



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México

"2015, Año del Bicentenario Luctuoso de José María Morelos y Pavón"



FACULTAD DE ECONOMÍA

***Diagnóstico del Clima Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.
Estudio de caso Dirección de Servicios al Universitario 2013.***

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADAS EN ACTUARÍA

PRESENTA:
MÓNICA MARILÚ CHAPARRO CAMPOS
SANDRA LUZ RIVERA VERGARA
MARYBEL RUIZ ORTA

OCTUBRE 2015



INDICE

	Pág.
INTRODUCCION.....	5

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Concepto y naturaleza de la empresa.....	10
1.1.1 Clasificación de las empresas.....	11
1.2 Concepto y tipos de organización.....	13
1.3 Cultura Organizacional.....	19
1.3.1 Características de la cultura organizacional.....	22
1.3.2 Tipos de cultura organizacional.....	23
1.3.3 Clasificación de Cultura Organizacional.....	24
1.3.4 Funciones de la Cultura Organizacional.....	25
1.4 Cambio Organizacional.....	25
1.4.1 Etapas del Cambio Organizacional.....	26
1.4.2 Agentes de cambio.....	28
1.5 Calidad de las Organizaciones.....	29
1.5.1 Origen y Evolución de la Calidad.....	30
1.5.2 Definiciones.....	37
1.6 La Teoría del Caos.....	39
1.6.1 La Teoría del Caos y las Organizaciones.....	41

CAPÍTULO II

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.1 Enfoques de Sistemas.....	46
2.1.1 Definición.....	46
2.1.2 La Organización como Sistema.....	47
2.2 Procesos.....	48
2.2.1 Importancia de los procesos.....	48



2.3 Marco Normativo del Sistema de Gestión de la Calidad.....	50
2.3.1 Norma ISO 9001:2008.....	50
2.4 Enfoque de los Sistemas de Gestión de Calidad.....	53
2.5 Principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad.....	54
2.6 Evaluación de los Sistemas de Gestión de la Calidad.....	58
2.7 Documentación de los Sistemas de Gestión de Calidad.....	60
2.8 Requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad.....	62
2.9 Proceso de Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	64
2.10 Implementación de ISO 9001.....	66

CAPÍTULO III

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

3.1 La calidad en las Universidades Públicas.....	71
3.2 Clima Organizacional.....	73
3.2.1 Desarrollo e implicaciones.....	73
3.2.2 Estrategias de fomento y aplicación en la comunidad universitaria.....	77
3.3 La Universidad Autónoma del Estado de México.....	80
3.3.1 Concepto y objeto.....	80
3.3.2 Misión y Visión.....	81
3.3.3 Organización y Funcionamiento.....	82
3.3.4 Objetivo y funciones de la Dirección de Servicios al Universitario.....	84
3.3.5 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Universidad Autónoma del Estado de México.....	88



CAPITULO IV

ESTUDIO APLICADO

4.1 Muestra determinada de la Dirección de Servicios al Universitario...	101
4.2 Elaboración del cuestionario.....	101
4.3 Aplicación del cuestionario.....	101
4.4 Características del personal encuestado.....	102
4.5 Dimensiones del cuestionario.....	118
4.5.1 Liderazgo.....	118
4.5.2 Fuerzas Motivacionales.....	122
4.5.3 Comunicación.....	125
4.5.4 Influencia.....	128
4.5.5 Toma de Decisiones.....	130
4.5.6 Planificación.....	133
4.5.7 Control.....	136
4.5.8 Rendimiento y Perfeccionamiento.....	139
4.6 Resultados de Clima Organizacional.....	142
4.6.1 Alfa de Cronbach.....	142
CONCLUSIONES.....	148
Problemática Detectada.....	149
Propuestas de Mejora para el Clima Organizacional de la Dirección de Servicios al Universitario.....	151
BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA.....	154



INTRODUCCION

La gran inquietud del ser humano por mejorar su desempeño y modificar el entorno que lo rodea ha ligado de manera estrecha el término calidad con nuestra historia, ya que se remonta hasta mucho antes de la revolución industrial, cuando los objetos eran elaborados de manera artesanal y cada pieza era única, hasta nuestros días, en donde todas las empresas luchan día con día para que sus productos y servicios estén a la vanguardia y cumplan con los estándares de calidad establecidos.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), se crea en 1946 en Ginebra, Suiza, la cual está integrada por Comités Técnicos con representantes de más de 100 países, quienes son responsables de normalizar y estandarizar a nivel internacional todos los aspectos relacionados con la Gestión y el Aseguramiento de Calidad; pero a todo esto ¿Qué es la Calidad?

Las normas ISO establecen la calidad como la “integración de las características que determinan el grado en que un producto satisface las necesidades del Consumidor”.

Desde nuestro punto de vista la Calidad es la que: abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio, para ser de utilidad a quién sirve de él.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad surgen con la finalidad de mejorar la calidad de sus productos y servicios, asimismo involucrar a todos los niveles de la organización en los procesos y procedimientos, teniendo claro que el recursos humano es de suma importancia para alcanzar los objetivos planteados, de esta forma a través del clima laboral puede llegar a ser un obstáculo o un eje motivador para el buen desempeño de la organización y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, conocer acerca de este tema nos ayudará a analizar e identificar los comportamientos de cada uno de los trabajadores que fueron



encuestados, permitiendo además, cambios planificados de las conductas de los miembros y su satisfacción laboral dentro de la institución.

El objetivo principal, es analizar si la evaluación al requisito 6.4 referente al clima organizacional del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la Universidad Autónoma del Estado de México es eficaz y eficiente, es decir, que si los trabajadores cuentan con un buen ambiente de trabajo, este traerá consigo la realización del mismo en tiempo y forma, como consecuencia positiva el cumplimiento de los objetivos a nivel Departamento y posteriormente a nivel Dirección, y no sólo estar realizando los cuestionarios o las actividades para cumplir con un requisito de la norma ISO.

Partimos de la hipótesis de que el clima organizacional influye positivamente para mejorar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y en general de la situación laboral dentro de la Dirección de Servicios al Universitario, ya que a través de ciertas dimensiones como son: la planeación, capacitación, liderazgo, comunicación, participación, motivación y cambio organizacional integran pilares primordiales dentro de la organización, debido a que la motivación se genera dentro de la misma, por lo cual consideramos que un mejor conocimiento de los trabajadores permitirá mayores oportunidades de mejora y como consecuencia el personal haga de su trabajo una ocasión de satisfacción.

Dentro de esta investigación se pretende conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su ambiente laboral, para posteriormente identificar y determinar el grado de satisfacción de los mismos en el clima organizacional y cómo esto genera situaciones de conflicto, baja productividad y como consecuencia bajo rendimiento.

Para poder realizar la investigación se eligió a la Secretaría de Servicios al Universitario particularmente a la Dirección de Servicios al Universitario que cuenta con dos Departamentos el de Becas y el de Servicios al Estudiante, ya que en dicha Dirección



se tiene contacto directo con los estudiantes de la Universidad Autónoma de Estado de México y estos son el principal cliente de la máxima casa de estudios.

La metodología que fue utilizada en la investigación se basa en una intervención de campo a través de la aplicación de un cuestionario que consta de 8 dimensiones y 24 reactivos; dicho cuestionario fue contestado por el personal adscrito a la Dirección de Servicios al Universitario y a sus Departamentos permitiéndonos conocer el ambiente laboral dentro de dicha Dirección.

De esta forma el presente documento se desarrolla en 4 capítulos, los cuales se integran de la siguiente manera: en el primer capítulo se hace referencia a la importancia de la Teoría del Caos a través de la cual se sustenta esta investigación; así mismo se describen las características de la empresa y organización como lo son concepto, naturaleza, clasificación, se detallan los aspectos más importantes de la cultura organizacional, señalando sus características, tipos, clasificación y funciones, y finalmente se hace referencia a la calidad en las organizaciones donde se presenta un recorrido sobre el origen y evolución de la calidad

En el segundo capítulo se realiza la especificación de la forma en que las organizaciones convierten la calidad en su trabajo, es decir, los Sistemas de Gestión de la Calidad; se describen las características generales de los sistemas, la importancia y proceso de la aplicación de las normas ISO serie 9000. Posteriormente se detallan los aspectos más importantes de los Sistemas de Gestión de la Calidad, identificando los elementos clave para su buen funcionamiento y por último se describen algunos ejemplos de la implementación del ISO 9001 en diversos sectores.

En el tercer capítulo se analiza un panorama general sobre la situación que enfrentan las Universidades Públicas respecto a la calidad, se describe el clima organizacional, su desarrollo, implicaciones y las estrategias de fomento y aplicación en la comunidad universitaria. Posteriormente se señalan las características principales de la Universidad



***Diagnóstico del Clima Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.
Estudio de caso Dirección de Servicios al Universitario 2013.***



Autónoma del Estado de México, describiendo el objetivo y funciones de la Dirección de Servicios al Universitario la cual servirá de referencia para realizar el estudio de caso, en este capítulo también se documenta como se desarrolló el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad en la Universidad Autónoma del Estado de México.

En el último capítulo analizaremos la importancia de la comunicación, motivación, liderazgo y cultura organizacional, el funcionamiento de la Dirección de Servicios al Universitario, también se analizarán los resultados obtenidos del cuestionario, el ambiente laboral existente, la problemática detectada y por último se enumeraran una serie de propuestas para mejorar el clima organizacional.



CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO



1.1 Concepto y naturaleza de la empresa

La empresa es considerada como la célula básica de todo el orden económico y social de un país, estas nacieron para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios que arriesgan su capital.

En un mundo globalizado, las empresas representan un papel importante para la creación de riqueza y seguir impulsando el bienestar social. La empresa debe ser considerada como unidad de producción, en la que los elementos que la integran (aportadores de trabajo y aportadores de capital) se vinculan entre sí mediante sus diversos aportes y donde el respeto mutuo debe estar asegurado por la estructura misma de la empresa.

“Una empresa es una organización que pretende obtener una utilidad ofreciendo los bienes y servicios que desean sus clientes. Los bienes son los productos tangibles que se ofrecen en el mercado fabricados por las mismas y los servicios son los productos intangibles que ofrece la empresa.” (Gitman, McDaniel, 2001, p.2).

Meyer Jean (1981) menciona que la empresa es una sociedad que tiene por objeto reunir estructuras y aportar productos o servicios para satisfacer las necesidades de los individuos. Llevando a cabo inversiones materiales (edificios, maquinarias, etc.), inversiones intelectuales (investigación y desarrollo), inversiones comerciales (red comercial, publicidad), y operaciones financieras (obtención de capitales)”.

Para Reyes Ponce (1985) indica que la empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes, así también, la empresa se integra por bienes materiales, hombres y sistemas.



Por su parte Rodríguez Valencia (1990:32) define a la empresa como “Una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad del consumo actual”.

Por lo anterior podemos definir a la empresa como un núcleo económico de la sociedad, integrada por recursos humanos, materiales y técnicos, cuyo destino es ofrecer bienes y servicios, y en el que se conjugan diversos intereses, como son el capital, el trabajo, la producción, las necesidades y las ambiciones de consumidores y productores, emprendiendo constantemente nuevas cosas para enfrentarse a los retos que se le presentan, como son un crecimiento inesperado, un aumento o disminución en la demanda, incremento de los costos, etc.

Algunas de las características básicas de las empresas son:

- a) Tienen derechos y obligaciones
- b) Es una entidad económica.
- c) Tiene una acción mercantil.
- d) A través de su administración puede tener pérdidas o ganancias.

1.1.1 Clasificación de las Empresas

Existen diversas formas de clasificación de las empresas tomando en cuenta aspectos tales como giro o actividad, origen del capital, magnitud, número de personal ocupado, capacidad de producción, ventas o tamaño de mercado, por su constitución legal, entre otros aspectos; por lo anterior y consultando diversos autores se obtuvo la siguiente clasificación:



I.- De acuerdo a su giro o actividad:

- i) Industriales: se caracterizan porque su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y extracción de materias primas, estas empresas tienen a su vez, una subclasificación: Extractivas (De recursos renovables y De recursos no renovables), Manufactureras (Empresas que producen bienes de consumo final y Empresas que producen bienes de producción) y Agropecuarias.
- ii) Comerciales: compra los bienes que una empresa de transformación produce para luego venderlos a sus propios clientes, con lo cual presenta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia. Este tipo de empresas son las intermediaciones entre productor y consumidor. Estas a su vez se dividen en: Mayoristas, Minoristas o detallistas y Comisionistas.
- iii) Servicios: como su nombre lo indica, son aquellas que proporcionan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Dentro de este tipo de empresas se encuentran: Sin concesión, Concesionadas por el estado y Concesionadas no financieras

II.- De acuerdo al número de empleados

- i) La microempresa: 0 a 15 personas.
- ii) La pequeña empresa: 16 a 100 personas.
- iii) La mediana empresa: 101 a 250 personas.
- iv) La gran empresa: 251 a más personas.

III.- De acuerdo a su ámbito de acción: las empresas se clasifican dependiendo de quienes dirigen sus actividades y pueden ser:



- i) Pública: tiene como finalidad satisfacer una necesidad de carácter general o social. Esta podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que dado que requiere satisfacer una serie de necesidades, obtenga pérdidas: muchas empresas paraestatales que directamente obtienen beneficios, los distribuyen para favorecer otras áreas. Estas empresas se pueden clasificar en: Centralizadas, Desconcentradas, Descentralizada, Estatales y Paraestatales.

- ii) Privada: Este tipo de empresas buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. A su vez estas pueden ser de dos tipos: Nacionales y Transnacionales.

1.2 Concepto y tipos de organización

El origen de la organización se remonta a los egipcios hace unos 4000 años A.C. en donde ellos tenían la necesidad de planear, organizar y controlar su imperio; es así donde se dan los inicios de las organizaciones.

Para el Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines".

La organización son las variables que conforman una agrupación humana deliberadamente construida por objetivos, metas, tecnología, estructura. (Santos, 2000).

Fayol (Hernández, 1994:89) menciona que "La Organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad que justifica su existencia a través del logro de sus objetivos". Por su parte la Teoría Clásica se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa, mediante la organización y aplicación de principios científicos de administración considera como un producto del pensamiento racional que haciendo



uso de la autoridad legítima, reglas y normas pueden lograr la coordinación de sus tareas.

Talcott Parsons precisa que la organización es “un tipo especial de sistema social organizado a través de un interés principal para lograr una meta específica del sistema” (cfr. Martínez, 2000:23). Herbert Simon, (cfr. Hernández, 1994) afirma que la organización es como un sistema donde el hombre funciona como un mecanismo que toma decisiones. Desde el punto de vista de Katz y Kahn, (cfr. Ramírez, 2000) aseveran que la organización es como un agregado humano interdependiente y diferente de otros sistemas es decir que la organización es un sistema cohesionado y que persigue fines u objetivos previamente establecidos.

Para Velasco (1987) es una agrupación humana donde los integrantes se relacionan y coordinan sus esfuerzos para el logro de objetivos comunes.

Para Chiavenato (2000) la organización es como un sistema de actividades conscientemente coordinadas en donde interactúan dos o más personas cuya operación recíproca es esencial para la existencia de la organización y esta existirá cuando hay personas capaces de comunicarse y dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo en común.

Según Alexei Guerra Sotillo, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".

Para Flores y Ramos, (Ferrell O.C, 2004:215) la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son



necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".

Kliksberg (1996) por su parte, plantea que toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa.

Por su parte Eugenio Sisto Velasco afirma que la organización es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

La Norma ISO 9001:2008 define a la organización como "un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones (NORMA ISO 9001:2008: Fundamentos y Vocabularios)

Por lo tanto una organización es una entidad social que permite la interacción y coordinación de individuos dispuestos a dirigir y a ser dirigidos de manera eficaz para el logro de metas, objetivos y fines determinados, diseñados con estructura y sistemas coordinados que a través de actividades, valores y reglas institucionales, canales de organización y niveles jerárquicos cumplen con el objetivo para lo cual fue creada.

Las organizaciones son extremadamente diversas y hoy en día vivimos en una sociedad de organizaciones; por lo tanto se han transformado en el mecanismo por el cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce.



Según Idalberto Chiavenato, (2000), la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, es decir, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones formales, pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados.
- **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.
- **Organización Línea-Staff:** es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.
- **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones; comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. no existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan



recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Mintzberg (2002), señala que el incremento en el consumo de los productos trae como consecuencia un aumento de la producción, lo que genera la necesidad de dividir el trabajo de coordinar las actividades laborales y de perfeccionar los productos que se ofrecerán a los clientes; esto ha generado que las organizaciones creen su propia configuración estructural que le permite cumplir sus fines. Por tal motivo existen distintos tipos de estas:

Estructura Simple: el mecanismo de coordinación es la supervisión directa, su mecanismo es la normalización del trabajo, la estructura es sencilla, parecida a una unidad grande que consiste de uno o pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales domina a través de la unidad que dirige, y un grupo de operadores que desempeñan el trabajo básico. Poco del comportamiento en la organización es formalizado y el uso de la planeación, capacitación o de los dispositivos de enlace mínimo. La ausencia de estandarización significa que la estructura es orgánica y existe una mínima necesidad de analistas staff; las de burocracia maquinal es la que conocemos todos y la predominante en la administración, útil sobre todo para realizar tareas rutinarias, repetitivas y muy frecuentes.

Dentro de la estructura simple se encuentra la organización maquina es hija de la revolución industrial, cuando los puestos se volvieron altamente especializados y el trabajo altamente estandarizado.

El estudio de las organizaciones sociales visto como un fenómeno complejo no solo debe enfocarse a la investigación de la racionalidad, sino que deberá adentrarse en los aspectos simbólicos, cognitivos y culturales que permiten el diseño y creación de nuevos modelos de organizaciones más acordes con las exigencias del mundo actual (Córdova; 1988).



Barba (2002:31) señala “que vivimos en un mundo de organizaciones, pero no todas son iguales, la diferencia se puede establecer, por ejemplo, en términos de su estructura al distinguir a las organizaciones modernas de las posmodernas o en términos de su cultura al considerar si es local o regional o por sus objetivos al diferenciar los de las empresas, los de las universidades, los de los sindicatos, o de las dependencias gubernamentales”. En este punto, es necesario señalar que una misma organización puede tener las características de dos o tres tipos de organizaciones al mismo tiempo; lo cual, da a conocer, en pocas palabras, sus fines, estructura y características principales.

Para Amitai Etzioni (Hernández, 1994), existen cuatro tipos de organización: las altamente coactivas, son aquellas en la que la cabeza de la organización ejerce todo el poder. Las utilitarias son aquellas que buscan predominantemente una utilidad, apoyándose en una autoridad racional-legal. Las normativas son las que otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo como subjetivo e intrínseco. Las mixtas tienen algo de dos o más de las anteriores.

Barry Bozeman (1998) señala tres tipos de organización: las gubernamentales que son más públicas y en ocasiones pueden participar en el mercado incluso bajo una lógica de rentabilidad; las empresas privadas son aquellas en las que existe una lógica de ganancia pero en la actualidad estas asumen funciones de bienestar social a través de un conjunto de políticas de beneficio colectivo hacia sus trabajadores y la sociedad en general, por su naturaleza son las menos públicas; finalmente las organizaciones sociales, que son las que en los últimos años han tomado mayor importancia ya que han adquirido responsabilidades que anteriormente se creía sólo eran propias del gobierno.

Para fines de la presente investigación nos enfocaremos a la clasificación de Barry Bozeman (1998), debido a que considera que todas las organizaciones son públicas;



afirma que tanto las organizaciones gubernamentales y privadas tienden a ser muy parecidas en funciones y en enfoque administrativo mientras que su presencia pública la diferencia radica en dos variables en lo político y en lo económico.

Una organización es pública en la medida en que ejerce una autoridad política o es restringida por ella. En consecuencia, una organización es privada en la medida en que ejerce autoridad económica o se ve limitada por ella” (Bozeman, 1998:22), en este sentido él enfatiza que todas son públicas pero unas más que otras.

Bozeman (1998) afirma que en los últimos años las organizaciones gubernamentales han adoptado algunas líneas de las organizaciones privadas, como por ejemplo la tecnología, la calidad, la eficacia, entre otros. Y contrario a lo que Bozeman afirma existe una diversidad de variables entre la gestión pública con relación a la privada que podrían facilitar o dificultad el traslado de estas herramientas de una gestión a otra.

1.3 Cultura Organizacional

En Alemania durante la segunda guerra mundial del siglo XIX (1880), surge el concepto de cultura organizacional, las empresas se ven en la necesidad de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral, por lo que a partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que estas marchen mejor, sean más eficientes, logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad, se buscan cambios organizacionales e individuales por medio de la capacitación e interacción en grupos.

La cultura técnicamente comprende valores, símbolos comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización (Goffee y Jones, 2001)



De acuerdo a Espinosa y Pérez (1994) la cultura es un conjunto de formas de comportamiento adquiridas, que ponen de manifiesto juicios de valores sobre las condiciones de vida y que un grupo humano transmite mediante procedimientos simbólicos.

Moreno, Peris y González (2001:37) señalan que la cultura es: “el conjunto de creencias y percepciones básicas que permiten atribuir valores a las cosas e interpretarlas. La posibilidad y la capacidad de los directivos para modificar la cultura depende del hecho de que ésta es fruto, en parte, de la disposición y la inclinación personal, y en parte depende del contexto organizativo, económico, social en el que la persona se desenvuelve”.

Por lo tanto la cultura es un conjunto unido de maneras de actuar, pensar y sentir que son aprendidas, compartidas y transmitidas por una colectividad que se reconoce a sí misma.

La cultura desempeña un conjunto de funciones dentro de cualquier organización, crea distinciones entre empresas, promueve un sentido de pertenencia e identidad entre los trabajadores y la organización, genera compromisos del personal con su trabajo y preserva la estabilidad de la empresa; así también, la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, metas, visión y misión de la empresa.

