

Incidencia de la Cultura Organizacional en la Participación de Instituciones Educativas en Certámenes de Calidad.

P.A. Valenzuela-Martínez¹

Resumen— La cultura organizacional es un factor clave en el proceso de certificación de las instituciones educativas y de su éxito al participar en certámenes de calidad. Muchas instituciones fracasan en su intento de obtener algún reconocimiento en el certamen Premio Región Lagunera Hacia la Calidad, debido a que no se considera como factor determinante a la cultura organizacional.

El presente artículo muestra los resultados obtenidos a partir de un estudio realizado en una institución de la Comarca Lagunera, donde se efectuó una evaluación de la cultura organizacional, (utilizándose el instrumento para el diagnóstico de la cultura organizacional - Diagnosing Organizational Culture de Roger Harrison que incluye 15 preguntas que evalúan a través de 4 variables nominales, los 4 tipos de cultura organizacional), que permitiera relacionar los factores culturales con las variables que llevaron al éxito de la institución en su participación en el Premio Región Lagunera Hacia La Calidad - PRLHC, y con esto poder diseñar estrategias que faciliten la implementación de modelos de calidad.

Temas claves— Calidad, Cultura Organizacional, Premio Región Lagunera Hacia la Calidad

Abstract— Organizational culture is a key factor in the process of certification of educational institutions and their success by participating in competitions quality. Many institutions fail in their attempt to get some recognition in the contest Premio Región Lagunera Hacia la Calidad, because organizational culture is not considered as a determining factor.

This paper presents the results from a study in an institution of the Region Lagunera, where an assessment of organizational culture was made, (using the instrument for the diagnosis of organizational culture - Diagnosing Organizational Culture of Roger Harrison includes 15 questions that assess through 4 nominal variables, the 4 types of organizational culture), which allow to relate cultural factors to the variables that led to the success of the institution's participation in the Premio Región Lagunera Hacia la Calidad - PRLHC, and thereby to design strategies to facilitate the implementation of quality models.

Keywords— Quality, Organizational Culture, Premio Región Lagunera Hacia la Calidad.

¹ Patricia Abigail Valenzuela M (patricia.valenzuela@utlaguna.edu.mx). Universidad Tecnológica de la Laguna Durango. Ejido Las Cuevas, Lerdo, Durango.

I. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos son el activo más valioso con el que cuentan las organizaciones, por lo cual la satisfacción con el trabajo y el clima laboral ha adquirido gran importancia, así como la cultura organizacional.

La cultura debe ser conocida y utilizada para fines gerenciales dentro de las organizaciones, esto para fomentar la motivación y el compromiso de sus empleados con sus labores cotidianas.

Se han encontrado diferentes formas de motivar al personal, por ejemplo: el estímulo económico, tener el reconocimiento de sus jefes y compañeros, son formas de hacerlo y gracias a esto se obtiene una gran motivación.

I.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales; tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera”.

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

I.1.1 Tipos de cultura organizacional

La organización de poder (cultura del poder) está basada en la inequidad en el acceso a los recursos. Un recurso puede ser cualquier persona que controle lo que otra persona quiere. En las empresas, algunas “monedas” de poder son el dinero, los privilegios, la seguridad en el trabajo, las condiciones en el trabajo y la habilidad de controlar el acceso de otros a éstos. La gente en el poder utiliza estos recursos para satisfacer o frustrar las necesidades de otros y, así, controlar su comportamiento.

El liderazgo reside en la persona del jefe(s) y recae sobre él, la habilidad y voluntad de administrar recompensas y castigos. Las personas en las organizaciones de poder son motivadas por las recompensas y castigos y por el deseo de ser asociados con un líder fuerte.

La cultura de funciones sustituye a un sistema de estructuras y procedimientos para el poder simple de los líderes. Las estructuras y los sistemas dan protección a los subordinados y estabilidad a la organización. La lucha por el poder es moderada por la imposición de reglas. Las obligaciones y las recompensas de los miembros son cuidadosamente definidas, usualmente por escrito, y son objeto de un contrato implícito o explícito entre la organización y los individuos. Las personas realizan funciones específicas con el fin de recibir las recompensas definidas.

