidad*. España: Ideas Propias.
- García, G. J. M., Muratalla, B. G., y Gaona, L. H. A. (2016). Cultura Organizacional: Eje estratégico en las instituciones de educación superior con sistemas de gestión de calidad. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 19.
- García, E. A. (2014). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Gillert, A. (2009). Conceptos relacionados con el aprendizaje intercultural. *Aprendizaje Intercultural T-Kit* 4(2), 17-33.
- González, A., y Fernández, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensaio E Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias E Da Saúde*, 4(3), 99-114.
- González, F., Mera, A., y Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. España: Delta Publicaciones.
- Gutiérrez, P. H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación* . México: McGraw Hill .

- Hodge, B., Anthony, W. P. , y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. España: Pearson Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Jex, S., y Britt, T. (2002). *Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley y Sons.
- Jones , G., y George, J. (2014). *Administración Contemporánea*. México: McGraw Hill .
- Jones , G., y George, J. M. (2006). *Administración contemporánea 4a Edición* . México : McGraw Hill Interamericana.
- Jones, G. R. (2006). *Administración Contemporánea 4a Edición* . México: McGraw Hill.
- Koontz, H., y Weinhrich. (2004). *Administración: una perspectiva global* . México: McGraw Hill.
- Lepeley, M. (2003). *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación* . México: McGraw Hill Interamericana.
- López, L. P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Marcelino, A. M., y Ramírez, H. D. (2014). *Administración de la Calidad: nuevas perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, R. E. (2008). Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México. *Gestión y Estrategia*, 14.
- Mauill, R., Brown, P., y Cliffe, R. (2001). Organizational culture and quality improvement. *International Journal of Operations y Production Management* 21 (3), 302-326.
- Mejía, G. B. (2009). *Auditoría médica: para la garantía de calidad en salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Méndez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Limusa.
- Méndez, Á. C. (2003). Metodologías para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. *Cuadernos De Administración* 16 (25), 139-171.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F., y González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Nava, C. V. (2016). *¿Qué es la calidad?: conceptos, gurús y modelos fundamentales.* . México: Limusa Noriega .

- Navarro, F. I. N., y Tecpa, J. D. M. (2019). Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para una Microempresa comercializadora de Pigmentos en México (Tesis de pregrado). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México .
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo (13th ed)*. México: McGraw Hill.
- Olivares, S., y González, M. (2014). *Psicología del Trabajo*. México: Editorial Patria.
- Paredes, C. (2017). *Normativa política interna de gestión ambiental de la organización*. Madrid: Editorial Cep.
- Pereira, P. C. A. (2021). *Auditoría interna en las empresas: su metodología y enfoques*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2013). *Gestión por procesos*. México: Alfaomega Grupo Editorial.
- Pheysy, D. (2003). *Organizational cultures: Types and transformations*. USA: Routledge.
- Ramírez, L. M. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional* . Chile.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., Rüling, C., y Gabilliet, P. (2014). *Management*. Montreuil: Pearson.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Salvio, M. (2015). *Manual para iniciarse en la calidad*. México: Editorial Trillas.
- Sánchez, F., y Cruz, O. (2009). Cultura Organizacional, una tendencia que pueda ayudar al personal . *Revista Pyme Administrate*.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadship 3a Edition*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Schein, E. H. (1993). *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional . *Economía y Administración* 1 (63).
- Thompson et al. (2012). *Administración Estratégica: Teorías y casos* . México: McGraw Hill.

- Toca, T. C. E., y Carrillo, R. J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional . *Civilizar* 9 (17), 117-136.
- Vaitsman, J. (2000). Cultura de las organizaciones públicas: Notas sobre la construcción de un objeto. *Salud Pública*, 847-850.
- Varo, J. (2014). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. España: Ediciones Díaz de Santos .
- Vázquez, G. (2004). *Calidad en educación e ISO 9001:2000: una herramienta para mejorar la calidad de la escuela*. México: Facultad de Psicología, UNAM.
- Vilar, B. J. F. (1999). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad* . México: Fundación Confemetal.
- Villa, P., y Vázquez , F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Yáñez, J., y Yáñez, R. (2012). Auditorías, mejora continua, y normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias*. Vol. III, núm 9 , 83-92.