La relación entre la cultura y organización no debe percibirse como si la cultura fuera una variable más de la organización sino, más bien, que cualquier organización es, por sí misma, cultura. Anteriormente las organizaciones eran consideradas como un medio que era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas; pero las organizaciones en la actualidad son algo más que eso, con características, rasgos y estructuras propias que las convierten en cultura.



Por lo anterior la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, a continuación se plasman algunas definiciones de la cultura organizacional.

Robbins (1996) indica que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distinguen a una de las otras.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización (Aguado, 2005).

Según Abravanel (1992), 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. Estos símbolos se expresan en mitos, ideologías y principios que se traducen en fenómenos culturales como los son: ritos, ceremonias, hábitos, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, entre otros.

Córdova (1998:18), señala que la cultura organizacional es: “la percepción que tienen los individuos sobre los valores y actitudes más importantes y determinantes de la cultura organizacional, son como los supuestos bajo los cuales reposan las operaciones , el trato que se da al personal, como se considera a los externos, entre ellos a los proveedores, los clientes y distribuidores; si se tienen en cuenta las cuestiones ambientales y sociales y como se trata de resolverlas; que parte del presupuesto se destina a la educación y a la capacitación; como se distribuyen las utilidades, como se realizará el crecimiento, como se define la calidad, y que beneficios reciben los empleados, la cooperación y las relaciones personales”.



1.3.1 Características de la cultura organizacional

Según Robbins (1996) existen siete características de la cultura organizacional, que al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la organización:

- 1) Innovación y riesgos: grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores y asuman riesgos.
- 2) Atención al detalle: nivel en que se espera que el personal muestre precisión, análisis y atención al detalle.
- 3) Orientación a los resultados: grado hasta donde la gerencia o administración se concentra en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- 4) Orientación a la gente: grado hasta donde las decisiones de la gerencia o administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre los miembros de la organización.
- 5) Orientación a los equipos: cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- 6) Agresividad: nivel en que la gente se muestra agresiva y competitiva antes que conformista; y
- 7) Estabilidad: grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener la permanencia y no al crecimiento.

Al evaluar la organización a partir de estas siete características, se obtiene un panorama completo de ella, este panorama es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, cómo se hacen las cosas en ella y a la manera en que han de obrar.



1.3.2 Tipos de cultura organizacional

Según Hellriegel Don y Slucum John (2004), existen cuatro tipos de cultura:

- **Cultura burocrática:** Es una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas.
- **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.
- **Cultura emprendedora:** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar a la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio.



- **Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos medibles y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado. Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros.

1.3.3 Clasificación de Cultura Organizacional

Robbins (1996) da a conocer las siguientes clasificaciones:

- **Cultura fuerte:** los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente, en donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- **Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.



1.3.4 Funciones de la Cultura Organizacional

Según Robbins (1996) la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización:

1. Tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás;
2. Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización;
3. Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo;
4. Mejora la estabilidad del sistema social: y
5. Sirve como mecanismo de control que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

1.4 Cambio Organizacional

La globalización, la regionalización, el rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, contradicciones con sus ambientes, con otras instituciones o con el comportamiento social elemental o la implementación de nuevos procesos, son fenómenos que generan cambios en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio.

El cambio organizacional está caracterizado por un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento en una organización, las cuales inician con la influencia de fuerzas exógenas, fuerzas endógenas o una combinación de ambas, por lo tanto, las organizaciones están sujetas a cambios que no son lineales, sino que pueden tener un detonador cultural, social, económico, entre otros.



De acuerdo a Chiavenato (2004) el cambio es transitar de una situación a otra distinta, teniendo como sinónimo la palabra transformación

DiMaggio y Powell (2001: 107) definen al cambio organizacional como: “El cambio en la estructura formal, la cultura organizacional y las metas, programas o misión”.

March y Olsen (1997) señalan que el cambio organizacional es el resultado de la interacción entre organización y medio ambiente, las diferencias entre los requerimientos del ambiente y la realidad de la organización promueven ese cambio.

Por su parte Reyes (2004) define al cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje; así también, lo define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traduce en un nuevo comportamiento organizacional.

Por lo tanto el cambio organizacional ocurre a cada instante ya que el ambiente interior y exterior influye en las organizaciones y es la capacidad que tienen las organizaciones para transformarse total o parcialmente, buscando mejorar el funcionamiento y de esta manera adaptarse a las necesidades que el medio interno y externo demanda y para que este cambio se dé correctamente y sea favorecedor para la organización se deben contemplar diversos factores organizacionales como la comunicación, liderazgo, capacitación, motivación y la cultura organizacional.

1.4.1 Etapas del Cambio Organizacional

Collerete (1994) señala que existe un modelo descrito por Kurt Lewin donde se describen las etapas por las que pasa la organización al decidir implementar un cambio:



- El descongelamiento: descongela el estado actual, el cual puede ser considerado como un estado de equilibrio, esto se logra por medio de la motivación del individuo para que acepte el cambio; comienza la ruptura de hábitos y costumbres para abrir paso a nuevos modelos de conducta.
- El cambio o movimiento: sucede cuando una vez motivado el individuo se difunden los modelos de conducta deseables, y se promueven los incentivos necesarios para que se identifiquen y adopten dichos modelos.
- El recongelamiento: se trabaja para que el nuevo esquema dure, si tuvo el éxito deseado, de lo contrario, su duración será momentánea y se adoptarán nuevamente los viejos hábitos, es de gran utilidad en esta etapa un permanente programa de reforzamiento.

Por su parte Crosby (1990) señala que existen tres etapas por las que pasa una organización cuando decide realizar cambios:

- Desarrollar una convicción: se logra cuando una persona o los directivos de la organización deciden que tienen un problema real y que ha llegado el momento de darle una solución, se realizan estudios sobre la situación y verifican que están haciendo las organizaciones con el mismo giro sobre este aspecto.
- Compromiso: esto obliga a dar muestras de seriedad, ya sea haciendo o dejando de hacer algo, en esta etapa aparece la incertidumbre del personal sobre lo que podría suceder después.
- Conversión: ya se ha realizado el cambio, las personas empiezan a preguntarse cuál era el problema original y por qué tardaron tanto tiempo en decidir cambiar a esa nueva forma de vida.

Sulbarán (2005) afirma que existen tres tipos de cambios:

- Cambio lento: mediante la evolución que no altera nada de la cultura organizacional puesto que casi no es notorio.



- Cambio rápido: producen modificaciones bruscas, en ocasiones beneficiosas para la organización pero no conlleva un involucramiento con el personal.
- Cambio estratégico: se planea toda la organización y se hace partícipe a todo el personal para lograrlo.

1.4.2 Agentes de cambio

Collerete (1994) menciona que los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones.

Los agentes de cambio pueden ser tanto externos como internos:

- Agentes internos: tienen a su favor el conocimiento de toda la empresa, mantienen relaciones con los gerentes y poseen información de cada uno de los departamentos o áreas, están muy involucrados con los sucesos organizacionales (problemas, necesidades, conflictos, etc.), pero por otro lado no disponen de una visión objetiva de lo que sucede, pierden la óptica que se requiere para la identificación de factores que representen un riesgo para la empresa.
- Agentes externos: son consultores eventuales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio, poseen una perspectiva objetiva y fresca de los problemas, sin embargo carecen del conocimiento de la cultura, historia, operación, procedimientos del personal, y están en mejor disposición para hacer cambios drásticos ya que no tendrán que enfrentar las consecuencias que se desprendan del proceso, lo que no sucede con los agentes internos que cuidan más de herir susceptibilidades.



Lo que se recomienda es una combinación de ambos, uno para que identifique desde una óptica externa las situaciones o elementos perjudiciales a la organización y el otro para que ejecute y supervise el mantenimiento del nuevo modelo.

1.5 Calidad de las Organizaciones

“La clave del éxito reside en ser competitivos, entendiendo por éxito que la sociedad obtenga los satisfactores materiales y emocionales que le permitan vivir con calidad” palabras de Humberto Cantú (2006: 3).

Actualmente, el ambiente competitivo que se desarrolla entre las empresas es sumamente fuerte, puesto que están en una búsqueda constante en la captación de personas que deseen comprar sus bienes y servicios, siempre ofertando ser los mejores y más innovadores en el sector. Las organizaciones educativas funcionan como empresas, puesto que ofertan el servicio de la educación y la formación de profesionistas que impulsarán el desarrollo del país son el producto ofrecido; por tal motivo el objetivo de este tipo de organizaciones se centra en otorgar un servicio eficiente, el cual pueda adecuarse a los nuevos retos e influir en la sociedad de manera responsable que produzca capital humano de gran calidad.

La organización que ofrece un servicio debe mantener un sistema de revisión y mejoramiento continuo. Una herramienta básica para la evolución del sistema es saber qué es lo que el cliente busca de un servicio y que se puede mejorar.

Este tipo de organizaciones requieren de la utilización de capacidades intensas y extensas basadas en la realización de respuestas oportunas y efectivas para el desarrollo propio del entorno productivo. Por lo que el principal reto que enfrentan, es generar un alto nivel de adaptación a las condiciones que requieren.



La implementación de procesos son acciones obligadas de modernidad y optimización funcional que han propiciado el incremento de esfuerzos para ingresar a los esquemas de estandarización y certificación.

El desarrollo de programas tendientes al desarrollo o al logro de certificaciones que permitan posicionarse para la aceptación y confianza de los clientes, contiene determinantes que ameritan la construcción social del concepto de calidad, debido a las exigencias de las nuevas necesidades.

Por lo anterior, se considera que población tienen derecho a conocer el funcionamiento y eficacia de los servicios, entre ellos la educación: "En una democracia, los ciudadanos, los padres y los responsables públicos tienen el derecho de conocer en qué medida las escuelas públicas están cumpliendo sus responsabilidades hacia los alumnos y la comunidad social. Se necesita información creíble para que por parte de los profesores, administración y ciudadanos se adopten decisiones informadas" (A. Pérez Gómez y J. Jimeno Sacristán, 1994: 13).

Humberto Cantú (2006) establece que personas con preparación de calidad pueden desarrollar y operar organizaciones de calidad, que a su vez generarán productos y servicios de calidad.

1.5.1 Origen y Evolución de la Calidad

La calidad se remite a la herencia pura de la creación de la mejora de las empresas, de tal manera que al pretender adecuarse a las nuevas necesidades humanas se vieron obligadas a evolucionar.

Según Rico Méndez la evolución de la calidad puede dividirse en 6 etapas diferentes.



1) Etapa Artesanal.- Antes de la revolución industrial

Los productos se hacían de manera artesanal, por tal motivo la Calidad suponía hacer bien las cosas a cualquier precio. Los productos se realizaban de acuerdo la satisfacción personal y la satisfacción del comprador, lo que conlleva a que cada uno era único y exclusivo.

2) Etapa de la Industrialización.- Desde la revolución industrial hasta 1930

La Producción era el principal concepto a cubrir, puesto que se refería a realizar muchas cosas sin importar la calidad con la que se realizaba; el objetivo era satisfacer la demanda de los bienes y aumentar los beneficios.

Para 1900 surge el supervisor y éste asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo.

Durante la Primera Guerra Mundial aparecen los primeros inspectores de calidad de tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

3) Etapa de Control Final.- 1930-1949

Durante la Segunda Guerra Mundial, las necesidades de la enorme producción en masa provocaron el requerimiento del control estadístico de la calidad; por tal motivo se inició con una inspección de la producción por muestreo.

La etapa se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos. La orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla.

Calidad = Control de la Calidad = Control Final

4) Etapa de Control en Proceso.- 1950-1979

En esta etapa se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los



requisitos y las expectativas del consumidor, lo cual permite tomar Acciones Correctivas.

Calidad = Prevención = Ausencia de Defectos

5) Etapa de Control en Diseño

Se controlaba el proceso y se adoptaban acciones correctoras y preventivas; se detectaban problemas surgidos del hecho de que la especificación era irrealizable con los medios disponibles y que ofreciera garantía de “no fallo”. La calidad se programa desde el proyecto para que el producto se adapte a un proceso productivo y tenga una vida útil garantizada (fiabilidad).

Calidad = Fiabilidad

A partir de aquí todos los integrantes empiezan a organizarse para participar en el proceso.

Calidad = Gestión de Calidad

6) Mejora Continua

Se dirige hacia la excelencia a través de la Mejora Continua de los productos y/o servicios; el objetivo es buscar la Calidad Total.

Dentro de este concepto Luis Romero y Sandor Miranda (2007) establecen cinco grandes de la calidad:

A) William Edwards Deming

Planteó que la Calidad se lograba cuando los costos disminuían al producirse menos errores, menos procesos, mejor utilización de la maquinaria, del equipo y de los materiales, y menos demora en fabricación y entrega.

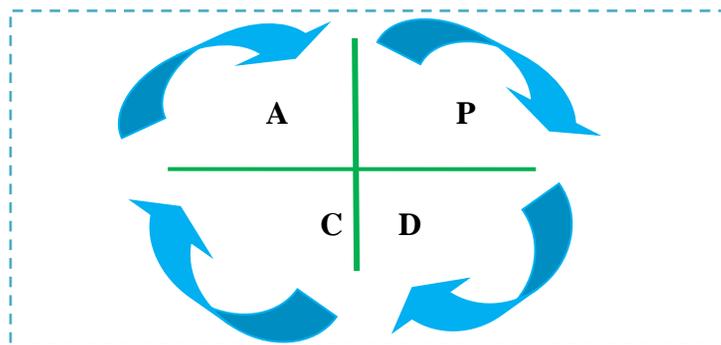
Deming, desarrolló el Control Estadístico de la Calidad, en 1940 estableció que los controles estadísticos podrían ser utilizados tanto en operaciones de oficina como en las industriales. Los japoneses establecieron en 1951 el Premio Deming con las siguientes características:



- Premio Deming para un individuo: Se otorga a un individuo o individuos que hayan contribuido a la difusión y desarrollo de teorías relacionadas con el control de calidad estadístico.
- Premio Deming de Aplicación: Premio otorgado a una empresa que se haya desempeñado excepcionalmente en el campo del control de calidad estadístico en ese ejercicio.

Deming ha defendido la posición de que el control de calidad no se puede poner en práctica simplemente aplicando normas nacionales o internacionales. Estas normas pueden tomarse en cuenta, pero más allá de la misma “el control de calidad debe tener metas superiores: satisfacer los requisitos de los consumidores y crear una calidad que los satisfaga”. Todo se resume al Ciclo PDCA de Mejora Continua, Planificar (P), hacer lo que planifica (D), medir y controlar lo que se hace (C), y actuar en consecuencia para mejorar los resultados (A), como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Ciclo PDCA



Fuente: Elaboración propia, con información de Luis Romero y Sandor Miranda (2007).

B) Joseph M. Juran

En 1954, Juran orientó el Control Estadístico de la Calidad a la necesidad de que se convierta en un instrumento de la alta dirección. Señaló que el control estadístico de la calidad tiene un límite y que es necesario que el mismo se convierta en un instrumento

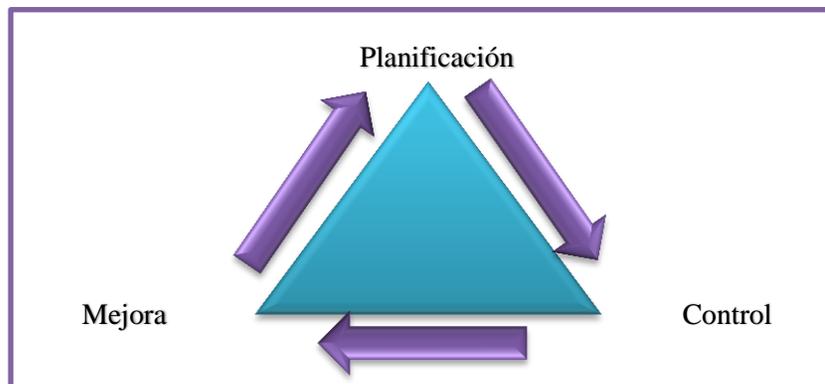


de la alta dirección, y dijo que para obtener calidad es necesario que todos participen desde el principio. Si sólo se hiciera como inspecciones de la calidad, estuviéramos solamente impidiendo que salgan productos defectuosos y no que se produzcan defectos.

Su trabajo se definió en la “Adecuación al Uso” y para esto propuso la Trilogía de la Calidad:

- Planificación de la Calidad: determinar las necesidades y desarrollar los productos y actividades para satisfacerlas.
- Control de Calidad: evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.
- Mejora de Calidad: lograr un cambio ventajoso y permanente que conduzca a la Mejora Continua.

Figura 2. Trilogía de la Calidad



Fuente: Elaboración propia, con información de Luis Romero y Sandor Miranda (2007).

C) Armand V. Feigenbaum

Feigenbaum fue el fundador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC) al cual define como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la



organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

Sugirió que el control total de la calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, por lo tanto nacen los llamados Departamentos de Control de la Calidad.

D) Kaoru Ishikawa

En 1949 Ishikawa desarrolló el control total de la calidad al estilo japonés en una revolución conceptual en la gerencia empresarial, de ésta se desprende la primera conferencia anual de control de calidad hecha en el mismo país. La conferencia se creó para escuchar los informes de las industrias, evolucionando hasta el día de hoy que refiere la Conferencia Anual de Control de Calidad para Gerentes y Estado Mayor. En el mismo año se publicó la revista Statistical Quality Control o SQC; la cual mantenía artículos referidos a la calidad y control de calidad de todas las empresas adscritas a la conferencia.

En 1962 se publicó Quality Control for the Foreman o FQC con énfasis en conocimientos para los empleados y los supervisores de las empresas; gracias a esta publicación se desarrollaron los “círculos de calidad”, es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Con el fin de promover las actividades de círculos de calidad en todo el país, y de lograrlo en forma eficiente y correcta, se creó en 1963 el centro de círculos de calidad.

Ishikawa creía que las actividades de los círculos de calidad eran posibles solamente en aquellos países que venían utilizando con caracteres chinos y que contaban con la presencia del budismo y el confucianismo; pero el éxito obtenido en muchos países lo ha con llevado a cambiar de concepto.

Los diez factores para dirigir las ideas fundamentales en los círculos de calidad:

1. Servicio voluntario



2. Auto desarrollo
3. Actividades de grupo
4. Participación de todos los empleados
5. Utilización de técnicas de Control de Calidad
6. Actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo
7. Vitalidad y continuidad de las actividades de Control de Calidad
8. Desarrollo mutuo
9. Originalidad y creatividad
10. Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora

Para Ishikawa practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

E) Philip B. Crosby

Crosby, desarrolla toda una teoría basada fundamentalmente en que lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad, instauró como instrumento el “cuadro de madurez” que permite realizar un diagnóstico y posibilita saber qué acciones desarrollar. Las ideas básicas de la teoría son:

1. Esta filosofía es una tarea que tiene que ser impulsada por el número uno de la organización.
2. Es un problema de todos.
3. Tiene que estar orientada al consumidor.
4. Es un proceso de mejoramiento continuo.
5. Requiere de una educación permanente, tanto de dirigentes como de trabajadores.
6. Necesita de una medición permanente que identifique cuál es el costo del incumplimiento.



Hablar de calidad, es remitirnos a una serie de posturas subjetivas que en la mayoría de las ocasiones establecen definiciones basados en su objeto y ocasionalmente basadas en su origen.

1.5.2 Definiciones

Las diferentes definiciones bajo las cuales se centra el presente trabajo, son muy amplias y diversas, ya que el simple hecho de los cambios de época le dan sentido diferentes. Por lo que, la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quién sirve de él.

En temática, las normas ISO establecen la calidad como la “integración de las características que determinan el grado un producto satisface las necesidades del consumidor”.

De acuerdo a Humberto Cantú (2006), la Cultura de Calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que completados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de la misión de lo organización.

Palabras de Fernández (n/d: 8) “una norma es un documento que describe un producto o una actividad con el fin de que las cosas sean similares. El cumplimiento de una norma es voluntario pero conveniente, ya que de esta forma se consiguen objetos o actividades intercambiables, conectables o asimilables. La norma sirve para describir los parámetros básicos de aquello que normaliza, por lo que puede darse el caso de que, cumpliendo los requisitos mínimos definidos por la norma, dos cosas pueden tener diferencias importantes o estén adaptadas a las circunstancias particulares de cada una de ellas”.



El control de la calidad se establece como el proceso a través del cual se establecen y cumplen las normas del sistema, en palabras de Ximena Cabrera (2005).

Por otra parte, Ishikawa argumenta que el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Según Fernández (n/d: 7) "ISO 9001: 2000 es una norma internacional aceptada por innumerables organizaciones y empresas que define los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado".

Según Simón Martín, el cliente es una persona o grupo de personas que recibe el trabajo que hacemos. Este trabajo puede ser un producto o un servicio. El cliente que recibe el producto o servicio puede ser "interno" o "externo".

- Cliente interno: es alguien que trabaja en la empresa y que depende del trabajo de otros empleados para hacer su propio trabajo.
- Cliente externo: es alguien que no trabaja para la organización, pero que recibe o es impactado por sus productos o servicio.

Para Ximena Cabrera (2005) un cliente es el usuario que recibe el beneficio pretendido del producto.

El clima organizacional es el conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se constituye en una importante fuerza para influir en su comportamiento y desempeño (Gibson, 1994).

En palabras de Dessler (1993), el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.



Según Brunet, una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades, y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad es el clima organizacional.

1.6 La Teoría del Caos

Cuando se tiene una situación que no se puede controlar, suele decirse que es caótica. Se llaman caóticos a aquellos movimientos o sistemas no aleatorios complejos que muestran una expansión de errores, lo cual impide encontrar un crecimiento y por lo tanto inhiben la posibilidad de ser predecibles en el tiempo.