La organización de logros (cultura de logros) ha sido llamada la organización alineada porque “alinea a las personas” detrás de una visión o propósito común. Utiliza a la misión para atraer y liberar la energía personal de sus miembros en la persecución de metas comunes. La misión sirve para enfocar la energía personal de los individuos. Porque los miembros hacen contribuciones libremente en respuesta a su compromiso con un propósito compartido, están dispuestos a dar más a su organización, y todo prospera en consecuencia.

La cultura de personas podría ser definida como un clima organizacional que está basado en la confianza mutua entre el individuo y la organización. En tal organización, la gente cree que son valorados como seres humanos, y no sólo como engranes de una máquina. Una cultura de personas fomenta la calidez e incluso el amor, no sólo conduce al entusiasmo. A las personas les gusta ir a trabajar en la mañana, no sólo porque les gusta su trabajo sino porque también se preocupan por las personas con las cuales trabajan.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

La participación en certámenes que evalúan la calidad de las organizaciones, puede garantizar a los clientes o consumidores que están adquiriendo un producto o servicio de calidad. Es por ello que debe promoverse la participación de las instituciones de educación superior en este tipo de eventos. Particularmente, esta investigación, se centra en la participación de la institución educativa que fue objeto de estudio en el Premio Región Lagunera Hacia La Calidad, y se relacionan los criterios del mismo con las variables de la cultura de esta organización.

Así pues, partiendo de estas bases, la pregunta de investigación en la cual se centra este estudio es: ¿Los factores culturales de la institución educativa incidieron en la obtención del Premio Región Lagunera Hacia La Calidad?

Para la realización de este estudio se utilizó el Instrumento para el diagnóstico de la cultura organizacional (Diagnosing Organizational Culture) de Roger Harrison que incluye 15 preguntas que evalúan a través de 4 variables nominales, los 4 tipos de cultura organizacional anteriormente descritos.

El diseño de la investigación seleccionado, respecto al tipo y número de variables, fue no experimental transeccional descriptivo, ya que no se realizaron múltiples observaciones ni manipulación alguna de las variables, puesto que son estudiadas tal y como se presentan en su contexto, es decir, se mide el comportamiento de la cultura en un momento dado de tiempo.

También fue utilizado el Reporte de Retroalimentación realizado después de la evaluación que realizó el grupo de evaluadores del Premio Región Lagunera Hacia La Calidad 2007 (Ramírez 2007), para tener una base de comparación y relación entre los factores culturales y las variables del Premio.

La aplicación del cuestionario, recolección de datos y análisis de los mismos se realizaron siguiendo los pasos que a continuación se describen:

1. Selección del instrumento de diagnóstico, de acuerdo a las variables definidas.
2. Recolección de datos poblacionales del Instituto Tecnológico de la Laguna.
3. Selección del tamaño de la muestra.
4. Aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada de personal docente, administrativo y de apoyo.
5. Procesamiento estadístico y tabulación de datos.
6. Análisis de los datos y realización de gráficas.

Con el fin de garantizar la representatividad de la muestra con respecto a la población total, se siguió el procedimiento recomendado por Sampieri (2006) para el cálculo del tamaño de la muestra, obteniéndose los resultados presentados en la tabla II.1.

Tabla II.1 Distribución de muestral según tipo de trabajador.

Tipo de trabajador	Población	Muestra
Docente	364	35
Administrativo	100	9
De apoyo	61	6
Total	525	50

Se eligió el instrumento de Roger Harrison y Herb Stokes “Diagnosing Organizational Culture”, el cual identifica los cuatro tipos de cultura que se definieron en el punto I.1.1, y que incluye quince ítems para evaluarlos, además de proporcionar una guía para establecer las puntuaciones.

La validez y confiabilidad de este instrumento se determinó a través de la información proporcionada por el autor del mismo, el cual calculó estos datos basado en una muestra de 231 personas de un total de 500, que van desde técnicos hasta el presidente de la compañía Fortune. La confiabilidad de las escalas (Poder, Funciones, Logros y Personas) se calculó utilizando la fórmula de Spearman-Brown con los resultados presentados en la siguiente tabla.

Tabla II.2 Distribución de promedios de los ítems del instrumento de evaluación.