Anexo 1

Cuestionario sobre Cultura Organizacional

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas utilizando la escala de “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”, marcando una X en el número correspondiente según su opinión y experiencia respecto de cada cuestionamiento.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	Esta organización muestra lealtad y respeto hacia los empleados					
2	Estoy orgullosa de trabajar en esta organización					
3	Percibo que el personal de la organización está comprometido con el servicio hacia los clientes internos y externos					
4	Considero que la mejora continua es una prioridad para la institución					
5	Considero que la gente habla mucho de cómo se hacían las cosas en el pasado					
6	Considero que es importante cumplir con lo básico de la organización					
7	En mi opinión, la organización equilibra el trabajo y mis necesidades personales/familiares					
8	El personal de nuevo ingreso necesita aprender las reglas y procedimientos formales					
9	Considero que las reuniones están planteadas con anticipación					
10	Observo que las decisiones siempre se toman en reuniones o por consenso					
11	Percibo que a los nuevos empleados se les permite que encuentren su propio rol					
12	Regularmente celebramos nuestros logros					
13	Pienso que sólo el avance y promoción son la base del desarrollo del trabajo					
14	Considero que la gente exitosa es muy ambiciosa					
15	Percibo que la gente exitosa de la organización está interesada en los clientes					

		1	2	3	4	5
16	Observo que la gente exitosa no trabaja largas horas					
17	Identifico por lo menos a una persona representativa de cómo debe ser alguien que trabaja en la organización					
18	Los administrativos exitosos no son convencionales o conformistas, son quienes hacen cosas diferentes					
19	Pienso que es importante vestir de traje formal					
20	En mi departamento no hay reglas acerca de usar memos, faxes y cartas					
21	Observó que se hace hincapié en la experimentación y la innovación aún a costa del método y la solidez del proceso.					
22	Observó que los asuntos controversiales aparecen regularmente en la gaceta o mampara de avisos del personal					
23	Considero que cada persona es una buena inversión para la institución					
24	Observo que los empleados siempre están vestidos adecuadamente					
25	Escucho que la gente habla seriamente acerca de la organización y el trabajo					
26	Observo que la gente que se contrata se adapta al equipo de trabajo					
27	Considero que en la organización es importante establecer procedimientos					
28	Pienso que el pago y bonificaciones están diseñados para elevar los intereses y la productividad del grupo					
29	Los administrativos exitosos tienen a la mejor gente en sus departamentos					
30	Los administrativos están enfocados en la calidad y el servicio al cliente					
31	Los administrativos no son agresivos o autoritarios					
32	Estoy satisfecho con mi trabajo					
33	Estoy satisfecho con mi departamento					
34	Estoy orgulloso de trabajar en la UNAM					
35	Las personas están ansiosas de ir a trabajar cada día					
36	La comunicación es abierta					
37	El departamento tiene el equipo y recursos necesarios para hacer el trabajo					
38	Los administrativos buscan activamente nuevas ideas					