Un sistema es el proceso en el cual las señales de entrada son transformadas por el sistema o provocan que este responda de alguna forma, dando como resultado otra señal como salida.

$$x(t) \longrightarrow y(t)$$

El desarrollo de teorías parte del propio análisis de las diferentes circunstancias que se presentan dentro del universo, dentro del mismo existen 2 modelos bajo los que se basan todas las investigaciones.

1. Determinista: es el modelo representado por Newton y Laplace, así como en últimos tiempos Albert Einstein. Éste funciona como un reloj donde no hay lugar para el azar y todo es determinado por las leyes de la naturaleza; por lo tanto puede predecirse cualquier situación conociendo las circunstancias iniciales.

$$\text{Si } A \rightarrow B$$



Entiende a las organizaciones como máquinas o mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos, se regulan externamente, se basa en orden jerárquico causa-efecto.

2. Teoría del Caos: ésta es representada por Ilya Prigogine. Explica la relación entre el orden y el caos, no sigue el modelo del reloj, ésta tiene aspectos caóticos. Establece de forma matemática teórica una complejidad infinita; es decir, un “caos ordenado”: la realidad es una mezcla de desorden y orden. También denominado efecto mariposa, implica que cambios pequeños pueden causar efectos a gran escala, cosas ínfimas que son, actúan y tienen un movimiento diferente, conforman un todo que hacen un ente perfecto y en conjunto realizan una actividad única. Según Levy (1994) la teoría postula que “conjuntos simples de relaciones deterministas pueden producir resultados regulares imposibles de pronosticar”.

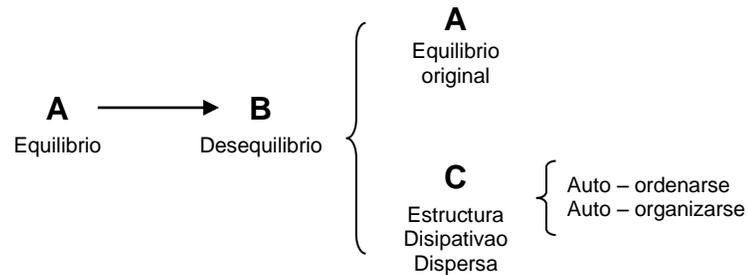
Definición Un sistema dinámico (f, X) se dice caótico si verifica las siguientes propiedades:

Los puntos periódicos de f son densos en X

Es sensible a las condiciones iniciales

Tiene la propiedad de mezcla

Por lo que un punto en equilibrio A al presentarse cualquier circunstancia externa o interna que lo afecte lo convierte en un punto de desequilibrio B, éste presenta un punto de bifurcación que es el clímax del stock del punto inicial y desemboca en dos tendencias, el regreso al equilibrio original A ó una generación de estructura denominada como disipativa C que lleva al auto – ordenamiento o la auto – organización de este punto.



Para entender la complejidad es importante realizar un análisis descriptivo, el cual debe presentarse de la siguiente manera: definir cada nivel de complejidad y determinar características de los niveles de complejidad y como pueden reconocerse, describir cada nivel de complejidad y como afectan la estructura del conjunto de variables y como última parte la descripción estructural del sistema complejo.

1.6.1 La Teoría del Caos y las Organizaciones

Según Gallardo, 2002; el paradigma de la complejidad sostiene que la realidad organizacional se alimenta de procesos no ordenables o programables desde el exterior.

Un sistema complejo tiene reglas naturales que influyen su comportamiento y reglas complejas que permiten funcionar en ambientes turbulentos. Dentro de las organizaciones, la teoría del caos explica cómo situaciones de cambio rápidas, requieren soluciones creativas, no pueden ser controladas por los estándares normales.

Cornejo Álvarez establece que con el medio ambiente caracterizado por el desorden, se exige de las organizaciones un despliegue de acciones y recursos que sí no se realizan de manera adecuada complicarían el escenario.



Las organizaciones son sistemas donde todos sus elementos están interrelacionados entre sí, lo que cualquier cambio que pudiese presentarse, afectará en menor o mayor medida a todos los elementos. Estos sistemas no se encuentran en equilibrio, por lo que el cambio constante en ellos es originado en la homeostasis¹ con el contexto inicial de la propia organización.

Levy reconoce la existencia de 5 elementos para la conducción de las organizaciones:

- 1) Planificación a largo plazo complicada.
- 2) Nunca alcanzarán un equilibrio estable
- 3) Cualquier cambio puede producirse de forma inesperada
- 4) Realización de pronósticos a corto plazo y predicción de patrones
- 5) Estrategias para enfrentar la complejidad y la incertidumbre

La teoría enlaza determinados elementos, por medio de los cuales se puede dar un mejor entendimiento sobre la abstracción de la misma en el entorno de las organizaciones; se presentan como:

- Auto-organización: cuando el sistema cambia su estructura básica como una función de su experiencia y ambiente.
- Atractores: descripción de la tendencia de comportamiento de un sistema; permiten describir como los niveles de complejidad se comunican y como afectan la estructura. El análisis de los mismos permiten conocer si el sistema tiene un comportamiento estable o inestable.

¹ Homeostasis es el proceso en el que un organismo o un sistema mantiene de manera constante todos los parámetros que los comprenden, independientemente de las condiciones del medio externo. Procura mantener un equilibrio basado en dispositivos de retroalimentación o mecanismo de autorregulación ó autocontrol



- Fractal: permite conocer como aumenta o disminuye proporcionalmente un sistema.
- Aumento de las trayectorias aleatorias: cuando un sistema entra en una mayor dinámica la cantidad de trayectorias aleatorias aumenta en forma significativa (mayor presión competitiva).
- Puntos de bifurcación: cuando una fluctuación o una combinación de ellas es magnificada por una retroalimentación, se puede llegar a destrozar la organización; rompe con los esquemas y trasciende hacia un nuevo umbral.
- Habilidad para aprender más rápido: la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva.

El cambio principal dentro de la organización es para el jefe o líder de la misma, saber cómo guiar la dinámica caótica para alcanzar los objetivos deseados. El enfoque tradicional del líder pone su énfasis sobre el control, el orden y los hechos previsibles.

Una organización manejada en forma caótica, estará en un estado de revolución permanente, recibirá de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites.

La cultura de una organización debe enfocarse en la búsqueda de nuevas ideas y en adaptarse a los elementos de cambio.

Las condiciones para la adaptación de ambientes turbulentos y caóticos son las siguientes:

- Alcanzar metas y principios compartidos
- Generar confianza
- Flexibilidad en el trabajo
- Explorar situaciones caóticas para desarrollar la creatividad y la innovación
- Simplificar reglas y estructuras
- Auto-organización
- Estimular participación y colaboración entre el equipo de trabajo



- Crear responsabilidad social
- Calidad en relaciones interpersonales
- Cumplir con bienestar en aspectos éticos y emocionales

La organización educativa sustenta su valor en la conjunción de su capital humano, tanto académico como administrativo; siendo éste el principal valor de competencia en el mercado. Dado que toda organización constituye un sistema y debe basarse en el ensamblaje de cada una de las partes involucradas, cualquier cambio o fluctuación resultante en uno de sus procedimientos desencadena de manera inmediata un stock en la cadena productiva.

El conocimiento es el recurso crítico de la organización, la dirección de la misma se enfrenta al reto de crear una organización que pueda construir procesos para generar, integrar y apalancar los recursos más importantes, conocimientos y capacidades.

Generar capital humano competente, implica para los formadores educativos un compromiso que conlleva dedicación y responsabilidad, por lo que los centros educativos deben brindar un ambiente óptimo que les permita, día a día, refrendar y ejecutar su compromiso. Por lo que un sistema mayor puede ser caótico, si en algún punto del sistema productivo un estímulo pequeño perturba el mismo.

Los valores orientados hacia el desarrollo (aprendizaje, iniciativa, diversidad, auto-organización y flexibilidad) son esenciales para crear nuevas oportunidades; los valores de control (centralización, planificación, orden, certeza y obediencia) guían las actividades entre subsistemas.



CAPÍTULO II

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



2.1 Enfoques de Sistemas

Toda empresa al igual que una institución es creada con la finalidad de alcanzar un objetivo, este debe ser trabajado de acuerdo a la misión y la visión de la misma, de tal suerte que el desarrollo de las diferentes actividades que se establecen, logren que este principio se cumpla en la mejor medida.

La implementación de un sistema dentro de una organización no significa darle estructura, sino forjarla bajo criterios que la enriquezcan y fortalezcan el camino que la llevará hacia el éxito.

2.1.1 Definición

La norma ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario (ISO, 2005) establece que un sistema, es un conjunto de procesos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a un determinado objetivo.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización, tales como aquellos relacionados con el crecimiento, los recursos financieros, la rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. (Ibídem)

Por tal motivo, la Norma ISO 9001:2008 (ISO, 2008) determina que la implementación del sistema dependerá de:



- a) El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

2.1.2 La Organización como Sistema

Una organización se establece como un sistema, puesto que todas las áreas que la conforman deben relacionarse entre sí para poder cumplir con el fin común establecido en las bases legales; lo que mejora los aspectos organizativos.

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.” (ISO, 2000:6)

La importancia de la implementación del sistema es el hecho de generar un producto o servicio de mayor calidad que pueda competir con los similares que existen en el mercado. El desarrollo del mismo, parte del planteamiento de la situación actual de la organización donde se evaluarán todos los puntos y áreas involucradas en el procedimiento, por lo que es necesario emprender la creación de un manual de calidad y procedimientos, en el cual se especificarán los criterios que el sistema verificará.



2.2 Procesos

Un sistema es un conjunto de elementos con relaciones de interacción dinámica e interdependencia que le confieren entidad propia al formar un todo unificado, por lo anterior se puede ubicar a la organización como un sistema, donde el trabajo es un proceso en el cual se reciben insumos que sufren una transformación y se entregan productos, existe también la retroalimentación que permite el control del sistema y hace que se tomen medidas de corrección con base en la información retroalimentada en este sentido, la organización es también como un proceso donde los insumos son las necesidades o demandas de la sociedad, las cuales son analizadas y luego se les da respuesta por lo que se convierten en productos (Santiago Velasco, 1987).

2.2.1 Importancia de los procesos

En la norma ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario (2005:7) se define al proceso como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

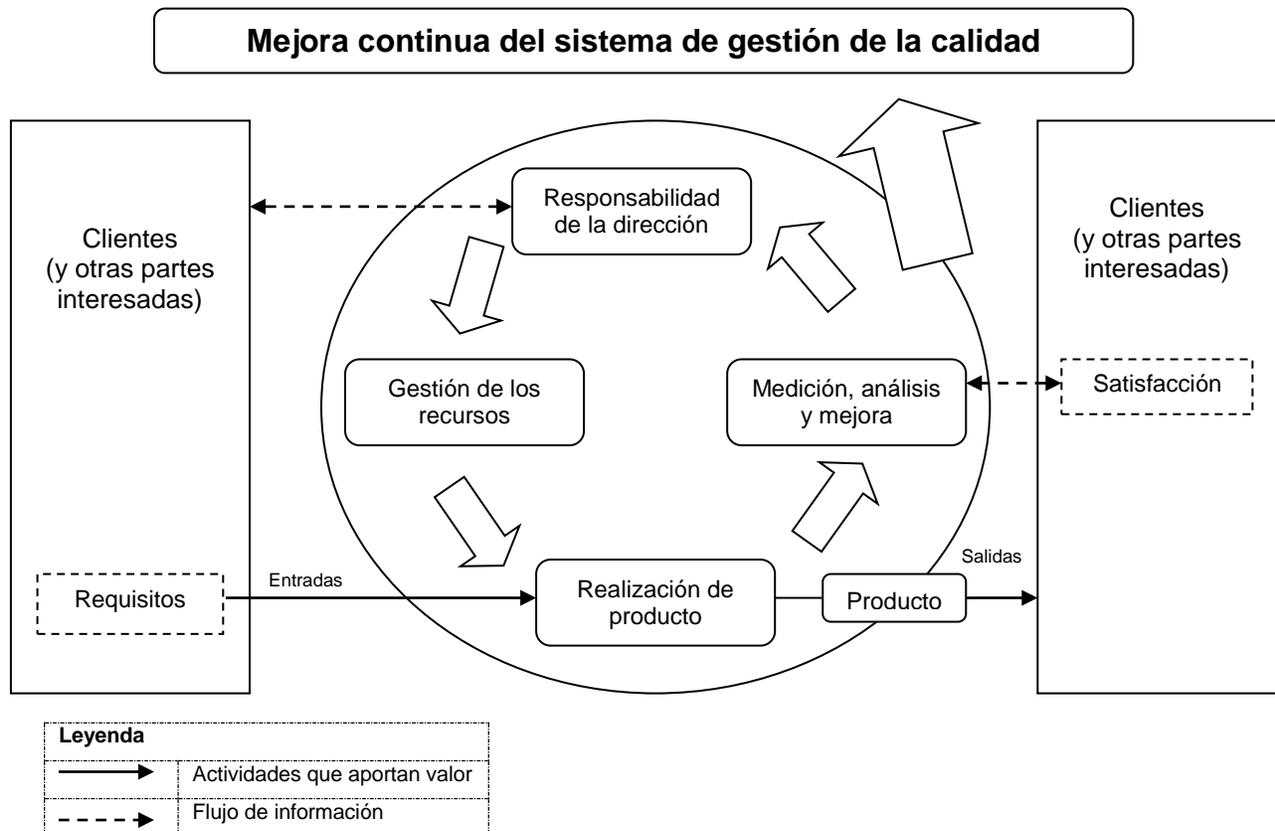
La familia de Normas ISO 9000 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización, en la figura 1 se muestra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



La figura 1 muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

Los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Figura 3. Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos



Fuente: ISO (2005).



2.3 Marco Normativo del Sistema de Gestión de la Calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) puede ser entendido como aquel sistema que define, documenta y busca mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios que presta una organización y que están basados en las normas y estándares internacionales de calidad.

El término calidad ha evolucionado considerablemente; pasando por distintas etapas; por ejemplo en la etapa artesanal se definía como “hacer las cosas bien sin considerar el costo”; durante la etapa industrial se afirmaba que la calidad era “hacer muchas cosas sin importar que estén bien hechas”. En la etapa de la posguerra se empezó a relacionar a la calidad con el concepto “hacer las cosas bien a la primera y evitar los productos defectuosos”; pero hoy en día se considera que la calidad radica en “satisfacer permanentemente las expectativas de los usuarios” (González, 2009).

Por lo que la tendencia mundial de homogeneizar parte de una concepción abstracta y subjetiva a través de procedimientos de normalización como ISO 9000.

2.3.1 Norma ISO 9001:2008

El término ISO proviene del griego *iso* que significa igual, es decir como su siglas lo indican es un Organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales estandarizadas.

Cuando hablamos de un sistema de gestión de la calidad es indispensable hacer referencia las normas ISO 9000 debido a que dicho sistema se basa en estas para implementarse. Una vez surgida la calidad como estrategia de competitividad ésta empezó a extenderse por todo el mundo, generando con ella la necesidad de contar con una organización que pudiera estandarizarla en todos los países, es así como



surge Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual según la NMX-CC-9001-IMNC-2008 es una federación mundial de organismos nacionales de normalización y tiene sus orígenes de acuerdo con Ishikawa (1994) en las normas japonesas que eran la base de la calidad en Japón.

Existen diversas familias de normas ISO como señala Añasco (2004) según los tipos de bienes y servicios a regular con independencia del carácter público y privado de la institución.

La norma ISO 9001 forma parte de la familia de las normas ISO y define los elementos que debe conformar un Sistema de Gestión de la Calidad. Esta norma se combina y es un complemento de los estándares técnicos de un producto o servicio. No incluye los métodos que se deben utilizar en los sistemas de la calidad ya que establece el “**que**” se debe hacer y no el “**como**”.

Es importante mencionar que las normas ISO las elaboran los comités técnicos según señala la norma ISO 9001:2008:

“El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.” (NMX-CC-9001-IMNC-2008).

Es importante señalar que actualmente una de las principales normas que emite ISO es la norma llamada ISO 9001:2008, los Sistemas de Gestión de la Calidad que hoy en día



se implementan en las organizaciones tienen como base la norma NMX-CC-9001-IMNC-2008 que se divide en ocho apartados:

- 1. Objetivo y campo de aplicación:** Describe cual es el objeto y campo de aplicación de la norma, afirmando que se puede aplicar a todo tipo de organización.
- 2. Referencias normativas:** Señala que el Instituto Mexicano de Normas de Calidad (IMNC) y el Comité Técnico de Normalización en Sistemas de Calidad (COTENNSICAL), mantiene el registro de las normas mexicanas de calidad y la equivalencia de normas.
- 3. Términos y definiciones:** Señala que el término “organización” reemplaza al de “proveedor” y que el término “producto” será remplazado por el de “servicio”.
- 4. Sistemas de Gestión de la Calidad:** indica los requisitos que la organización debe tener para la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad, los aspectos que debe incluir la documentación, los aspectos con los que debe contar un manual de la calidad, los aspectos que debe contener el procedimiento documentado para definir los controles necesarios y la importancia de los registros para dar evidencia de la conformidad de operación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- 5. Responsabilidad de la Dirección:** enumera las obligaciones de la Dirección respecto a la organización así como la responsabilidad y autoridad con la que cuenta el representante aseverando que es responsabilidad de la dirección asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación interna dentro de la organización, los resultados de la revisión por la dirección deben ir encaminados a la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad y procesos así como tener en cuenta los recursos.
- 6. Gestión de los Recursos:** en este apartado se menciona que la organización debe asegurarse que el personal que realiza los trabajos sea competente con base en educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

Por otra parte la organización debe determinar la competencia del personal, capacitarlo, evaluar su eficacia y asegurarse que este es consistente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los



objetivos de la calidad, así como de mantener los registros apropiados de su competencia.

Por otra parte también señala que es obligación de la organización proporcionar la infraestructura necesaria para el cumplimiento de los requisitos del servicio.

7. Realización del Producto: establece que la organización debe planear y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, dicha realización debe ser congruente con otros procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, la organización debe determinar los requisitos del cliente, los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para cuando se conozca el producto, los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, y cualquier requisito adicional determinado por la misma organización.

8. Medición, análisis y mejora: en este punto se indica la responsabilidad de la organización a planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para mejorar la calidad del servicio (NMX-CC-9001-IMNC-2008: 5-23).

2.4 Enfoque de los Sistemas de Gestión de Calidad

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad dados en la familia de Normas ISO 9000 y en los modelos de excelencia para las organizaciones están basados en principios comunes (ISO, 2005) los cuales son:

- a) Permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades,
- b) posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos,
- c) proporcionan una base para la mejora continua, y
- d) posibilitan el reconocimiento externo.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de



productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente. (Ibídem)

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- 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 no conformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

2.5 Principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes



interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

De acuerdo con la Organización Internacional de Estandarización (ISO) estos principios pueden ser utilizados por la alta dirección como un marco para guiar a sus organizaciones hacia un mejor desempeño (ISO, 2012).

Los ocho principios de gestión de calidad se definen en ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario, y en la norma ISO 9004:2009, Gestión para el éxito sostenido de una organización - Un enfoque de gestión de calidad; estos son:

1. Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, a fin de satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas del cliente.

Los beneficios claves de este principio son:

- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de la organización para mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejora de la lealtad del cliente lo cual conduce a la mayor utilización de los servicios que brinda la organización.

2. Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, por lo que deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.



Los beneficios claves de este principio son:

- El personal entenderá y estará motivado hacia las metas y objetivos de la organización.
- Las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas de manera unificada.
- La falta de comunicación entre los niveles de una organización se reducirá al mínimo.

3. Participación del personal. El personal de todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Los beneficios claves de este principio son:

- Personal motivado, comprometido e involucrado dentro de la organización.
- Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.
- Personas deseosas de participar y contribuir para la mejora continua.

4. Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Los beneficios claves de este principio son:

- Menores costos y ciclos más cortos a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejora estén enfocadas y centradas.

5. Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia de la organización y eficiencia en el logro de sus objetivos.



Los beneficios claves de este principio son:

- Integración y alineación de los procesos para lograr la mejora de los resultados deseados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en los procesos clave.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas en cuanto a la eficacia y eficiencia de la organización.

6. Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

Un beneficio clave de este principio es la flexibilidad para reaccionar rápidamente a oportunidades.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Los beneficios claves de este principio son:

- Decisiones basadas en información.
- Mayor capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los beneficios claves de este principio son:

- Mayor capacidad de crear valor para ambas partes.
- Optimización de costos y recursos.



2.6 Evaluación de los Sistemas de Gestión de la Calidad

El establecimiento de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad afirma Moreno, Peris y González (2001), es la implementación de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para garantizar a los clientes la confianza de que un producto o servicio satisface determinados requisitos de calidad.

Evaluar, refiere el diccionario de la Real Academia Española “es señalar el valor de algo”, para el caso de los Sistemas de Gestión de la Calidad complementa la Norma ISO 9000, se consideran cuatro preguntas básicas:

- a) ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- b) ¿Se han asignado responsabilidades?
- c) ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- d) ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

Así mismo la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades por tal motivo es necesario evaluarlo periódicamente y para tal efecto se pueden utilizar métodos como son las auditorías, revisiones y autoevaluaciones para saber cómo está la organización y detectar cuáles son sus debilidades; a continuación describiremos en qué consiste cada una:

I. Auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad

Las auditorías se realizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, los hallazgos de estas se utilizan para evaluar la eficiencia del sistema y para identificar oportunidades de mejora; existen diferentes tipos de auditorías como:

- Las auditorías de primera parte son realizadas con fines internos por la organización, o en su nombre, y pueden constituir la base para la autodeclaración de conformidad de una organización.



- Las auditorías de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.
- Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes. Dichas organizaciones, usualmente acreditadas, proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como ISO 9001:2008 (NMX-CC-9000-IMNC-2008 PP. 11-12).