Ítem	Cultura de Poder	Cultura de Funciones	Cultura de Logros	Cultura de Personas
1	2.22	2.76	2.74	2.28
2	2.46	2.44	2.68	2.42
3	2.74	2.68	2.4	2.18
4	2.18	2.68	2.98	2.16
5	2.38	2.86	2.54	2.22
6	2.3	2.7	2.5	2.5
7	2.84	2.84	2.3	2.02
8	2.54	2.54	2.7	2.22
9	2.62	2.96	2.5	1.92
10	2.32	2.56	2.58	2.54
11	2.6	2.66	2.64	2.1
12	2.88	2.7	2.42	2
13	2.86	2.72	2.4	2.02
14	2.22	2.56	2.9	2.32
15	2.18	2.72	2.68	2.42
Totales	37.34	40.38	38.96	33.32

II.2 Análisis de resultados

En base a los anteriores resultados se puede observar que la mayor puntuación promedio se obtuvo en la cultura de

funciones, que es la que prevalece en la institución educativa según la percepción del personal.

En seguida se presenta una tabla en la cual se puede observar un resumen de las puntuaciones que obtuvo la institución en la evaluación del PRLHC.

Tabla II.3 Puntaje obtenido por la institución educativa en la evaluación del Premio Región Lagunera Hacia la Calidad 8ª Edición.

Criterio	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Porcentaje
1.0 Clientes	100	40	40%
2.0 Liderazgo	100	40	40%
3.0 Planeación	100	40	40%
4.0 Information y conocimiento	100	50	40%
5.0 Personal	100	73	73.33%
6.0 Process	100	30	30%
7.0 Responsabilidad Social	100	80	80%
8.0 Competitividad de la organización	300	84	28%
Total	1000	437	43.73%

En la anterior tabla puede observarse que los puntajes más elevados se obtuvieron en los criterios de *5.0 Personal* y *7.0 Responsabilidad Social*, y en la tabla 5.3 se puede observar que las puntuaciones para cada cultura son semejantes, siendo la mayor la que corresponde a la cultura de funciones. Con base a estas referencias se realizó una relación entre los criterios del Premio Región Lagunera Hacia la Calidad y los tipos de cultura organizacional en los cuales se basa el instrumento de evaluación.

Tabla II.4. Relación de Criterios del Premio y Tipos de Cultura

Tipo de Cultura	Preguntas del Instrumento	Criterios con los cuales se relaciona
<i>Cultura de Poder:</i> En esta cultura los miembros de la organización dependen de una fuente central de poder, cuya influencia se dispersa a partir de una figura central.	3, 7 12, 13	Liderazgo Personal
<i>Cultura de Funciones:</i> Se basa en la fortaleza de sus pilares, funciones o especialidades. Estas organizaciones están coordinadas por un grupo estrecho de alta discreción. En esta cultura, el papel o la descripción de puesto, algunas veces es más importante que la persona que lo cubre.	1, 5 6, 9 11, 15	Liderazgo Planeación Personal Procesos
<i>Cultura de Logros:</i> El énfasis radica en hacer el trabajo, pero formando grupos y equipos a fin de realizarlo. Se puede enlazar con un matriz. Lo que prevalece dentro de esta cultura es la experiencia y capacidad de hacer las cosas, en lugar de la posición dentro de la organización o del poder personal.	2, 4 8, 10 14	Personal Procesos Competitividad de la Organización
<i>Cultura de Personas:</i> Es en la que el individuo es primordial. Si la cultura tiene alguna estructura, ésta es flexible y existe sólo para servir a las personas en su interior.		Clientes* Responsabilidad Social

* La cultura de personas tiene como prioridad al individuo y sus necesidades, ésta podría ser un área de oportunidad para el tecnológico, ya que basándose en este tipo de cultura puede desarrollar el criterio de *1.0 Clientes*, que son los alumnos que estudian en el instituto y en los cuales

debe basarse para modificar las estructuras y servir a las necesidades e intereses de éstos.

Las observaciones que señalan el grupo de evaluadores del PRLHC (Ramírez 2007), manifiestan que el liderazgo en el instituto es resultado de la buena comunicación entre los grupos de trabajo de la organización, lo que significa que toman en cuenta las ideas de sus trabajadores, quienes sienten que la institución es administrada en base a los sistemas y normas, y consideran que los líderes son igualitarios y democráticos, siendo esto una mezcla de la cultura de funciones y la cultura de logros.

Para los fines de este estudio, puede considerarse al liderazgo y la toma de decisiones como factores clave en la cultura del Instituto, ya que el personal se alinea detrás de una visión común y se compromete en la persecución de metas comunes (cultura de logros) además, existe un sistema bien diseñado basado en las estructuras y procedimientos (cultura de funciones), lo cual permite hacer el trabajo sin necesidad de que los puestos de más jerarquía estén presentes en cada departamento.