		1	2	3	4	5
39	Todos los empleados reconocen la necesidad del cambio					
40	Los empleados son competentes para usar varias herramientas para resolver problemas					
41	Tenemos el tiempo para examinar problemas que nos afectan					
42	Los empleados no son responsables por las ideas que no funcionan					
43	Cada persona tiene un plan de desarrollo propio					
44	Al personal se le dan retos razonables para su trabajo					
45	En la organización hay un equilibrio sólido entre el trabajo, familia y objetivos personales					
46	Los empleados tienen oportunidades para usar sus habilidades efectivamente en su trabajo					
47	Busco nuevos métodos y formas de hacer las cosas					
48	Los empleados son recompensados para desarrollar nuevas ideas					
49	Hay más cooperación que competencia entre los diferentes departamentos					
50	Mi departamento es efectivo en proponer políticas y procedimientos					
51	Todos entendemos quiénes son nuestros clientes y sus requerimientos					
52	La organización está estructurada para ayudarnos a conocer las presentes y futuras necesidades del cliente					
53	Los empleados tratan a los equipos internos y a la gente, o usuarios como clientes importantes					
54	La calidad y el servicio son más importantes que los ingresos de la institución					
55	Los empleados no son cerrados o reservados					
56	En esta organización las reuniones de equipo son efectivas					
57	Mi departamento tiene buena comunicación con otros equipos					
58	La información importante se da a conocer a través de canales formales de comunicación en vez de hacerse por comentarios					
59	Los administrativos toman tiempo para platicar con los empleados					
60	Las noticias son notificadas mediante canales formales de comunicación					
61	Los administrativos promueven el uso de habilidades y talentos de cada persona					
62	Los administrativos delegan responsabilidad y autoridad					

		1	2	3	4	5
63	A los empleados se les trata con justicia y con respeto					
64	La gente está dispuesta a cooperar para el logro de los objetivos					
65	Mi departamento tiene mucha influencia en la organización					
66	Los empleados evitan seguir las reglas por compromiso					
67	En mi departamento conocemos y entendemos nuestro proceso clave					
68	Los problemas que ocurren en el proceso con otros departamentos son resueltos para beneficio de ambas partes					
69	Los administrativos son responsables de la operación de procesos clave					
70	Entiendo mi proceso como parte de la organización					
71	Todo el personal está involucrado en la mejora continua de procesos					
72	Los administrativos tienen como actividad primaria la planeación y la creación de estrategias					
73	Considero que estamos preparados para satisfacer necesidades futuras de los clientes o usuarios					
74	Mi departamento desarrolla planes para el futuro					
75	Soy optimista acerca del futuro de mi departamento					
76	Los administrativos toman decisiones cotidianas pensando en el largo plazo					
77	Hay un menor interés en conocer las necesidades del cliente cuando se realiza la planeación					
78	Conocemos y entendemos nuestros objetivos					
79	Conocemos a nuestros competidores, sus fuerzas y debilidades					
80	Considero que la organización se adapta con rapidez al cambio					
81	Estamos enterados de lo que hacen nuestros competidores					
82	El éxito de la UNAM depende de la alta calidad de sus productos o servicios					
83	Considero que se planea a tres años					
84	Cada individuo conoce y entiende la misión de la UNAM					
85	Mi departamento tiene una clara misión y visión de dónde queremos estar					
86	Tenemos claros los objetivos y se cuenta con el compromiso de los empleados					

		1	2	3	4	5
87	Los procedimientos son más importantes que los resultados					
88	Considero que las decisiones importantes son tomadas en equipo					
89	Los cambios son realizados normalmente mediante consultas					
90	En esta organización el presupuesto no afecta a la toma de decisiones					
91	Los empleados se sienten cómodos aun en situaciones desconocidas					
92	En esta organización el cambio es rápido e inmediato					
93	Hacemos mejoras continuas a la calidad					
94	En mi trabajo cada día es diferente					
95	Hay una clara preferencia por los retos que por la rutina					
96	Pienso que tener satisfechos a los clientes es importante para el éxito de la UNAM a largo plazo					
97	Los proyectos o actividades se hacen en el límite de tiempo establecido					
98	Considero que cumplimos con la productividad solicitada por la autoridad institucional					
99	Con facilidad nos ajustamos a los nuevos requerimientos					

Por favor marque con una X según corresponda:

Sexo (a) Masculino (b) Femenino

Edad (a) 20-25 (b) 26-30 (c) 31-35 (d) 36-40 (e) 40 o más

Nivel educativo (a) Primaria (b) Secundaria (c) Preparatoria (d) Licenciatura (e) Posgrado

Antigüedad en la UNAM (a) 0-1 años (b) 2-5 (c) 6-10 (d) En adelante

Gracias por su participación