II. Autoevaluación y Mejora Continua

La autoevaluación es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al Sistema de Gestión de la Calidad o a un modelo de excelencia. Proporciona un enfoque global del desempeño de la organización y del grado en que se encuentra el Sistema de Gestión de la Calidad, asimismo, puede ayudar a identificar las áreas que precisan mayor atención en la organización y a determinar las prioridades.

Para la norma ISO 9001:2008, la mejora continua es una “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” (NMX-CC-9000-IMNC:2008 3.3:13) y su objetivo es incrementar la probabilidad de satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas a través de las siguientes acciones:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- Establecimiento de objetivos para la mejora
- Búsqueda de soluciones para lograr los objetivos
- Evaluación de las posibles soluciones y su selección
- Implementación de las posibles soluciones
- La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación de soluciones para determinar si se han alcanzado los objetivos.
- La formalización de los cambios para lograr lo establecido



Todo lo anterior aunado a la información proveniente de los clientes y otras partes interesadas tal como señala el Sistema de Gestión de la Calidad y la misma norma son de gran utilidad para detectar las oportunidades de mejora; cuando ya hemos detectado las oportunidades de mejora es de suma importancia complementarlo con el uso de técnicas estadísticas para medir, describir, analizar, interpretar y hacer modelos de variabilidad del sistema y generar un análisis estadístico de los datos recopilados para proporcionar cifras puntuales que faciliten su entendimiento su alcance y sus causas de variabilidad; ayudando a resolver e incluso a prevenir los problemas que podrían derivarse de dicha variabilidad y promover la mejora continua.

2.7 Documentación de los Sistemas de Gestión de Calidad

La documentación es uno de los fundamentos del SGC, éstos coadyuvan al soporte y realización de las actividades. El principio de contar con ellos se basa en el hecho de forman parte de la evidencia del desempeño de la organización. En palabras interpuestas en la Norma ISO 9000:2005, la documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;
- b) proveer la formación apropiada;
- c) la repetibilidad y la trazabilidad;
- d) proporcionar evidencia objetiva, y
- e) evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de la calidad:

- a) Documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de la calidad;



- b) documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de la calidad;
- c) documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones;
- d) documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan directrices;
- e) documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos;
- f) documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos; tales documentos se denominan registros.

La Figura 4 muestra la estructura de la documentación del SGC en los tres niveles de atención en una organización, sobre el grado de importancia que debemos darle a estos.

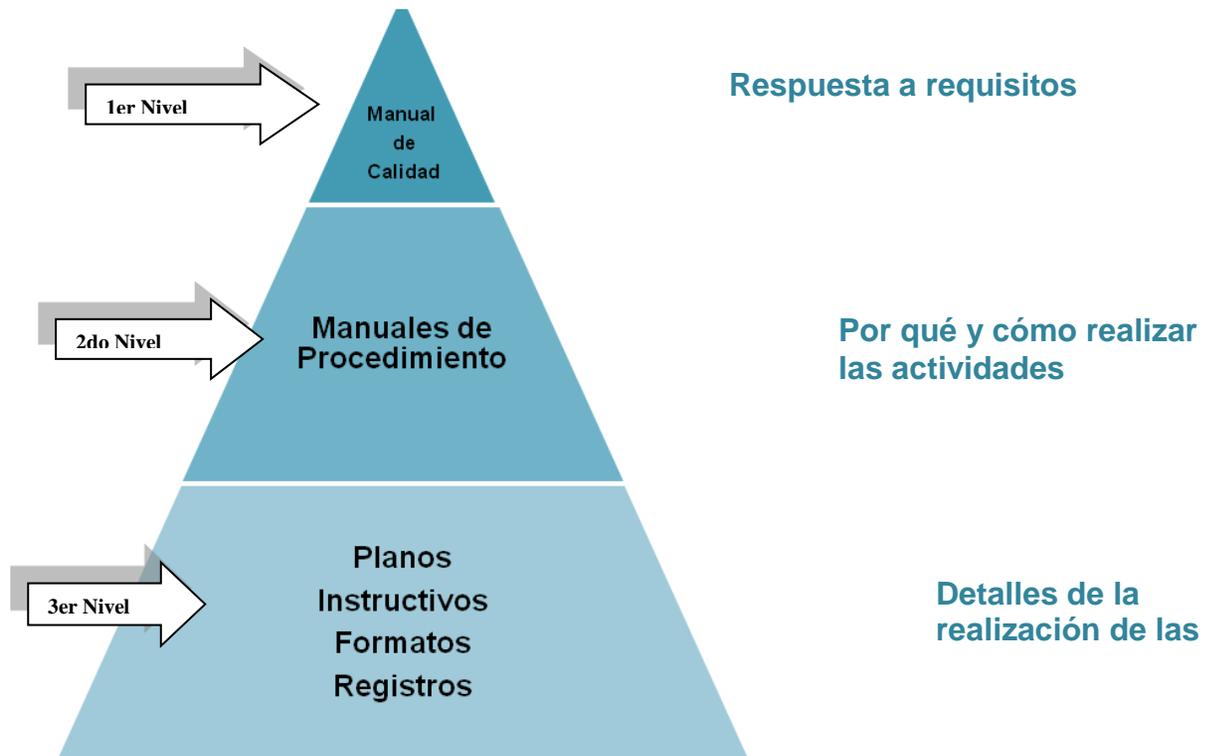
El primer nivel contempla el Manual de Calidad, el cual gestiona todo el SGC, contiene estructura de la calidad de la organización.

En el segundo nivel los Manuales de Procedimientos van a definir las actividades a nivel departamental, definiendo los procesos que se realizan dentro de la organización. Y en el tercer nivel los Planos, instructivos, formatos y registros describen específicamente las actividades realizadas, así como resultados alcanzados que proporcionan evidencia sobre la aceptación o rechazo de los procesos.

La utilización de los documentos al igual que las características bajo las cuales deberán de realizarse, tales como, la extensión, los formatos, el periodo de ocupación, dependerá única y exclusivamente de la organización, ya que éstos dependerán del objetivo, el cliente y el producto o servicio que realice.



Figura 4. Estructura de la Documentación del Sistema de la Calidad



Fuente: Fernández, Juan. Los Sistemas de Gestión de la Calidad, 2009.

2.8 Requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad

La Norma Internacional ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización (ISO,2008):

a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y



b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido.

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001.

Los requisitos generales que establece la Norma ISO 9001 son los siguientes (Ibídem):

La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos



procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

2.9 Proceso de Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

Existen diversas metodologías para la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad que cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para Moreno, Peris y González (2001) es necesario incluir las siguientes fases en la implementación del modelo.

1. Diagnóstico. Es la fase inicial de identificación en la que se realiza una descripción y análisis evolutivo de la situación actual de la organización, identificando sus diferentes actividades y procesos de trabajo, los recursos disponibles, la documentación existente en función de los resultados que se esperan para implementar exitosamente un Sistema de Gestión de la Calidad.

En otro contexto podríamos describir que es una mirada sistemática y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa que nos dará una visión si es viable o no la implementación de un Sistema de Gestión de la calidad en la Organización

2. Planificación. Una vez que ya se realizó un diagnóstico, se deben establecer y registrar los procesos actuales de la organización para tener una mejor visión y así conocer su interacción con otros departamentos y áreas.

Los procesos nos van a ayudar a tener una visión clara de lo que queremos hacer para establecer sistemas, controles e indicadores de calidad para el óptimo funcionamiento de cada parte del Sistema de Gestión de Calidad es aquí donde la dirección debe coordinar la elaboración del plan de implantación del sistema de calidad, realizando un plan de acciones concretas, un calendario de actividades y



una previsión de los recursos que serán necesarios de acuerdo a la norma ISO 9001 toda esta documentación deberá estar contemplada en el manual de la calidad de la organización.

En esta etapa también se debe realizar el Plan de Calidad que es un documento que especifica que procedimientos y recursos deben aplicarse, quien debe aplicarlos, y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

3. Documentación del Sistema de Calidad. Dentro de todos los documentos que la norma pide el principal es el manual de la calidad, este contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos sus niveles, y cuya finalidad específica es describir adecuadamente el Sistema de Gestión sirviendo de referencia permanente durante la aplicación y mantenimiento del sistema.

El tamaño de este manual puede diferir, dependiendo de la organización, alcance, productos, complejidad de procesos y competencia del personal.

4. Implantación. Esta etapa puede realizarse de dos formas;

- Gradualmente: el sistema se va implementando en medida en que se van diseñando y documentando los procedimientos.
- Y la segunda está ligada a los diferentes procesos y actividades en su implementación, que consiste en poner en práctica las actividades de aseguramiento antes de su documentación final.

En esta etapa debemos capacitar a todo el personal sobre el tema ISO 9001 como una herramienta para mejorar las actividades de la empresa y hacerlos conscientes de lo que significa trabajar con un Sistema de Calidad. Hacerles ver todo lo que conlleva la implementación, cuales son los objetivos y las nuevas políticas, cuales



son las ventajas de trabajar con el nuevo sistema de calidad, cuales son las herramientas que se van a utilizar, etc.

5. Control y mantenimiento del Sistema. Una vez que el Sistema ya está implementado se pone en marcha; el personal empieza con el uso de esta herramienta es decir lo que antes se hacía de una manera, en esta etapa se deja de hacer como antes y se comienza con la nueva estructura. Una vez que ha sido implementado el sistema debe ser revisado periódicamente para confirmar su buen funcionamiento; por esa razón la empresa debe establecer que personas tendrán la responsabilidad de mantener y vigilar el funcionamiento del sistema, sin olvidar que la empresa tiene el compromiso de dotarlos de medios técnicos y materiales suficientes para realizar.

2.10 Implementación de ISO 9001

La globalización del siglo XXI implica una competencia implacable entre países y regiones, la competencia llevada a estos extremos obliga a las organizaciones a cumplir con las exigencias del mercado para ser competitivas es por esa razón que muchas organizaciones de distintos sectores buscan tener una certificación de calidad ISO para sus productos o servicios.

Desde el año de 1947 hasta la fecha la Organización Internacional para la Estandarización ha publicado más 16,500 Normas Internacionales (ISO,2009), las cuales se realizan para diversos sectores de la industria, como lo son la manufacturera, la agrícola, la sanitaria, alimenticia, minera, etc. Debido a que esta Organización Internacional tiene como objetivo que el intercambio de bienes y servicios sea más eficaz y eficiente entre la Organización y sus clientes.



La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización que desea demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos y los objetivos para mejorar la satisfacción del cliente, motivación de los empleados y mejora continua; es con diferencia el marco de calidad más sólido del mundo. En la actualidad, la utilizan más de 750,000 organizaciones de 161 países y establece las pautas no sólo para los sistemas de gestión de la calidad, sino para los sistemas de gestión en general.

ISO 9001 es una norma adecuada para cualquier organización que busque mejorar el modo de funcionamiento y gestión, independientemente del tamaño o sector. Sin embargo es necesario implementarla en toda la organización, no sólo en ciertos niveles, departamentos o divisiones.

ISO 9001 se ha concebido, además, para ser compatible con otras normas de sistemas de gestión y especificaciones, como OHSAS 18001 Salud y seguridad en el trabajo e ISO 14001 Medio ambiente. Pueden integrarse a la perfección por medio de la gestión integrada. Comparten muchos principios, por lo que optar por un sistema de gestión integrada puede constituir una inversión excelente.

La Norma ISO 9001, es genérica, es decir es la misma y única Norma, que aplica para cualquier tipo de empresa, rubro, tamaño o complejidad, dice un sin fin del ¿Qué se DEBE hacer?, lo que se debe CUMPLIR para gestionar la calidad; pero no dice, ni impone el ¿Cómo hacerlo?

Un estudio realizado por investigadores de la Rotterdam School of Management analizó que las organizaciones que han aplicado y obtenido la certificación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 mejoraron su desempeño financiero, aumentaron sus ventas y ahora tienen operaciones más eficaces y eficientes.



Según el estudio, la certificación bajo la norma ISO 9001 puede proporcionar muchos beneficios, entre ellos:

- Mejora en el control de procesos;
- Mejora en la calidad de los servicios o productos;
- Aumento de la eficiencia;
- Las mejoras anteriores pueden repercutir positivamente en la satisfacción del cliente; y
- La organización puede ser vista como señal de calidad para las partes interesadas.

En México las normas ISO fueron puestas en marcha por Petróleos Mexicanos (PEMEX), en conjunto con el Instituto Mexicano del Petróleo, la Comisión Federal de Electricidad, Teléfonos de México, el Instituto Nacional de Pesca, el Instituto de Investigaciones Nucleares, la Cámara de Manufacturas Eléctricas, y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, tomando en cuenta la situación actual del país, la implementación de un Sistema de Calidad contribuye en el establecimiento de las mejoras continuas que han sido consideradas.

En la actualidad 1,797 empresas de particulares y organismos públicos están certificados con alguna norma ISO; los Estados que cuentan con el mayor número de certificaciones son el Distrito Federal con 522, el Estado de México con 324 y Sonora con 114.

Con toda la información anterior podemos concluir que tanto las empresas particulares como organismos públicos han decidido implementar la Norma ISO 9001 para brindar un mejor servicio a los clientes. Por otra parte con los nuevos tratados de libre comercio las empresas privadas tienen la expectativa de poder ofrecer sus servicios más allá del Cono Sur por su parte los organismos públicos un mejor servicio a sus clientes y una mejor ambiente laboral.



*Diagnóstico del Clima Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.
Estudio de caso Dirección de Servicios al Universitario 2013.*



Como podemos darnos cuentas son muchas las empresas privadas y los organismos públicos que han optado por implementar un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001 pero para fines de la presente investigación nuestro caso de estudio será la **Dirección de Servicios al Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México.**



CAPÍTULO III
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO



3.1 La calidad en las Universidades Públicas

Las Universidades Públicas tienen la necesidad de lograr una mayor calidad en la educación que proporcionan, ya que estas son las encargadas de formar a los profesionistas que deben lograr que las organizaciones sean más competitivas.

Los constantes cambios en las cadenas de producción de bienes y servicios, así como los avances en los campos de la ciencia y la tecnología, originados tanto en el acelerado proceso de globalización como en el creciente avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han impulsado a mejorar el desempeño institucional en las universidades públicas, situándose a la vanguardia en la calidad, siendo universidades socialmente responsables y éticamente comprometidas (Gasca, 2009)

La acreditación es un proceso de evaluación que culmina con la aceptación o no de la sociedad a la labor que realiza la institución, es una manifestación de credibilidad en su quehacer y en los recursos que se le asignan, es un proceso de dar crédito o reputación a un programa, a un grado o a una institución, asegurando que es realmente lo que se ofrece y lo que se dice ser la acreditación (Marum, 1995).

La acreditación de la calidad del trabajo de una institución educativa tiene como propósito asegurar a la sociedad que la institución definió clara y apropiadamente la educación que imparte, definió con claridad y persistencia su misión, y cuenta con una visión de futuro sustentada en sus valores institucionales; busca fomentar el desarrollo y mejoramiento de la institución, así como promover, desarrollar y utilizar en forma permanente la evaluación (Ibídem).

La sociedad reclama eficiencia a las universidades, exige un ejercicio responsable de la autonomía que les confirió, y espera de ellas una contribución creciente a los objetivos de desarrollo económico y social, y una respuesta más amplia para crear las



condiciones de competitividad interna y externa exigidas en las nuevas circunstancias. El proceso de certificación existente en países desarrollados desde el siglo pasado, la evaluación de la calidad de la educación universitaria en los países desarrollados, se ha convertido no sólo en una de las prioridades sino también en una exigencia tanto para las propias universidades como para los gobiernos y las administraciones públicas (Ibídem).

Conocer el contexto internacional y nacional de las Universidades Públicas es importante puesto que eso contribuyen a identificar la situación a la que se enfrenta la UAEM ya que en el período 2012-2013 de acuerdo a cifras del Sistema Nacional de Información Estadística Educativa el Sistema de Educación Mexicano contaba con 6,796 Instituciones de Educación Superior, de las cuales 3,000 eran públicas y 3,796 particulares. Con esta infraestructura se atendió a una población de 2,936,034 estudiantes donde de acuerdo al tipo de sostenimiento, 39% de la matrícula de educación superior corresponde al sostenimiento autónomo; 17% al estatal; 14% al federal y 30% a las instituciones particulares (SEP, 2013).

Por lo anterior se destaca la necesidad que se tiene de contar con instituciones de calidad, ya que se tiene una fuerte demanda académica.

La cultura de calidad ha sido un objetivo permanente de las universidades públicas, la capacitación y asesoría en materia de calidad no sólo debe darse al interior de las universidades sino que se deben vincular con instancias públicas a través de convenios y acuerdos de colaboración. Es fundamental mantener y fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad de las universidades públicas, incorporando nuevas prácticas de calidad apoyadas en normas que promuevan la mejora continua. (Gasca, 2009)



3.2 Clima Organizacional

El objetivo del Clima Organizacional es determinar las fortalezas y áreas de oportunidad en donde será necesario trabajar para mejorar la satisfacción de los trabajadores, incrementar su motivación y sentido de compromiso; ya que los efectos que ejercen en el personal tanto la estructura como los procesos organizacionales afectan la conducta de los individuos.

Para Vázquez y Guadarrama (2001) el Clima Organizacional se entiende como el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas.

Rabrinuz (2009), conceptualiza el Clima Organizacional como la dimensión de la calidad de vida laboral, que tiene influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano.

3.2.1 Desarrollo e Implicaciones

Existen diversos exponentes del Clima Organizacional a la largo de la historia, en lo subsecuente se citaran los de mayor relevancia y los cuales hacen reseña a lo expuesto en el presente trabajo.

En el documento de Clima Organizacional en la Universidad del Valle de Colombia del 2012, se toman en cuenta dos enfoques del tema; el estructural y el subjetivo.

- **Estructural:** conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente. Las variables a considerar son: tamaño,



estructura organizacional (jerarquía), complejidad de sistemas, liderazgo y dirección de metas; las cuales son y deben ser constantes en la organización.

- **Subjetivo:** se establece desde los términos de opinión que el empleado se forma de la organización. Es la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de labor cumplida.

Por lo anterior, para el análisis del Clima Organizacional es de vital importancia la percepción que tienen los empleados sobre el entorno donde desarrollan sus labores y las dimensiones que se involucran en el mismo. La Real Academia Española establece la *percepción* como la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos (conocimiento o idea...).

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y a su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa, según Rabrinuz (2009).

Existen diversos estudios y sistemas de análisis del Clima Organizacional, los cuales perfilan en diversos puntos el tipo de ambiente que persiste en la organización, así como el estado natural del personal.

Según Brunet (1987), los diferentes sistemas utilizados se distinguen por el número y la especificación de cada una de las dimensiones analizadas; éstos con determinados criterios en común:

- Nivel de autonomía: responsabilidad, independencia y rigidez de las leyes de la organización.
- Grado de estructura y obligaciones: grado en que los objetivos y métodos del trabajo se establecen y se comunican a los empleados.



- Recompensa o remuneración: aspectos monetarios y posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo.

Cuatro dimensiones de vital importancia dentro del entorno laboral que nos dan el contexto más amplio de estadía organizacional, el resto de las dimensiones a considerar por cada uno de los autores amplían el análisis de acuerdo a las características de la propia organización y el impacto en determinada área que se quiera ampliar.

Sandoval (2004) menciona que para Likert, que hasta el momento ha sido el autor más reconocido en el tema, existen ocho dimensiones para medir el clima organizacional:

- Métodos de mando: liderazgo
- Fuerzas motivacionales
- Procesos de comunicación
- Procesos de influencia: interacción entre superior y subordinado y establecimiento de objetivos de la organización
- Procesos de toma de decisiones
- Procesos de control
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

En 1986 Likert y Gibson proponen una técnica denominada “Perfil Organizacional”, de ésta manera se analizan los tipos de sistema que operan en una organización, citados a continuación:

Sistema 1.- Explotador - Autoritario: se presenta un ambiente aleatorio y conformista por parte del personal, en el cual no existe comunicación directa entre éste y los jefes más que mediante instrucciones.



Sistema 2.- Benevolente - Autoritario: es un sistema que se maneja mediante órdenes, pero existe flexibilidad para implementarlas de la forma en que los empleados crean convenientes y tienen libertad de decisión.

Sistema 3.- Consultivo: se utilizan recompensas para el desarrollo del trabajo; presenta un ambiente bastante dinámico en que la administración se da bajo objetivos por alcanzar.

Sistema 4.- Participativo: existe confianza mutua entre personal y jefes.

Los autores establecen que cuando más cerca se esté del sistema 4, mejores son las relaciones laborales, las cuales producen un mejor ambiente organizacional y mejores resultados en el trabajo.

Esta herramienta está relacionada con dos instrumentos complementarios: el primero es identificar a que sistema de gestión pertenece una organización y el segundo es mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión, para así medir la naturaleza de la propia organización.

Sandoval (2004) menciona que Litwin y Stringer miden el Clima Organizacional en términos de los valores de un conjunto particular de características de una organización en 6 dimensiones:

1. Conformidad: limitaciones impuestas externamente.
2. Responsabilidad: responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden.
3. Normas de excelencia: calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente.
4. Recompensas: grado en que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo.
5. Claridad organizacional: grado con que experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos están claramente definidos.
6. Calor y apoyo: si se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, si existe confianza y apoyo mutuo.



En su trabajo del 2012 la Universidad del Valle hace referencia en que John Sudarsky se fundamenta en la teoría de la motivación de McClelland, donde las necesidades de logro, de poder y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social de trabajo. Desarrolla la aplicación de un cuestionario donde las respuestas se reflejan mediante falso y verdadero; las cuales se basan en el sistema de Litwin y Stringer adicionando 2 dimensiones más:

1. Seguridad: sentimiento de estabilidad del trabajo, protección física, psicológica y social.
2. Salario: sentimiento de si la remuneración recibida por su trabajo es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia y la posibilidad de incrementarlo.