Igualmente, las observaciones en el reporte de retroalimentación, manifiestan que la gente del instituto es motivada a través de estímulos que reconocen su participación en las mejoras de la organización, lo cual se relaciona con la percepción que tienen las personas en la evaluación cultural. La asignación de puestos se basa en las necesidades de cada departamento, lo cual también es así percibido por los trabajadores del instituto, quienes creen que ésta se basa en los requerimientos de experiencia del trabajo a realizar.

Existe una gran motivación y energía en el personal de la institución, lo cual es resultado de la seguridad que sienten los empleados acerca de su trabajo. Las deficiencias que puede mostrar una organización con una cultura de logros, tales como la desorganización en sus estructuras, es compensada por los sistemas bien diseñados que tienen las organizaciones con cultura de funciones, esto queda en manifiesto en el tecnológico que, nuevamente, mostró una mezcla de estas culturas para factores como la motivación, comunicación y metas de la organización.

III. CONCLUSIONES

Es posible también concluir a partir de los resultados de esta investigación, que la institución educativa tiene una cultura de funciones, la cual se basa en los sistemas bien estructurados.

Con relación a si la cultura permite o beneficia la

implementación de modelos de calidad se puede concluir que esto es posible, basados en las comparaciones realizadas entre los tipos de cultura y los criterios del premio que demuestran que la cultura de funciones logra que el personal esté comprometido con la misión y visión de una organización, lo cual facilitará que se realicen cambios estructurales o sistemáticos, y además, el trabajo en equipo permite poner en marcha sistemas basados en modelos como el ISO 9000 o el Modelo Nacional de Calidad Total.

Los puntos básicos para el éxito de la institución educativa en su participación en el Premio Región Lagunera Hacia la Calidad, considerados a partir de la evaluación de la cultura y el reporte de retroalimentación, son los siguientes:

- Un sistema bien diseñado de funciones o puestos. (Cultura de Funciones).
- El liderazgo democrático e igualitario, justo y firme. (Cultura de Poder y Cultura de Logros).
- La motivación del personal, basado en el respeto a sus responsabilidades (contrato) y en el fomento al bienestar familiar. (Cultura de Funciones).
- Las relaciones entre los grupos de trabajo cooperativas. (Cultura de Logros).
- La seguridad que sienten los empleados acerca de sus puestos de trabajo, así como los estímulos que reciben en base a su participación en el mejoramiento de los procesos y servicios. (Cultura de Funciones).
- La asignación de puestos basados en la experiencia y capacidades de los empleados, identificados en la cédula de necesidades por departamentos de la misma organización. (Cultura de Funciones).
- Contar con la certificación ISO 9000, en la cual se basan sus procesos. (Cultura de Funciones).

IV. AGRADECIMIENTOS

Se agradece al Instituto Tecnológico de la Laguna por las facilidades otorgadas para realizar el presente proyecto.

V. REFERENCIAS

- [1] Evans, R. James y Lindsay M. William (2005). Administración y control de la calidad. México. Editorial Thomson.
- [2] Harrison, Roger; Stokes, Herb (1992). Diagnosing Organizational Culture. California, Estados Unidos. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- [3] Hernández, Sampieri Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista, Lucio Pilar (2006). Metodología de la investigación. México. Editorial Mc Graw Hill.
- [4] Ramírez Cisneros A. (2007). Reporte de Retroalimentación del Premio Región Lagunera Hacia la Calidad 8ª. Edición. Canacintra Gomez Palacio, Dgo.

VI. BIOGRAFÍA



P.A. Valenzuela-Martínez nació el 13 de Febrero de 1983 en la Ciudad de Gómez Palacio, Durango. Realizó estudios de licenciatura en ingeniería electrónica en el Instituto Tecnológico de la Laguna, donde también obtuvo el grado de maestría en Ingeniería Industrial en el 2009.

Ella actualmente labora como Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Tecnológica de la Laguna Durango, ubicada en el Ejido Las Cuevas, Lerdo, Durango. Se ha desempeñado también en la industria en empresas como: Autosistemas de San Pedro y Lincoln Electric Máquinas. Las líneas de investigación de su interés son el comportamiento organizacional y la manufactura avanzada.