3.2.2 Estrategias de fomento y aplicación en la comunidad universitaria

Para Soto Walls (2011), las instituciones son entidades sumamente complejas para estudiar y evaluar, ya que tienen características particulares y diferentes. El éxito de éstas requiere garantizar mayor oportunidad de planes y programas de estudio, que obedecen a la necesidad de formar a futuros profesionistas acordes a los cambios de la actual sociedad.

La representación de la gestión educativa repercute estrictamente en el logro de los objetivos establecidos; la enseñanza, el aprendizaje, las personas involucradas en la toma de decisiones que administran y posibilitan la obtención de los recursos impactan en la eficacia y eficiencia del mismo sistema (Ibídem).

La percepción sobre la calidad que tienen los diferentes actores que participan en el proceso educativo, se genera con base en la posición en la que se encuentren dentro



del sistema y el peso que aportan a cada una de las variables para su análisis, así como la interacción que puede existir entre ellos (Ibídem).

El clima organizacional de una institución, no sólo coexiste por la percepción de los trabajadores, sino que además está formado por microclimas, los cuales se generan en diversos contextos e interactúan entre sí (administrativos, académicos, operativos y alumnos); cada uno poseen movimientos diversos dentro del universo y las necesidades de éstos también lo son, por tal motivo el clima debe ser enriquecido con la buena y sana percepción de éstos microclimas que conllevan al objetivo de la institución.

El análisis sobre la calidad bajo la cual se está percibiendo el proceso del servicio suele ser objeto de estudio e interés para la misma organización y no siempre tendrá el mismo comportamiento.

Para lograr modificar las organizaciones y específicamente las instituciones educativas, se acude al uso del desarrollo organizacional; el cual consiste en una estrategia de carácter educativo que es utilizada para analizar los diferentes medios del comportamiento, los cuales están basados en la experiencia de los propios involucrados. “El desarrollo organizacional, es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento” (Beckhard R, 1969:27).

En últimos años la escala de Likert ha sido el instrumento sobre el cual se han basado las investigaciones y con la cual se han trabajado las herramientas para la medición de la calidad; es decir, actitudes. Esta consiste en una serie de afirmaciones relacionadas a un objeto que sea medible a través de la actitud, que mediante un modelo estadístico se expliquen los modelos homogeneidad, heterogeneidad o correlación de variables



que puedan existir en las dimensiones que se pretenden medir. La escala se presenta en diferentes alternativas de respuesta como:

- Alternativa A
 - 5 Muy de acuerdo
 - 4 De acuerdo
 - 3 Ni de acuerdo, ni desacuerdo
 - 2 En desacuerdo
 - 1 Muy en desacuerdo
- Alternativa B
 - 5 Totalmente de acuerdo
 - 4 De acuerdo
 - 3 Neutral
 - 2 En desacuerdo
 - 1 Totalmente en desacuerdo
- Alternativa C
 - 5 Definitivamente sí
 - 4 Probablemente sí
 - 3 Indeciso
 - 2 Probablemente no
 - 1 Definitivamente no
- Alternativa D
 - 5 Completamente verdadero
 - 4 Verdadero
 - 3 Ni falso ni verdadero
 - 2 Falso
 - 1 Completamente falso



Para obtener la puntuación se suman los valores de cada dimensión, el puntaje mínimo resulta de la multiplicación del número de cuestiones realizadas por 1, y el máximo por 5.

3.3 La Universidad Autónoma del Estado de México

3.3.1 Concepto y objeto

De acuerdo al Artículo 1 de la Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México (2005, p.2), define a esta como “un organismo público descentralizado del Estado de México, establecida por esta Ley con personalidad jurídica y patrimonio propios, dotada de plena autonomía en su régimen interior en todo lo concerniente a sus aspectos académico, técnico, de gobierno, administrativo y económico”.

El objeto de la UAEM se encuentran plasmados en el Artículo 2 de la Ley de la UAEM, y es “generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal y estar al servicio de la sociedad, a fin de contribuir al logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana, y para promover una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática”.

Así también menciona los fines los cuales son: “impartir la educación media superior y superior; llevar a cabo la investigación humanística, científica y tecnológica; difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y otras manifestaciones de la cultura”.



3.3.2 Misión y Visión

De acuerdo con el Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013, la Universidad Autónoma del Estado de México está comprometida con una misión que se remonta a sus orígenes y que se renueva en lo esencial, sin demeritar sus tradiciones históricas. Siempre atendiendo su vigencia, evoluciona y se transforma en la medida que el conocimiento y las sociedades tornan los futuros en tiempos presentes (Gasca, 2009)

Desde su fundación, genera, estudia, preserva, transmite y extiende el conocimiento universal, estando en todo tiempo y circunstancia al servicio de la sociedad. Abraza el compromiso de formar personas éticas, involucradas proactivamente en la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia; con el logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana, que promueven el desarrollo sustentable, lo mismo que una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática (Ídem).

En su mandato de impartir educación media superior y superior, son vitales la investigación humanística, científica y tecnológica, la difusión cultural y acciones de extensión asociadas a los avances del humanismo, de la ciencia y la tecnología, del arte y de toda manifestación de la cultura, que en función de la actual crisis ética y moral en el mundo globalizado se verán enriquecidas con el impulso del conocimiento con valores y la responsabilidad social, principios imprescindibles en el quehacer de nuestra institución y la comunidad universitaria (Ibídem, p.36).

Así también en el Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013, se describe la visión de la Universidad Autónoma del Estado de México, mencionando que la visión de futuro se proyecta más allá de una sola gestión administrativa; se ancla en las condiciones que deberán prevalecer para que la institución sea central y motora en la sociedad del conocimiento, dichas condiciones son ((Ídem):



- La UAEM debe ser una universidad que imparta una formación integral y de calidad en bachillerato y educación superior (estudios profesionales y estudios avanzados), fundada en valores éticos, democráticos y de respeto a los principios de diálogo y cooperación, que asegurarán a los alumnos éxito académico y profesional.
- Los investigadores estarán en condiciones de generar y recrear conocimientos de frontera y de trabajar en calidad, participando en investigaciones innovadoras con organizaciones, asociaciones e instituciones públicas y privadas.
- Tener la suficiente infraestructura académica y equipo de apoyo a la gestión, basados en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Sentar las bases materiales, administrativas y académicas para que la liberación del potencial científico tenga abiertas sus puertas en el país y el extranjero.
- La comunidad estudiantil, académica, de investigación y administrativa tendrá pleno acceso, mediante el arte y la cultura, a los patrimonios tangibles e intangibles de la universidad, el estado y el país. Los universitarios (alumnos, académicos y administrativos) habrán mejorado su calidad de vida al incorporar a sus prácticas cotidianas las actividades físicas y el deporte.
- Como apoyo de las funciones sustantivas y adjetivas, se tendrá una administración transparente y eficientemente constituida en torno de una sólida estructura organizacional, con actividades vigentes y previsoras de requerimientos futuros, que operará con base en controles preventivos y prácticas de calidad, eficiencia, legalidad, sustentada en la plena digitalización de todo proceso académico y administrativo, dejando atrás la burocrática cultura del trámite en papel.

3.3.3 Organización y Funcionamiento

La Universidad puede crear la estructura más conveniente para dar cumplimiento a sus fines, tal como establece el Art. 6 de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), el cual establece que para el adecuado cumplimiento de su objeto y fines esta



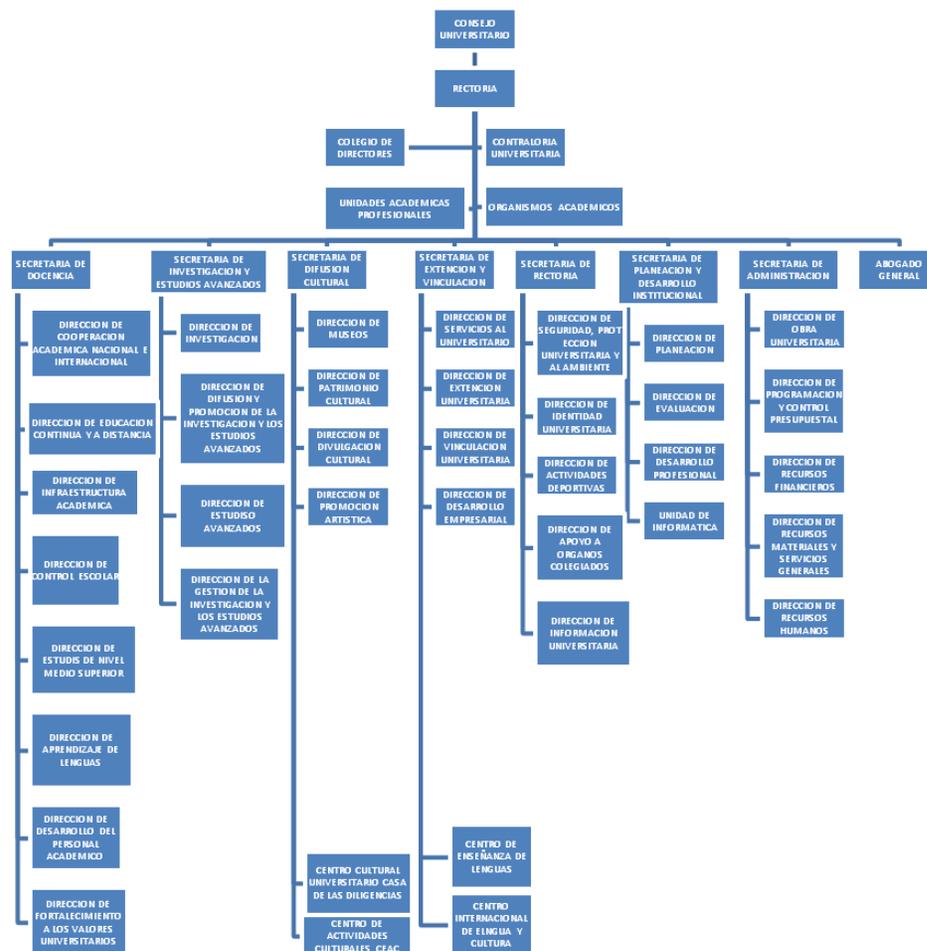
**Diagnóstico del Clima Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.
Estudio de caso Dirección de Servicios al Universitario 2013.**



adoptara las formas y modalidades de organización y funcionamiento de su academia, gobierno y administración que considere más convenientes.

El Art. 1 del Estatuto Universitario de la UAEM tiene por objeto regular la organización y funcionamiento de la Universidad, las relaciones de esta con los integrantes de su comunidad, la de estos entre si y las de la Universidad con la sociedad.

Es por esta razón que nos resulta de suma importancia conocer la estructura orgánico-funcional de la Institución debido a que todos los Espacios Académicos participan conjuntamente con la Administración Central en el Sistema de Gestión de la Calidad.



Fuente Elaboración propia con datos Acuerdo por el que se Actualiza la Estructura Orgánico Funcional de la Administración Central de la Universidad Autónoma del Estado de México, UAEM



Cabe señalar que sólo se describirán el objetivo y funciones de la Dirección de Servicios al Universitario la cual serán objeto de estudio de esta investigación.

3.3.4 Objetivo y Funciones de la Dirección de Servicios al Universitario

De acuerdo al Manual de Organización de la Secretaría de Extensión y Vinculación el objetivo de la Dirección de Servicios al Universitario es coordinar e impulsar servicios de apoyo económico, prevención y atención a la salud física y mental, de seguridades sociales y complementarias, que estimulen a los alumnos universitarios para su permanencia en la Institución.

Sus funciones se establecen en el Manual de Organización de la Secretaría de Extensión y Vinculación y en Manual de Organización de la Dirección de Servicios al Universitario y son las siguientes:

- Establecer políticas, bases y procedimientos para el otorgamiento de becas en la Universidad.
- Organizar y aplicar los lineamientos y políticas de los programas de becas, prestación del seguro de salud y de los servicios complementarios al alumno.
- Planear, coordinar, administrar y supervisar los programas de becas, prestación del seguro de salud y los servicios complementarios otorgados al alumno.
- Observar y vigilar el cumplimiento de convenios de colaboración suscritos con instituciones de los sectores público, privado y social, en materia de becas y servicios complementarios al alumno.
- Promover y difundir los programas de becas, prestación del seguro de salud y de los servicios complementarios al alumno, a fin de coadyuvar en su formación integral.
- Establecer estrategias para mejorar los canales de comunicación con el IMSS y Grupo Nacional Provincial, así como conocer y aplicar los lineamientos para la prestación del Seguro de Salud y del Seguro Estudiantil.



- Implantar y verificar la aplicación de tecnologías de la información y comunicaciones en el desarrollo de los procesos inherentes a la dirección.
- Observar y vigilar el cumplimiento de los procesos certificados bajo la Norma ISO 9001:2008, en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad para contribuir a la mejora continua de los procesos de los Departamentos de Becas y de Apoyo al Estudiante.
- Evaluar y controlar las funciones de los Departamentos de Becas y de Apoyo al Estudiante, tomando, en su caso, las medidas correctivas necesarias.
- Generar y remitir a la Secretaría de Extensión y Vinculación, los informes relativos al desarrollo de los programas y proyectos bajo su responsabilidad.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

La DSU está integrada por el Departamento de Becas y por el Departamento de Apoyo al Estudiante, a continuación se menciona el objetivo y funciones de estos Departamentos.

Departamento de Becas

Objetivo: Planear, coordinar, implementar y controlar los programas de becas que brinda tanto la Universidad Autónoma del Estado de México, como los diferentes apoyos provenientes de los gobiernos federal, estatal, municipal y el sector privado, asegurando el aprovechamiento y debido otorgamiento de los mismos, dirigidos a los estudiantes de bachillerato, técnico superior y licenciatura.

Funciones:

- Planear y elaborar la distribución del presupuesto por espacio académico para su aprobación ante la instancia competente de la Institución.
- Coordinar, implementar y controlar los proyectos relacionados con los programas de becas que ofrece la Institución, para establecer las metas y estrategias necesarias para su cumplimiento.



- Difundir los programas de becas entre la comunidad universitaria, así como asesorar en el trámite y gestión de las mismas.
- Gestionar un mayor financiamiento para este rubro, con el fin de incentivar la excelencia académica y ampliar la cobertura del otorgamiento de becas en grupos de población vulnerable, como alumnos con discapacidad o los provenientes de regiones urbanas marginales, rurales e indígenas.
- Coadyuvar con los espacios académicos en la coordinación y gestión de acciones referentes a los procesos de becas PRONABES Estado de México y Oportunidades.
- Dar seguimiento a las acciones derivadas de convenios y programas con financiamiento alterno provenientes del sector privado para obtener una fuente de mayor financiamiento para el otorgamiento de becas.
- Administrar los recursos autorizados de los diferentes programas con apego a la normatividad y políticas aplicables para el otorgamiento de becas.
- Gestionar y programar el pago de las becas institucionales.
- Dar trámite a las prestaciones conforme a los contratos colectivos de trabajo de la FAAPUAEM y SUTESUAEM.
- Analizar los casos de alumnos irregulares o en una situación económica adversa que requieran de alguna modalidad de beca, a través del Comité General de Becas.
- Coordinar las sesiones del Comité General de Becas, así como dar seguimiento a los acuerdos que deriven de ellas.
- Supervisar la operación del programa de becas y evaluar su funcionamiento.

Departamento de Apoyo al Estudiante

Objetivo: Ofrecer a la comunidad estudiantil de los espacios académicos de la UAEM, servicios complementarios a su educación, que coadyuven a mantener en buen estado su salud física y mental, así como apoyar su economía a través de convenios comerciales de descuento, garantizando un servicio oportuno y eficiente.



Funciones:

- Planear, coordinar y supervisar la afiliación al Seguro de Salud para Estudiantes, a través del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), de los alumnos de la UAEM que no cuenten con este servicio.
- Promover y difundir, a través de medios impresos y electrónicos, los programas que desarrolla el Departamento de Apoyo al Estudiante.
- Planear, coordinar y supervisar la afiliación al IMSS de los alumnos de Nivel Medio Superior y Superior de la UAEM.
- Atender y gestionar oportunamente las solicitudes del seguro estudiantil ante la compañía aseguradora e instancias correspondientes de la UAEM.
- Coordinar la realización de conferencias y talleres que se relacionan con la salud física y mental de los estudiantes en los diferentes espacios académicos.
- Organizar y promover talleres de comunicación e integración familiar dirigidos a padres de familia.
- Gestionar convenios con el comercio establecido, centros recreativos y culturales para la aplicación de descuentos y promociones en apoyo a la economía de los estudiantes de los diferentes espacios académicos, así como elaborar, difundir y mantener actualizado el catálogo de descuentos.
- Generar mecanismos innovadores de promoción y difusión de los servicios al estudiante, con el propósito de que sean utilizados en tiempo y forma.
- Buscar, evaluar y ofrecer alternativas de hospedaje que cumplan con los requerimientos mínimos para promocionarlos entre la comunidad estudiantil.
- Coordinar las actividades de planeación, logística y supervisión del trabajo conjunto UAEMPREVENIMSS en los diferentes espacios académicos.
- Concertar acciones con el DIFEM a efecto de organizar e impartir talleres-conferencias con temas de discapacidad en los diferentes espacios académicos.
- Evaluar los resultados de los programas que desarrolla el Departamento de Apoyo al Estudiante.



- Mantener actualizada la documentación del proceso de “Afiliación de alumnos al IMSS”, en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad, así como proponer, en su caso, la certificación de nuevos procesos relacionados con el departamento.
- Generar y remitir a la dirección, los informes relativos al desarrollo de los programas y proyectos bajo su responsabilidad.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.

3.3.5 Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Universidad Autónoma del Estado de México

La universidad preocupada por estar siempre a la vanguardia en la certificación de procesos administrativos decide en el año 2004 decide tomar el riesgo de implementar la Norma ISO 9001-2000 este gran proyecto si se consolida de manera exitosa puede generar cambios importantes en la universidad; sin embargo si no es consolidado con cimientos firmes la Universidad solo tendría la garantía de tener un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que le daría prestigio y no la calidad que los usuarios esperan de sus servicios.

Es frente a este gran reto que la Máxima casa de Estudios decide tomar el riesgo e inicia con el proceso de construcción e implementación del SGC, se diseñó un programa de trabajo que sirvió de guía para realizar dicho proceso en el cual se contemplaron las estrategias, ventajas y directrices del SGC.

Una vez que se analizaron las estrategias, ventajas, desventajas y directrices se desarrolla el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad dividido en cuatro etapas las cuales se describen a continuación:

1. Planificación
2. Desarrollo
3. Implantación



4. Evaluación, certificación y mejora.

1. Planificación

En la etapa de planificación se establecieron los documentos rectores que guiarían el sistema, se estableció la forma en que se trabajaría y se crearon grupos de trabajo que permitirían realizar todo lo necesario para desarrollar el proceso dentro de esta etapa se contemplaron las siguientes actividades:

- **Presentación del proyecto a las áreas participantes y declaración formal del cambio:** los días 25y 26 de febrero de 2004 en una reunión precedida por el M. en A.P. José Martínez Vilchis en representación del de DR. en Q. Rafael López Castañares entonces rector de la UAEM y de Ricardo Laines Hernández Director General de ACC Consultores, en dicha reunión se dio a conocer de manera general que es el ISO y para qué sirve, se anunció también que se establecerían grupos de trabajo llamados comisiones en el que participaría el personal administrativo en la construcción e implantación del Sistema de Gestión de la Calidad y se dio formalmente el aviso de que se realizaría un Cambio Organizacional en la UAEM que tendría muchos beneficios para la universidad.
- **Definición y formalización de la Alta Dirección, Representante de la Dirección, Comité de la Calidad, y grupos de trabajo:** después de varias presentaciones sobre lo que se pretendía hacer respecto al Sistema de Gestión de la Calidad se dividieron en cinco comisiones integradas de la siguiente manera;

➤ Comisión de Recursos Humanos

Espacio Educativo
Facultad de Ciencias de la Conducta
Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Lenguas



Espacio Educativo
Plantel "Nezahualcóyotl"
UAP Ecatepec
UAP Valle de México
UAP Temascaltepec
UAP Tenancingo
Dirección de Recursos Humanos

➤ **Comisión de Recursos Financieros y Control Presupuestal**

Espacio Educativo
Facultad de Ciencias Agrícolas
Facultad de Geografía
Facultad de Medicina
Facultad de Odontología
Plantel "Cuauhtémoc"
Plantel "Ángel Ma. Garibay Kintana"
UAP Amecameca
UAP Atlacomulco
UAP Tenancingo
Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional
Dirección de Planeación
Dirección de Evaluación
Dirección de Desarrollo Institucional
Dirección de Recursos Financieros
Dirección de Programación y Control Presupuestal



➤ **Comisión de Servicios de Cómputo**

Espacio Educativo
Facultad de Arquitectura y Diseño
Facultad de Economía
Facultad de Ingeniería
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
Plantel "Ignacio Ramírez Calzada"
Plantel "Sor Juana Inés de la Cruz"
UAP Valle de Chalco
UAP Zumpango
Dirección de Servicios de Computo

➤ **Comisión de Recursos Materiales**

Espacio Educativo
Facultad de Enfermería y Obstetricia
Facultad de Química
Facultad de Antropología
Escuela de Artes
Plantel "Pablo GonzálezCasanova"
UAP Tenancingo
UAP Valle de Teotihuacán
Dirección General de Extensión y Vinculación Universitaria
Dirección de Recursos Materiales

➤ **Comisión de Obras y Servicios Generales**

Espacio Educativo
Facultad de Ciencias
Facultad de Derecho
Facultad de Humanidades



Espacio Educativo
Facultad de Planeación Urbana y Regional
Facultad de Turismo
Plantel "Texcoco"
UAP Texcoco
Dirección de Obras y Servicios Generales

Fuente: Estrategias del SGC de la UAEM, 2006, medio electrónico.

Después de conformar los grupos de trabajo cada comisión calendarizo sus reuniones para continuar con el proceso de construcción e implantación del SGC en la UAEM.

Después de ser asignados las comisiones de trabajo también tenía que darse a conocer a la **Alta Dirección** la cual se define como la persona o el grupo de personas que toman decisiones respecto al SGC, y se conforma de la siguiente manera:

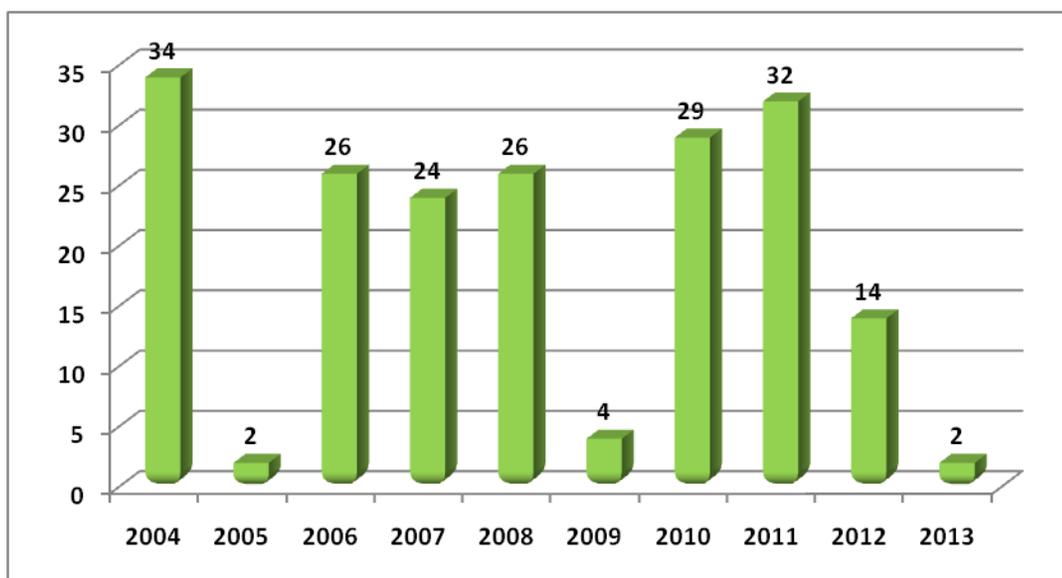
No	Cargo
1	Rector
2	Secretario de Administración
3	Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional
4	Secretario de Extensión y Vinculación
5	Director de Organización y Desarrollo Administrativo
6	Director de Recursos Humanos
7	Director de Recursos Financieros
8	Director de Programación y Control Presupuestal
9	Director de Servicios de Computo
10	Director de Recursos Materiales y Servicios Generales
11	Director de Obra Universitaria
12	Colegio de Directores
13	Coordinadores de las Unidades Académicas Profesionales



2. Desarrollo

En esta etapa se identificaron las áreas y procesos, de acuerdo con el manual de la Calidad de la UAEM en el año 2004 se certificaron 34 procesos y a estos se fueron sumando más como lo vemos en la gráfica 1:

Gráfica 1. Número de procesos certificados



Fuente Elaboración propia con datos de la Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo, UAEM

- **Formalización del Comité del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la UAEM:** es el grupo de personas encargadas de organiza, actualiza, difundir, mantener y dar seguimiento a todo lo relacionado con el SGC de la UAEM en su espacio académico o dependencia. El comité es el responsable de cumplir con los requerimientos del SGC y con las actividades correspondientes para lograr los objetivos.
- **Determinación y/o adecuación de la Misión, Visión, Política de la Calidad y Valores Institucionales:** una vez que se establecieron las comisiones se comenzaron a elaborar los documentos básicos que serían los rectores del proyecto:



la misión, la visión y la política de la calidad, las comisiones trabajaron por separado y al final ACC Consultores integró la información de los comités y contemplo el Programa Rector de Desarrollo Institucional y es así como la UAEM formulo su política de la calidad.

- **Determinación de Servicio, usuario y requisitos de todos los servicios que proporcionan las áreas que forman parte del alcance del SGC:** se dio una capacitación al personal que formaba parte de las comisiones de trabajo respecto a cómo identificar el servicio que prestan, quienes son sus usuarios y cuáles son los requisitos de estos.

- **Determinación de los Objetivos, resultados esperados de los servicios en cada proceso y sus requisitos, así como la documentación y los requisitos necesarios para cada proceso:** para determinar la documentación que sería necesaria para cada proceso; se estableció un procedimiento denominado *procedimiento de control de documentos y registro*, en el cual se establecen los lineamientos para el control de documentos y registros requeridos para el SGC, este procedimiento se compone de los siguientes elementos
 - 1) Procedimiento
 - 2) Alcance
 - 3) Responsabilidad y autoridad
 - 4) Normatividad aplicable
 - 5) Políticas
 - 6) Diagrama de bloque
 - 7) Glosario
 - 8) Anexos
 - a) Guía de identificación para los documentos del SGC
 - b) Formato “Control de documentos externos”
 - c) Formato “ Control de Registros”
 - d) Formato Simbología para la elaboración del diagrama de bloque”



- e) Formato “Tabla de enfoque a procesos”
- f) Formato “Tabla de requisitos del servicio”
- g) Formato “Tabla de objetivos de la calidad”
- h) Formato “Tabla de servicio no conforme”:
- i) Formato “Procedimientos operativos”

Los procedimientos de control de la norma NMX-CC-9000-IMNC-2000, establece la forma en que se ha desarrollado cada proceso, es decir, son la descripción ordenada de las actividades que se desarrollan para transformar las entradas en salidas. De este procedimiento de “Control de documentos y –registros” cabe resaltar en primer lugar, la autoridad y responsabilidad que tienen los responsables de elaborar, actualizar, y modificar los documentos del SGC y en segundo lugar los documentos anexos del procedimiento que son la base de la certificación.

A través de estos nueve documentos que a continuación mencionaremos se pretenden, determinar los puntos de seguimiento, medición o prueba, y los criterios de aceptación de cada proceso, así como identificar los registros que dan evidencia de la eficacia de cada uno y a su vez revisar y difundir la responsabilidad y autoridad de los dueños de proceso y del personal con la estructura organizacional.

1) Tabla de Responsabilidad y Autoridad: como su nombre lo indica describe la autoridad y responsabilidad de las personas que participan en el proceso del SGC.

2) Guía de identificación para los documentos del SGC: es una guía que permite dar formato a los encabezados y pies de página y contienen la siguiente información; en el encabezado debe llevar el escudo de la UAEM, el título o nombre del documento, tipo de documento, unidad responsable de elaborarlo, número de revisión.



Al pie de página debe llevar el logotipo del Sistema de Gestión de la Calidad de la UAEM, Anotar la leyenda Sistema de Gestión de la Calidad, anotar la leyenda Universidad Autónoma del Estado de México, colocar el logotipo de la administración en curso, anotar el número de página haciendo referencia al número de páginas totales.

La información anterior debe estar en letras cursivas, negritas y con tamaño de letra 9.

3) Control de documentos externos: es un formato que se utiliza para mantener el control de los documentos que aplican al proceso a realizar.

4) Control de Registros: un punto importante que solicita la norma ISO 9001:2008, es que se muestren registros del trabajo realizado, en este sentido se diseñó esta tabla para que sirva como evidencia.

5) Tabla de requisitos del servicio: indica cuales son los requisitos del usuario y cuáles son los del proveedor.

6) Tabla objetivos de la calidad: en esta tabla se da a conocer que objetivo tiene una Unidad Responsable respecto a la calidad, en esta se establece también las estrategias para lograrlo.

7) Tabla de identificación de procesos: solo se utiliza para identificar el proceso, quien lo realiza y para quien lo realiza.

8) Tabla de enfoque a procesos: señala. Quien, como, cuando, y donde se realiza el proceso estableciendo la autoridad y responsabilidad de los involucrados, es conocida como el Plan de Calidad.



9) Tabla de servicio no conforme: en esta tabla se identifica, controla y da solución al servicio no conforme, además de mostrar la responsabilidad y autoridad de la persona encargada de resolverlos.

3. Implantación

Después de identificar los documentos y la forma en que se iba a trabajar el siguiente paso fue poner en práctica toda la teoría, donde las personas que participaron en la construcción de Sistema de Gestión de la Calidad comenzaron a transmitir lo del sistema a los demás compañeros se implantaron las actividades siguientes:

A. Capacitación e interpretación de las norma ISO 9000 y 9001:2000 (en la actualidad se trabaja con la versión 9001:2008)

La capacitación del personal que estaba involucrado en el SGC tuvo lugar dentro del trabajo realizado en sus comisiones, para el caso del personal operativo se realizaron reuniones en donde se exponía la presentación titulada *Integración del Sistema de Gestión de Calidad en la Universidad Autónoma del Estado de México comenzaron a transmitir que son las normas ISO y para qué sirven como se relacionan con el trabajo en la UAEM, los pasos a seguir por el proceso de implantación del SGC y las estrategias para lograrlo así mismo se dieron algunas técnicas de motivación al personal (presentación de la integración del SGC de la UAEM, 2006, medio electrónico).*

B. Elaboración y difusión del Manual de la Calidad, Plan de la Calidad y procedimientos del SGC

El manual de la calidad es una adecuación de los ocho puntos de la norma ISO 9001-2000 que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de la UAEM, el plan de la Calidad para la UAEM es la Tabla de Enfoque a Procesos. El proceso de elaboración de estos documentos se desarrolló a través del trabajo realizado en las comisiones y en las dependencias correspondientes de administración central donde los responsables



de los procesos, con ayuda de ACC consultores, elaboraron sus Tablas de Enfoque a Procesos.

C. Identificación y tratamiento del producto no conforme y no conformidades, acciones correctivas y preventivas

Se realizó una presentación denominada *acciones correctivas y preventivas* por Ricardo Hernández Laines: Director General de ACC Consultores. En donde se describió el ciclo de la mejora continua respecto a la satisfacción del cliente, seguimiento y medición del proceso y del producto, así mismo como identificar y controlar el producto no conforme y finalmente como identificar y elaborar una acción correctiva y preventiva.

4. Certificación

Evaluación, Certificación y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad

Finalmente una vez en funcionamiento el SGC, el personal se preparó para recibir la auditoría de certificación, para ello se capacito al personal en auditoria internas y se realizaron algunas pruebas de auditoría; dicho proceso se realizó de la siguiente manera:

A. Capacitación en Auditorías Internas: con la presentación titulada ¿Cómo recibir una auditoría? Se le explico al personal que busca el auditor, y que se audita en una organización que cuenta con la norma ISO resaltando seis aspectos: documentación, implementación, cumplimiento eficacia, eficiencia - maduración y mejora, en dicha reunión se aplicó un caso práctico a la UAEM y se dieron algunas recomendaciones para recibir la auditoria.

B. Selección de Organismo Certificador: Se selecciona a American Trust Register S.C. (ATR) por su experiencia con Instituciones de Educación Superior tales como la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad Autónoma del Estado de



Guerrero, Universidad Autónoma Benito Juárez del Estado de Oaxaca, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Universidad de Occidente.

C. Aplicación de las auditorías internas y pre-auditoría de ATR en 2004: es importante señalar que se realizaron auditorías internas los días 22 al 26 de noviembre de 2004, ATR realizó una pre-auditoría a la UAEM en la que se detectaron seis no conformidades y dos oportunidades de mejora.

D. Aplicación de la auditoría de certificación: finalmente los días 13 14 y 15 de diciembre del año 2004 se realizó la auditoría de certificación por ATR logrando certificar 34 procesos administrativos, ATR señala que existía un alto grado de participación e involucramiento del personal y que solo se encontraron una observación y dos oportunidades de mejora

Con esta auditoría, ATR otorgó la certificación de sus 34 procesos administrativos a la UAEM pero cabe destacar que para lograr esa certificación, durante el proceso de implantación del SGC se realizaron 171 reuniones de trabajo, con la participación de 111 personas que formaban parte de las comisiones, se realizaron 5 transmisiones en línea se auditaron 8 direcciones de administración central, 21 organismos académicos, 8 planteles de escuela preparatoria, 10 unidades académicas profesionales,, para ello se contó con 6 auditores líderes con 95 auditores internos y se involucró a 1400 personas durante el proceso. (Informe Final de la Construcción del SGC bajo la norma ISO 9001:2000).

Para el año 2013 la Máxima Casa de Estudios cuenta con 192 procesos de los cuales 161 son sustantivos, 63 son adjetivos y 8 son regulativos.



*Diagnóstico del Clima Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.
Estudio de caso Dirección de Servicios al Universitario 2013.*



**CAPITULO IV
ESTUDIO APLICADO**



4.1 Muestra determinada en la Dirección de Servicios al Universitario

La encuesta se realizó a la Dirección de Servicios al Universitario al 100% del personal que labora en sus dos departamentos tanto en el de Becas como en el de Apoyo al Estudiante obteniendo un total de 20 personas encuestadas.

4.2 Elaboración del cuestionario

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Para llevar a cabo el diagnóstico de clima organizacional; se aplicó un cuestionario con 24 afirmaciones con una escala Linkert, cuyas afirmaciones integraron 8 dimensiones a evaluar:

- Liderazgo
- Fuerzas motivacionales
- Comunicación
- Influencia
- Toma de decisiones
- Planificación
- Control
- Rendimiento

4.3 Aplicación del cuestionario

El cuestionario se realizó la primera semana del mes de diciembre de 2013 contado con todas las facilidades por parte de la Lic. Mariana López Casado directora de Servicios al



Universitario y de todo su personal el cual con la mejor disposición contestó las 24 afirmaciones que contenía el cuestionario que se les proporcionó.

4.4 Características del personal encuestado

Referente al personal administrativo encuestado fueron 20 personas que laboran en la Dirección de Servicios al Universitario en sus dos departamentos Departamento de Becas y en el Departamento de Apoyo al Estudiante.

Cuadro 1. Categoría del personal encuestado

Área	Categoría	Personal
Dirección de Servicios al Universitario	Director "A"	1
	Asistente "B"	1
	Asistente "D"	1
	Analista	1
	Secretaria	1
Departamento de Becas	Jefe de Departamento "D"	3
	Jefe de Sección	1
	Asistente "B"	1
	Analista	1
	Secretaria	2
	Becario	1
Departamento de Apoyo al Estudiante	Jefe de Departamento "D"	1
	Auxiliar "B"	1
	Asistente "F"	1
	Secretaria	2
	Trabajador Social	1

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la Dirección de Información Universitaria.



A continuación se describen las características del personal encuestado:

Cuadro 2. Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Edad	20	22	49	29.45	7.34
Sexo	20	1	2	1.65	.489
Área	20	1	3	2.35	.875
N válido (según lista)	20				

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario

Dónde:

Sexo 1= Masculino 2= Femenino

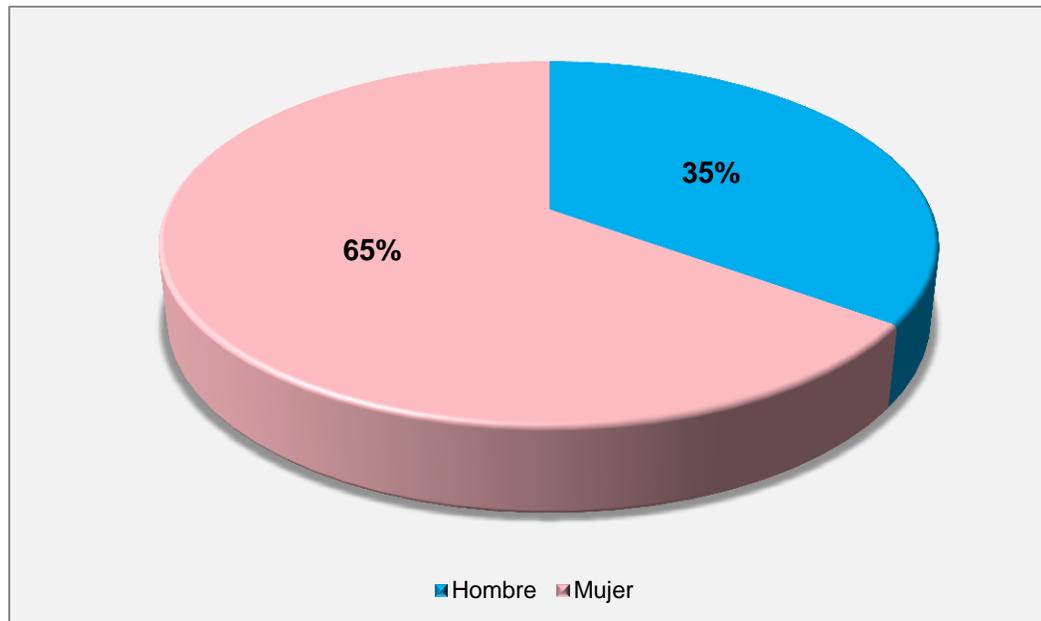
Área 1= Dirección de Servicios al Universitario 2= Departamento de Becas

3= Departamento de Apoyo al Estudiante

Los estadísticos descriptivos de las variables para datos demográficos nos muestran que el personal se mantiene en un rango de entre 22 y 49 años de edad, con una media de 29 años, por lo que podemos concluir que en la Dirección de Servicios al Universitario el personal es de edad relativamente joven por lo que es de destacar la importancia que da la UAEM al reclutamiento de personal joven ya que gran parte de este ha salido de sus propias aulas.



Gráfica 2. Distribución de Sexo del Personal Encuestado

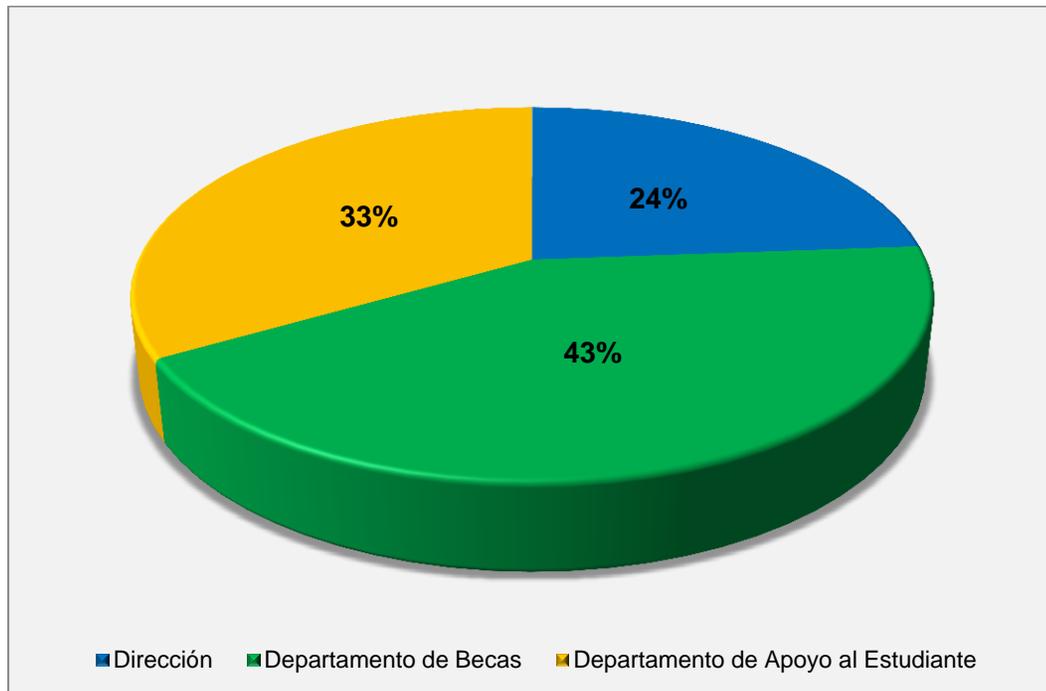


Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario

Del total del personal administrativo encuestado, 13 de los 20 son mujeres y solo 7 son hombres por lo que podemos observar que en la Dirección de Servicios al Universitario predominan mujeres.



Gráfica 3. Distribución del Área de adscripción del Personal Encuestado



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario

En la gráfica anterior podemos observar cómo se distribuye el personal administrativo encuestado; es decir 9 de ellos que representan el 43% se encuentran adscritos al Departamento de Becas, 7 de ellos que representan el 33% se encuentran adscritos al Departamento de Apoyo al estudiante y 5 de ellos que representan el 24% se encuentran adscritos directamente a la Dirección de Servicios al Universitario; es por ello que podemos inferir que el Departamento de Becas es el que cuenta con mayor número de personal debido a que proporciona más servicios a la comunidad universitaria.

El Manual de Descripción de Puestos de la Universidad Autónoma del Estado de México se encuentra basado en competencias, estableciendo perfiles adaptados a las necesidades de la institución la cual evoluciona constantemente a la par de la sociedad, la tecnología y la cultura; contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos ofreciendo atención de calidad que satisfaga los requerimientos de la comunidad universitaria en un contexto de transparencia y rendición de cuentas.



Las competencias tienen como propósito asegurar que el personal sea calificado, capaz de determinar las necesidades de la institución, de mantener sus valores y realizar sus actividades con responsabilidad social; además de asegurar que los trabajadores/as posean los conocimientos técnicos y profesionales, requeridos para el ejercicio competente de una función productiva.

Las competencias son: INICIATIVA, ADAPTABILIDAD AL CAMBIO, AUTOCONTROL, TRABAJO EN EQUIPO, ORIENTACIÓN AL CLIENTE O USUARIO/A, ORIENTACIÓN AL ORDEN Y A LA CALIDAD, COMUNICACIÓN, PENSAMIENTO ANALÍTICO, DIRECCIÓN DE PERSONA, MANEJO DE TIC, AUTOCONFIANZA, COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN, ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO, PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN, CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES.

De acuerdo a las competencias y el nivel de estudios que presenta el personal es como se emplean y se otorgan los puestos dentro de la Universidad Autónoma del Estado de México. En el Manual de Descripción de Puestos de la Universidad, estos se encuentran distribuidos en dos grupos el primero llamado “Servicios Administrativos y Técnicos Profesionales” y un segundo grupo integrado por los puestos “Administrativos, Mandos Medios y Directivos”, así mismo se tiene una subdivisión de estos por tipo de puesto siendo estos sindicalizado, directivos y de confianza, esta subdivisión de puestos, está basada en la similitud de funciones y responsabilidades, a fin de determinar cuáles son las competencias desarrolladas o a desarrollar en forma tanto específica como objetiva.

A continuación se muestran algunas características de los puestos con los que cuentan la Dirección de Servicios al Universitario, de acuerdo con el Manual de Descripción de Puestos de la Universidad Autónoma del Estado de México.



Cuadro 3. Características de las categorías

Categoría	Tipo	Funciones específicas	Nivel de escolaridad	Experiencia
Analista	Sindicalizado	<p>Crear, actualizar y capturar información y/o bases de datos en archivos diversos de computadora. Obtener información a través de la investigación documental ó de campo.</p> <p>Analizar y clasificar la información.</p> <p>Llenar formatos preestablecidos con los datos obtenidos de la investigación.</p> <p>Organizar información conforme a un procedimiento preestablecido.</p> <p>Archivar o guardar información, documentos, expedientes, libros, etc., en el lugar designado.</p> <p>Corregir documentos.</p> <p>Asignar códigos a materiales o escritos.</p> <p>Elaborar reportes de actividades.</p> <p>Nota: Otras actividades específicas extras que sean asignadas por el jefe/a inmediato</p>	Licenciatura en área del conocimiento de las Ciencias Sociales	Licenciatura en área del conocimiento de las Ciencias Sociales
Director "A"	Directivo	<p>Representar a la dirección en los eventos y/o reuniones que se le requiera.</p> <p>Establecer los objetivos de su dirección de acuerdo a los objetivos institucionales.</p> <p>Dirigir la elaboración y seguimiento de proyectos específicos asignados a la dependencia u organismo.</p> <p>Realizar reuniones de evaluación, seguimiento y cumplimiento de los diferentes programas de trabajo.</p> <p>Autorizar programas de capacitación y actualización para sus subordinados/as.</p> <p>Asignar funciones a subordinados/as.</p> <p>Establecer programas de mejora continua en la dirección a su cargo.</p> <p>Presentar reportes de resultados obtenidos.</p> <p>Autorizar actividades, documentos o planes específicos.</p> <p>Verificar que los diferentes requerimientos de la dirección sean atendidos en tiempo y forma.</p> <p>Establecer vínculos de comunicación con las diferentes dependencias y organismos académicos.</p> <p>Nota: Otras actividades específicas extras que sean asignadas por el jefe/a inmediato.</p>	Licenciatura con especialidad en el área de desempeño o equivalente	De 2 a 3 años en actividades relacionadas
Asistente "B"	Confianza	<p>Elaborar conjuntamente con el jefe/a los objetivos de su puesto.</p> <p>Elaborar programas de actividades</p>	Pasante de Licenciatura	De 1 a 2 años en actividades administrativas



**Diagnóstico del Clima Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.
Estudio de caso Dirección de Servicios al Universitario 2013.**



Categoría	Tipo	Funciones específicas	Nivel de escolaridad	Experiencia
		<p>conjuntamente con el jefe/a. Elaborar reportes de actividades. Capturar y/o actualizar información y/o datos en archivos diversos de computadora. Apoyar en actividades de la dirección para el cumplimiento de los objetivos. Asistir a cursos de capacitación o actualización. Desarrollar sus actividades conforme a las políticas de la institución. Nota: Otras actividades específicas extras que sean asignadas por el jefe/a inmediato</p>		
Asistente "D"	Confianza	<p>Elaborar conjuntamente con el jefe/a los objetivos de su puesto. Elaborar programas de actividades conjuntamente con el jefe/a. Elaborar reportes de actividades. Capturar y/o actualizar información y/o datos en archivos diversos de computadora. Apoyar en actividades de la dirección para el cumplimiento de los objetivos. Asistir a cursos de capacitación o actualización. Desarrollar sus actividades conforme a las políticas de la institución. Nota: Otras actividades específicas extras que sean asignadas por el jefe/a inmediato.</p>	Licenciatura	De 1 a 2 años en actividades administrativas
Secretaria	Sindicalizado	<p>Ofrecer atención e información al público en general. Archivar y organizar información, documentos, expedientes, libros, etc., en el lugar designado. Redactar y capturar documentos como oficios, cartas, memorandos. Atender llamadas telefónicas. Crear y actualizar archivos y/o base de datos en la computadora. Remitir órdenes, peticiones, llamadas telefónicas, mensajes o solicitudes a la persona o el área adecuada. Registrar información sencilla en un documento preestablecido como bitácoras, listas, papeletas. Llevar el control y manejo de directorios y agenda. Planear la logística para eventos, reuniones, actividades u operaciones de trabajo. Organizar información conforme a un procedimiento preestablecido. Nota: Otras actividades específicas extras que sean asignadas por el jefe/a inmediato.</p>	Carrera Técnica o equivalente	1 año en actividades relacionada
Jefe de	Sindicalizado	Atender las quejas de los usuarios de	Licenciatura	De 4 a 5 años



**Diagnóstico del Clima Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.
Estudio de caso Dirección de Servicios al Universitario 2013.**



Categoría	Tipo	Funciones específicas	Nivel de escolaridad	Experiencia
Sección		<p>manera satisfactoria. Verificar la disponibilidad de los materiales, productos o servicios. Organizar y determinar prioridades de las actividades del área de trabajo o de un proyecto específico. Calendarizar juntas y/o actividades de trabajo. Capturar información o datos en archivos diversos de computadora y su actualización. Supervisar y coordinar de manera general las actividades del área y/o personas bajo su mando. Proporcionar información de cómo llevar a cabo operaciones de trabajo concretas. Delimitar responsabilidades a subordinados. Evaluar la efectividad de una operación en particular. Realizar reportes de actividades. Controlar la asistencia de personal. Programar actividades bajo instrucciones superiores.</p>		en actividades administrativas
Jefe de Departamento "D"	Confianza	<p>Elaborar programas de actividades conjuntamente con el director/a. Establecer los objetivos del departamento. Establecer los indicadores para evaluar los objetivos de su departamento. Asignar y supervisar las actividades a sus subordinados. Elaborar programas de capacitación y actualización para sus subordinados/as en caso de ser necesario. Instrumentar programas de mejora en su departamento. Asistir a las reuniones de trabajo de su dirección. Revisar los reportes sobre los resultados de su departamento. Vigilar que el servicio brindado a los miembros de la comunidad universitaria y al público en general sea de calidad. Dar seguimiento a los planes de desarrollo establecidos. Nota: Otras actividades específicas extras que sean asignadas por el jefe/a inmediato.</p>	Licenciatura con especialidad en el área de desempeño	De 4 a 5 años en actividades administrativas
Trabajador Social	Sindicalizado	<p>Tramitar el alta en el Seguro Social de los alumnos/as de nuevo ingreso a través del sistema de afiliación al IMSS. Tramitar la baja del Seguro Social de</p>	Pasante de Licenciatura en Trabajo Social	2 Años en actividades relacionadas



**Diagnóstico del Clima Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.
Estudio de caso Dirección de Servicios al Universitario 2013.**



Categoría	Tipo	Funciones específicas	Nivel de escolaridad	Experiencia
		<p>los alumnos/as egresados de la UAEM. Dar seguimiento y revisión de padrones del IMSS. Actualizar altas, bajas, cambios de plantel, intercambios académicos y aplazamientos de los alumnos/as. Elaborar y redactar diversos oficios. Brindar atención a usuarios/as. Verificar datos en listados emitidos por las diferentes Escuelas o Facultades. Revisar e intercambiar información en el sistema del IMSS. Nota: Otras actividades específicas extras que sean asignadas por el jefe/a inmediato.</p>		
Auxiliar "B"	Sindicalizado	<p>Atender órdenes, peticiones, llamadas telefónicas, mensajes o solicitudes de las personas y áreas que lo requieran. Capturar y actualizar información y/o datos en archivos diversos de computadora. Brindar apoyo en la realización de eventos, reuniones y actividades diversas u operaciones de trabajo. Organizar información conforme a un procedimiento preestablecido. Brindar atención al público en general. Proporcionar información diversa a las personas o áreas adecuadas, relacionada al área de trabajo. Realizar diversas actividades de oficina. Nota: Otras actividades específicas extras que sean asignadas por el jefe/a inmediato</p>	Carrera Técnica o Preparatoria	2 años en actividades afines
Asistente "F"	Confianza	<p>Elaborar conjuntamente con el jefe/a los objetivos de su puesto. Elaborar programas de actividades conjuntamente con el jefe/a. Elaborar reportes de actividades. Capturar y/o actualizar información y/o datos en archivos diversos de computadora. Apoyar en actividades de la dirección para el cumplimiento de los objetivos. Asistir a cursos de capacitación o actualización. Desarrollar sus actividades conforme a las políticas de la institución. Nota: Otras actividades específicas extras que sean asignadas por el jefe/a inmediato.</p>	Licenciatura en el área de desempeño	De 2 a 3 años en actividades administrativas

Fuente: elaboración propia con base en información del Manual de Descripción de Puestos de la UAEM, 2013.



El contrato colectivo de trabajo indica que los trabajadores de la UAEM son:

- a) Trabajadores de confianza.- Titular de la Rectoría, Directores de Organismos Académicos, Directores de Centros Universitario, Coordinadores de las Unidades Académicas Profesionales y Directores de los Planteles de la Escuela Preparatoria; Secretarios de Docencia, Administrativo, de Rectoría y de Administración Central; Contralor, Directores, Subdirectores, Coordinadores, Subcoordinadores, Abogado General, Jefes de Departamento, Jefes de División, Jefe4s de Unidad, Secretarios Auxiliares, Auxiliares Jurídicos, Contadores y Supervisores; aquellos que realicen funciones preponderantemente de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización cuando tenga carácter general.
- b) Trabajadores de base.- aquellos al servicio de la UAEM que presten permanentemente sus servicios en forma personal y subordinada.
- c) Trabajadores temporales.- podrán ser por obra determinada o por tiempo determinado.

Los trabajadores de confianza no les son aplicables las disposiciones contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo.

Así mismo indica que el salario es la retribución que la Institución debe pagar a los trabajadores por sus servicios, en el cuadro siguiente muestra el nivel salarial por categoría:

Cuadro 4. Nivel Salarial

Área	Categoría	Personal	Nivel Salarial	Importe Mensual Bruto (pesos)
Dirección de Servicios al Universitario	Analista	1	24030	\$ 4,577.96
	Director "A"	1	31031	\$ 26,533.08
	Asistente "B"	1	22012	\$ 5,879.96
	Asistente "D"	1	22014	\$ 7,252.64
	Secretaria	1	24320	\$ 3,921.04



Área	Categoría	Personal	Nivel Salarial	Importe Mensual Bruto (pesos)
Departamento de Becas	Secretaria	2	24320	\$ 3,921.04
	Analista	1	24030	\$ 4,577.96
	Jefe de Sección	1	24230	\$ 4,395.47
	Jefe de Departamento "D"	3	22064	\$ 16,414.24
	Asistente "B"	1	22012	\$ 5,879.96
	Becario	1		
Departamento de Apoyo al Estudiante	Trabajador Social	1	24350	\$ 3,921.04
	Auxiliar "B"	1	24072	\$ 4,067.04
	Asistente "F"	1	22016	\$ 9,615.35
	Secretaria	2	24320	\$ 3,921.04
	Jefe de Departamento "D"	1	22064	\$ 16,414.24

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por la Dirección de Información Universitaria, así como al Tabulador Salarial 2013 de la UAEM.

El salario se integra por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, primas, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. En el cuadro 5 se detalla cómo se integra el sueldo de los trabajadores adscritos a la Dirección de Servicios al Universitario y sus Departamentos.

Cuadro 5. Total de percepciones por categoría

Categoría	Tipo Personal	Sueldo base (\$)	Gratificación (\$)	Despensa (\$)	Fondo de Ahorro (\$)	Total Percepciones (\$)	Total deducciones (\$)	Total Neto Mensual (\$)
Analista	Sindicalizado	4,577.96		934.20	354.22	5,866.38	644.29	5,222.09
Director "A"	Directivo	17,664.82	7,709.60	804.44	354.22	26,533.08	5,881.23	20,651.85
Asistente "B"	Confianza	5,879.96		804.44	354.22	7,038.62	987.68	6,050.94
Asistente "D"	Confianza	7,252.64		804.44	354.22	8,411.30	1,380.48	7,030.82
Secretaria	Sindicalizado	3,921.04		934.20	354.22	5,209.46	477.90	4,731.56
Jefe de Sección	Sindicalizado	4,395.47		934.20	354.22	5,683.89	574.08	5,109.81
Jefe de Departamento "D"	Mandos Medios	10,149.18	5,106.40	804.44	354.22	16,414.24	3,054.12	13,360.12
Trabajador Social	Sindicalizado	3,921.04		934.20	354.22	5,209.46	477.90	4,731.56



Categoría	Tipo Personal	Sueldo base (\$)	Gratificación (\$)	Despensa (\$)	Fondo de Ahorro (\$)	Total Percepciones (\$)	Total deducciones (\$)	Total Neto Mensual (\$)
Auxiliar "B"	Sindicalizado	4,067.04		934.20	354.22	5,355.46	504.95	4,850.51
Asistente "F"	Confianza	9,615.35		804.44	354.22	10,774.01	2,274.58	8,499.43

Fuente: elaboración propia con base en información de la tabla "Remuneraciones del Personal de la Universidad Autónoma del Estado de México, Año 2013.

Los salarios de los trabajadores serán uniformes para cada nivel de su categoría y estarán establecidos en los tabuladores, es decir, que a trabajo igual desempeñado en puesto, jornada o condiciones de eficiencia también iguales, corresponderá un salario igual.

La jornada ordinaria de trabajo que regirá para los trabajadores de la UAEM, no podrá ser en ningún caso mayor de 35 horas semanales. Dicha jornada se desarrollará de lunes a viernes, la jornada diaria de trabajo será de siete horas. La jornada continua de trabajo de tiempo completo se concederá al trabajador 30 minutos intermedios para tomar sus alimentos y/o descansar. Cuando por circunstancias especiales deban aumentarse las horas de jornada máxima de los trabajadores, este trabajo será considerado como extraordinario, pagándose cada hora al doble de la normal ordinaria y nunca podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces a la semana.

Dentro de las prestaciones a los trabajadores que les aplica el Contrato Colectivo de Trabajo se encuentran las siguientes: por cada cinco días de trabajo, el trabajador disfrutará de dos días de descanso, de preferencia sábado y domingo con goce de sueldo íntegro, tendrán días de descanso obligatorios, aquellos trabajadores con más de un año de antigüedad y hasta cinco años de servicio gozarán de un período de vacaciones adicionales a los dos ordinarios de cinco días hábiles y a partir del sexto año de antigüedad, tantos días adicionales como años de servicio tenga el trabajador, así mismo tendrán derecho a una prima por antigüedad consistente en el 70% de su salario tabulado; los periodos ordinarios de vacaciones serán dos por año de 10 días hábiles



cada uno con el pago de salario íntegro; tendrán derecho a que se les conceda licencia o permiso con goce de sueldo total, parcial o sin goce de salario; ayuda de transporte; apoyo económico para la impresión de tesis; se le otorgará una cantidad adicional a su salario como reconocimiento a su antigüedad; las mujeres trabajadores tendrán derecho a días descanso después del parto o en caso de adopción; pago de una gratificación por concepto de aguinaldo; pago de despensa anual; pago de viáticos; se le proporciona gratuitamente anteojos graduados, aparatos ortopédicos, audiovisuales, auditivos, así como servicio dental; gozarán de una beca equivalente al importe de las cuotas de preinscripciones, reinscripciones, pago de laboratorio y cualquier cuota que origine su calidad de alumno; a los trabajadores que se jubilen, independientemente de cualquier otra prestación a la que tengan derecho, una gratificación en atención a su antigüedad; en caso de defunción un pago de marcha, entre otras.

Cuadro 6. Prestaciones

Categoría	Tipo Personal	Aguinaldo	Prima Vacacional	Día del Empleado	Despensa Anual
Analista	Sindicalizado	60 días	24 días	20 días	30 DSM
Director "A"	Directivo	60 días	24 días	20 días	30 DSM
Asistente "B"	Confianza	60 días	24 días	20 días	30 DSM
Asistente "D"	Confianza	60 días	24 días	20 días	30 DSM
Secretaria	Sindicalizado	60 días	24 días	20 días	30 DSM
Jefe de Sección	Sindicalizado	60 días	24 días	20 días	30 DSM
Jefe de Departamento "D"	Mandos Medios	60 días	24 días	20 días	30 DSM
Trabajador Social	Sindicalizado	60 días	24 días	20 días	30 DSM
Auxiliar "B"	Sindicalizado	60 días	24 días	20 días	30 DSM
Asistente "F"	Confianza	60 días	24 días	20 días	30 DSM
Categoría	Ajuste de Calendario 5 días	Ayuda de Transporte Bimestral	Ayuda de Útiles Escolares (500+2 días)	Reconoc. Institucional Admin. (622+885)	BONOS
Analista	5 días	3,120.00	500+2 días	1,507.00	3,600.00
Director "A"	5 días		500+2 días		
Asistente "B"	5 días	3,120.00	500+2 días	1,507.00	3,600.00
Asistente "D"	5 días	3,120.00	500+2 días	1,507.00	3,600.00
Secretaria	5 días	3,120.00	500+2 días	1,507.00	3,600.00
Jefe de Sección	5 días	3,120.00	500+2 días	1,507.00	3,600.00



Categoría	Ajuste de Calendario 5 días	Ayuda de Transporte Bimestral	Ayuda de Útiles Escolares (500+2 días)	Reconoc. Institucional Admin. (622+885)	BONOS
Jefe de Departamento "D"	5 días	3,120.00	500+2 días	1,507.00	3,600.00
Trabajador Social	5 días	3,120.00	500+2 días	1,507.00	3,600.00
Auxiliar "B"	5 días	3,120.00	500+2 días	1,507.00	3,600.00
Asistente "F"	5 días	3,120.00	500+2 días	1,507.00	3,600.00

Fuente: elaboración propia con base en información de la tabla "Remuneraciones del Personal de la Universidad Autónoma del Estado de México, Año 2013.

Por lo anterior el personal sindicalizado cuenta con más prestaciones socio-económicas en comparación con el personal no sindicalizado y sobre todo por la protección sindical y lo más importante generan antigüedad que al final de sus años productivos le será otorgada una pensión y seguirá gozando de su seguridad social; sin embargo, a pesar de que estos laboran con un horario más corto el tiempo de comida es mínimo y la remuneración económica muy por debajo de lo que percibe el resto del personal, por tal motivo es de considerarse que el personal que pertenece a este gremio se sienta menospreciado y la mayor parte del trabajo recaiga al personal que depende de un contrato laboral, así que la categoría de rendimiento y perfeccionamiento se verá sumamente afectada.

Por otro lado el personal de confianza percibe un salario mucho más alto aunque no cuenten con derecho a diversas prestaciones como el personal sindicalizado, estos trabajan en un horario de 9:00 a 20:00 hrs. con derecho a 2 horas de comida, pero son contratados temporalmente, por cortos lapsos de meses que van desde 1 hasta 6 que es el máximo de tiempo por el cual se brinda un contrato laboral y nunca saben si el trabajo será por un periodo largo o corto, esto merma en su actividad económica personal y obviamente la jornada laboral se desarrolla con incertidumbre; por lo anterior la categoría donde este personal no se ve beneficiado es la de planificación y la de fuerza motivacional, dado que el personal no sabe a ciencia cierta cuanto tiempo estará laborando en la institución este tiende a no desarrollar proyectos a largo plazo y la planeación de trabajo no se establece en los términos en que se debería, desde la misma manera sucede con la motivación ya que los trabajadores no sienten esa



pertenencia de institucionalización con la Universidad Autónoma del Estado de México y su sentido de pertenencia termina balanceándose entre saberse parte o sentirse con un pie fuera de la misma.

Así también el Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México, indica en su artículo 25 que el Personal Administrativo son aquellas personas físicas que prestan servicios no académicos en forma directa y subordinada a la Universidad en labores intelectuales o manuales, de carácter profesional, administrativo, técnico o de servicios. Será sindicalizado o de confianza; en su artículo 26 señala que el personal administrativo sindicalizado es de base o interino y se encuentra afiliado a un Sindicato reconocido por la Universidad. Su ingreso, promoción y permanencia se registrará conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo pactado con el Sindicato mayoritario, la legislación universitaria y demás disposiciones aplicables.

Realizando un análisis comparativo con el salario mínimo general para el año 2013 el cual fue de:

Cuadro 7. Salario Mínimo

Vigencia	Zona B	Salario mínimo mensual
01/01/2013	\$61.38	\$1841.4

Fuente: elaboración propia con base en información de la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, 2013.



Cuadro 8. Percepción Diaria

Categoría	Tipo Personal	Total Percepciones \$	Total Deducciones %	Total Neto Mensual \$	Percepción diaria \$
Analista	Sindicalizado	5,866.38	644.29	5,222.09	174.07
Director "A"	Directivo	26,533.08	5,881.23	20,651.85	688.40
Asistente "B"	Confianza	7,038.62	987.68	6,050.94	201.70
Asistente "D"	Confianza	8,411.30	1,380.48	7,030.82	234.36
Secretaria	Sindicalizado	5,209.46	477.90	4,731.56	157.71
Jefe de Sección	Sindicalizado	5,683.89	574.08	5,109.81	170.33
Jefe de Departamento "D"	Mandos Medios	16,414.24	3,054.12	13,360.12	445.34
Trabajador Social	Sindicalizado	5,209.46	477.90	4,731.56	157.71
Auxiliar "B"	Sindicalizado	5,355.46	504.95	4,850.51	161.68
Asistente "F"	Confianza	10,774.01	2,274.58	8,499.43	283.31

Fuente: elaboración propia con base en información de la tabla "Remuneraciones del Personal de la Universidad Autónoma del Estado de México, Año 2013.

En el cuadro 8 se muestra que el sueldo neto mensual del trabajador de la Universidad Autónoma del Estado de México está muy por encima del salario mínimo mensual establecido por el Gobierno Federal, sin embargo haciendo un análisis más exhaustivo se realizó el cálculo de percepción diaria por categoría, y comparado con el precio de la Canasta Alimenticia Recomendable (CAR) según CONEVAL el costo es de \$1,186.68 mensual por persona, la percepción refleja una diferencia considerable en varias de las categorías evaluadas, aunado a esto se tendría que evaluar el número de personas por el cual está conformada esa familia, si es el único aportador financiero y también si los hijos tienen la oportunidad de asistir a una escuela pública.



La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 123. Fracción VI a la letra dice "... Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas ". Por lo anterior, concluimos que las percepciones de los trabajadores de la Universidad Autónoma del Estado México en específico del personal sindicalizado son insuficientes para satisfacer las necesidades que marca la ley, y las jornadas laborales grandes para el sueldo percibido.

Es también importante resaltar que hay quienes afirman que un incremento en el salario debe condicionarse por un incremento en la productividad, sin embargo el cuestionamiento para el personal administrativo sería ¿cómo medir la productividad?

A continuación realizaremos un análisis gráfico de cada una de las ocho dimensiones contenidas en la herramienta de trabajo utilizada para la obtención de resultado.

4.5 Dimensiones del cuestionario

4.5.1 Liderazgo

El liderazgo define la influencia que se ejerce sobre las personas y permite incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común, es por esa razón que el liderazgo dentro de una organización juega un papel primordial y de no ser aplicada correctamente no funcionara, como señala Crosby (1990) paradójicamente la escalera se barre desde arriba o en términos más comunes como afirma Cabrero (1997) no puede haber gerencia si no hay gerentes, es decir si el personal no tiene las aptitudes y conocimientos para realizar su trabajo difícilmente se lograrán los resultados esperados.



Una de las maneras en que se puede demostrar el liderazgo es a través del trabajo en equipo, la experiencia profesional y el apoyo y confianza que encuentren los empleados en sus superiores, por lo que a continuación se describe los resultados arrojados por los empleados.

Cuadro 9. Distribución de las respuestas a la afirmación: Dentro de la Institución se mantiene una organización.

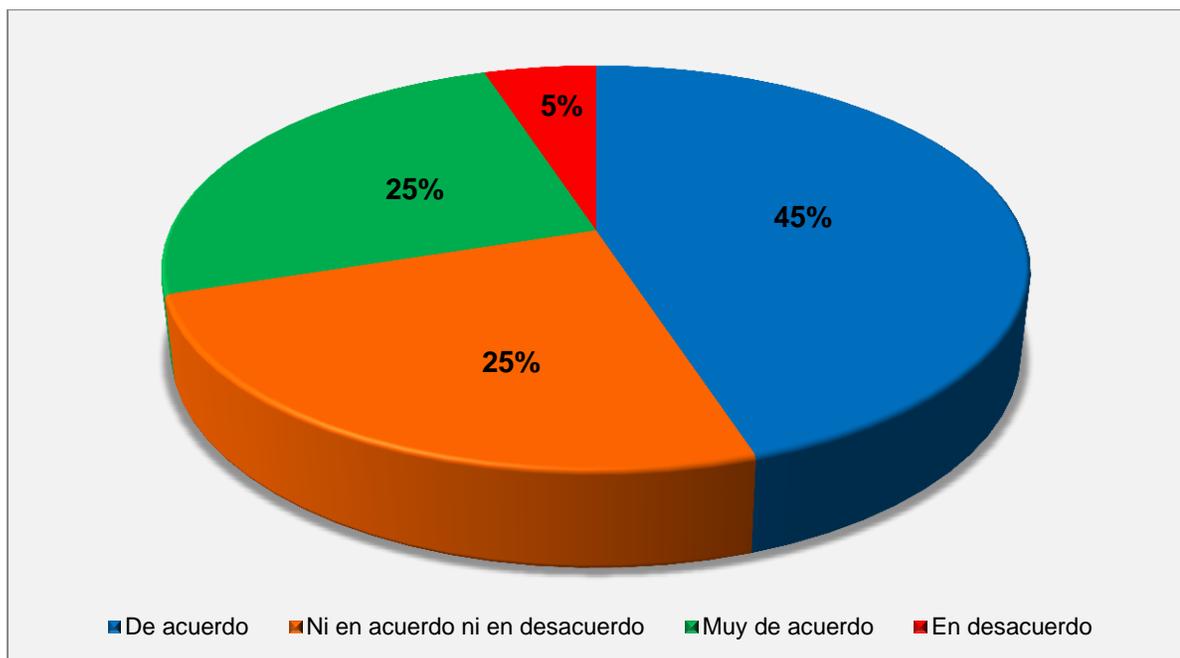
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
De acuerdo	12	60
Muy de acuerdo	5	25
En desacuerdo	2	10
Muy en desacuerdo	1	5
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario

Por lo anterior podemos afirmar que siendo el 60% el porcentaje más representativo; el personal administrativo está de acuerdo en que dentro de la Universidad Autónoma del Estado de México se mantiene una organización | permitiendo relacionar y coordinar todos los recursos con los que cuentan para el logro de objetivos comunes.



Gráfica 4. Distribución de las respuestas a la afirmación: El líder del equipo de trabajo cuenta con experiencia profesional suficiente.

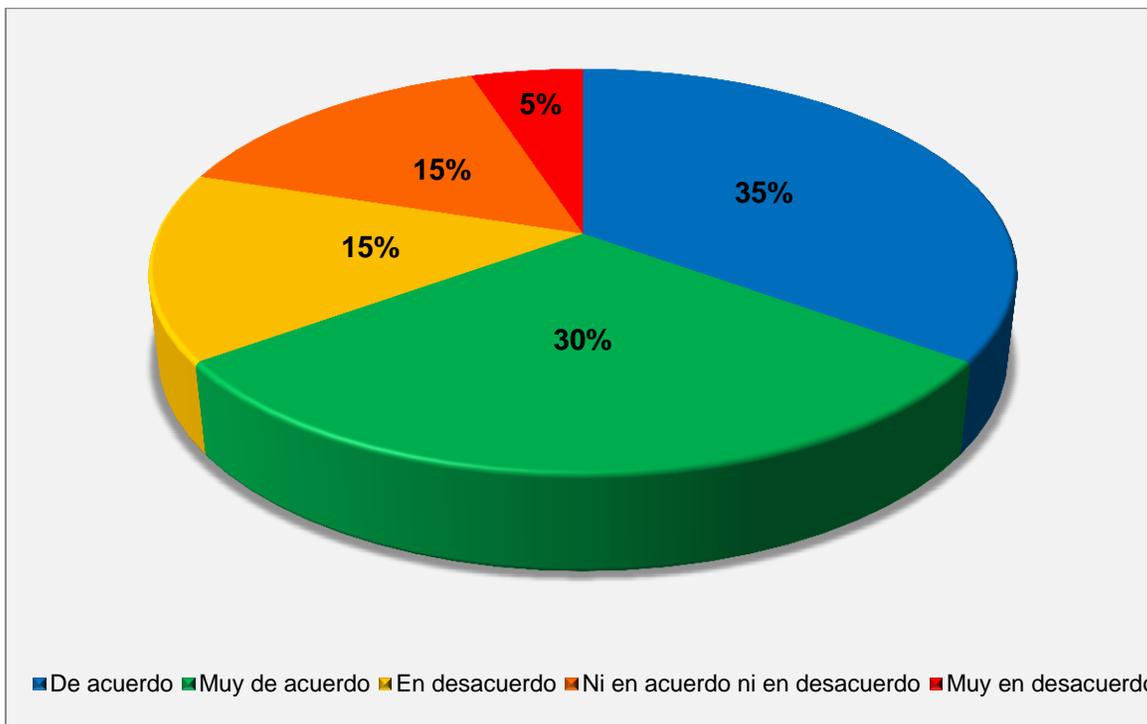


Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

En la gráfica 4 podemos observar que en la Dirección de Servicios al Universitario, los encuestado consideran que el líder del equipo de trabajo cuenta con los conocimientos y aptitudes necesarios para coordinar las actividades dentro de la dirección.



Gráfica 5. Distribución de las respuestas a la afirmación: Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.



Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

Esta grafica refleja la confianza y el apoyo entre los empleados y sus superiores el 35% restante refleja que no siente confianza por lo que es necesario implementar programas y acciones de reforzamiento en el ámbito de la confianza y apoyo de parte de los superiores, ya que desde el punto de vista de la organización, la confianza y el apoyo son elementos principales, mediante los cuales se pueden controlar los procesos y resultados de los empleados, puesto que, como señala el filósofo Robert Spaemann, el control sin confianza no es eficiente. La desconfianza generalmente lleva a la multiplicación de controles, que necesitan controladores que a su vez deben ser controlados, y así sucesivamente. La confianza asegura el apego a las reglas de la organización.



4.5.2 Fuerzas motivacionales

Una de las estrategias de desarrollo importante que deben adoptar las organizaciones es la de lograr un desarrollo humano en el que el crecimiento económico esté al servicio del desarrollo social; tomando como arma principal a la educación, en los que se encuentran inmersos todo el personal de la organización. Es importante destacar que si el personal administrativo de la organización no se encuentra motivado y este es uno de los factores que afecta al desempeño de las funciones que realizan.

Cuadro 10. Frecuencias de las respuestas a la afirmación: Dentro de la organización se realizan actividades grupales motivacionales.

Respuesta	Dirección	Departamento de Becas	Departamento de Apoyo al Estudiante
Muy en desacuerdo	0	0	2
En desacuerdo	0	2	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3	1
De acuerdo	4	3	1
Muy de acuerdo	0	1	1
Total	5	9	6

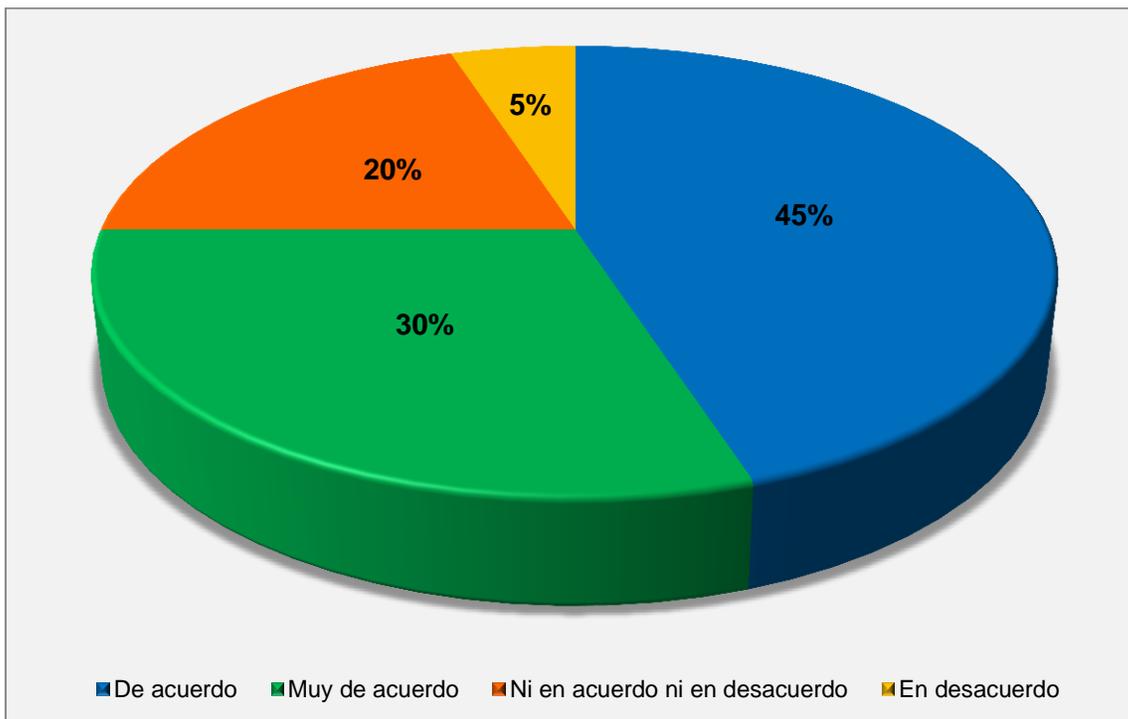
Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario

El cuadro 10 refleja que en las diferentes áreas o departamentos de la Dirección de Servicios al Universitario tienen opiniones diversas y encontradas por lo que no podemos inferir si existe un trabajo en equipo toda vez que 10 respuestas se distribuyen en el rango de respuestas negativas y 10 se distribuyen en el rango de las respuestas positivas, por lo que al no haber actividades grupales motivacionales se



puede ver afectado el clima organizacional ya que para que este sea bueno debe existir trabajo en equipo y convivencia laboral.

Gráfica 6. Distribución de las respuestas a la afirmación: Considera que es necesario recibir alguna gratificación cada vez que se obtiene un logro dentro de la organización.



Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

Reconocer los buenos desempeños, en cualquier ámbito, es un beneficio y una necesidad tanto para el personal como para la organización..

Dentro de las organizaciones deben valorarse la importancia del ejemplo y el estímulo, ya que con esto el personal se siente comprometido a ser mejor cada día en su ámbito laboral y profesional, incentivando al demás personal a tener mejor desempeño el cual será reconocido.

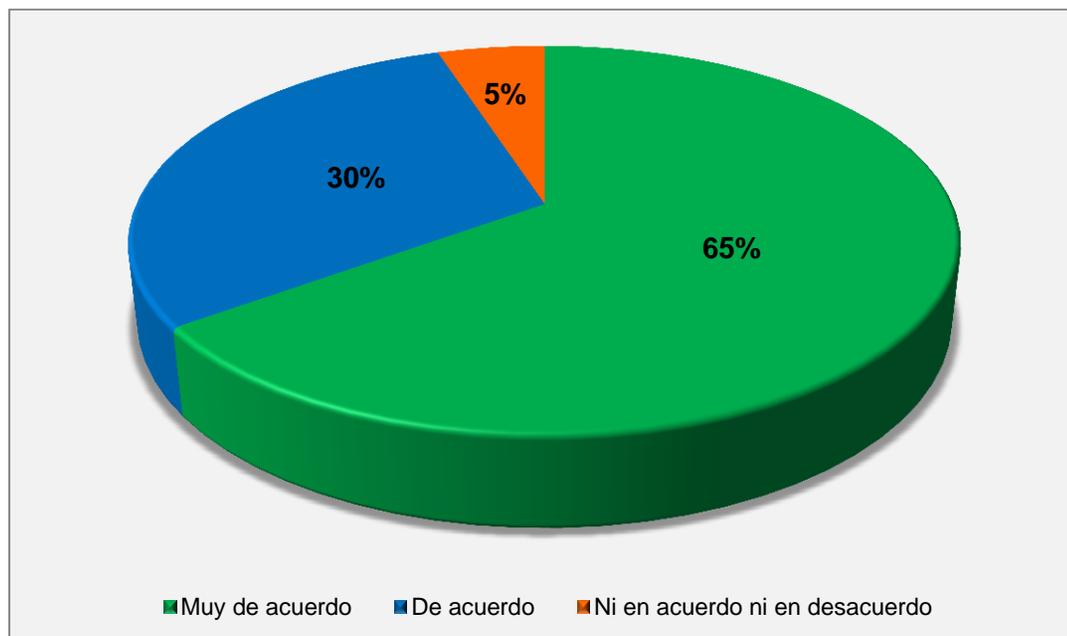
El estímulo es un aliciente y una fuerza que entusiasma a la persona y le impulsa a desarrollar nuevas y mejores ejecutorias. La motivación, cuyo significado viene de



"moverse" abarca la gestión, las actitudes y los apoyos gerenciales que enmarcan el buen trato y el justo reconocimiento a los desempeños exitosos de un trabajador.

Un trabajador motivado es un ser con deseos de cumplir correctamente con las tareas encomendadas, e incluso, ir más allá, trascender hacia la calidad y la excelencia, cuando se da más de lo solicitado es por esta razón que en la Dirección de Servicios al Universitario el personal debe ser reconocido cuando logren una meta o sean merecedores a ello, ya que de acuerdo al gráfico 6 el 45% de los encuestados están muy de acuerdo en recibir alguna gratificación cada vez que se obtiene un logro dentro de la organización y el 30% está de acuerdo con dicha afirmación.

Gráfica 7. Distribución de las respuestas a la afirmación: Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución.



Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

La grafica 7 es muy ilustrativa ya que podemos darnos cuenta que el 65% del personal administrativo encuestado que representa a 13 trabajadores; coinciden en estar muy de acuerdo en sentirse orgulloso de pertenecer a la Universidad Autónoma del Estado de



México, 6 que representan el 30% están de acuerdo y la respuesta de 1 que representa el 5% fue ni en acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación.

Por lo anterior podemos afirmar que la mayoría del personal que labora en la Dirección de Servicios al Universitario se considera orgulloso de pertenecer a dicha Institución educativa, lo cual puede influir positivamente en el logro de objetivos y metas de la institución.

4.5.3 Comunicación

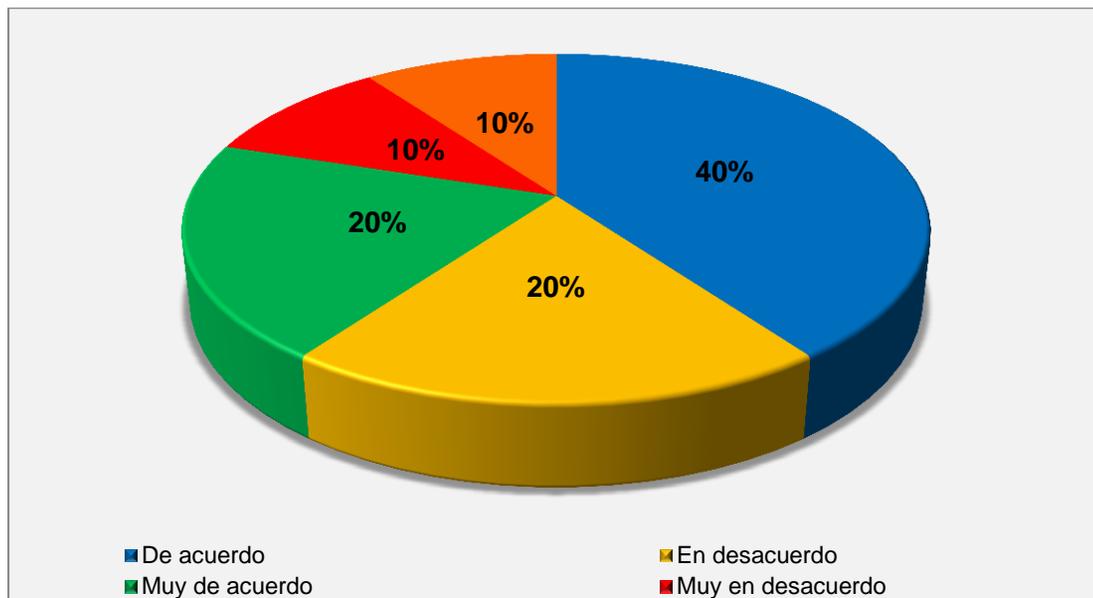
Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella, y así ofrecen mejores resultados respecto a su actividad.

Sin embargo, el hecho de poseer excelentes dotes comunicativas en círculos sociales no garantiza la afectividad en entornos laborales o de negocios. La habilidad de comunicarse correctamente radica en saber qué hacer en cada situación: saber qué quiero decir, qué mensaje quiero transmitir, a quien se lo quiero transmitir y cuál es el mejor momento para hacerlo.

“En las organizaciones el proceso de comunicación es complejo ya que los individuos tienen ideologías, actitudes, y habilidades que se ven complicadas por características organizacionales tales como la jerarquía y la especialización” (Córdova 1998:15). Por lo que podemos concluir que la comunicación es un aspecto fundamental para los procesos de liderazgo, y toma de decisiones, por lo cual procederemos a analizar los datos obtenidos en esta dimensión del cuestionario aplicado.



Gráfica 8. Distribución de las respuestas a la afirmación: Existe una buena relación entre el personal.



Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

La grafica 7 refleja que la mayoría del personal mantiene una buena relación entre ellos pero no podemos pasar por alto que un 40% no mantienen una buena relación, con tal antecedente la dirección debe poner más interés en fomentar una buena relación entre el personal ya que uno de los principales problemas que se podrían generar al no fomentarla es la falta de comunicación y que se vea afectado el logro de objetivos y metas.



Cuadro 11. Frecuencia de las respuestas a la afirmación: El personal conoce la información necesaria para realizar el trabajo.

Respuesta	Dirección	Departamento de Becas	Departamento de Servicios al Universitario
Muy en desacuerdo	0	0	1
En desacuerdo	0	2	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	1	0
De acuerdo	2	4	3
Muy de acuerdo	3	2	1
Total	5	9	6

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario

El cuadro 11 es muy específico en cuanto a que el personal encuestado de las áreas que conforman a la Dirección conoce la información necesaria para realizar su trabajo.

Cuadro 12. Frecuencias de las respuestas a la afirmación: Puede comunicarse abiertamente con su superior y demás áreas.

Respuesta	Dirección	Departamento de Becas	Departamento de Servicios al Universitario
Muy en desacuerdo	0	1	1
En desacuerdo	0	1	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	1	1
De acuerdo	2	4	3
Muy de acuerdo	3	2	0
Total	5	9	6

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario

En contraste con el cuadro 12 podemos observar que en el Departamento de Servicios al Universitario y en Departamento de Becas no se cuenta con una buena comunicación y esto traerá como consecuencia que no se logren de manera correcta los objetivos planteados, se retrase el trabajo o simplemente no se realice; debido a que cada



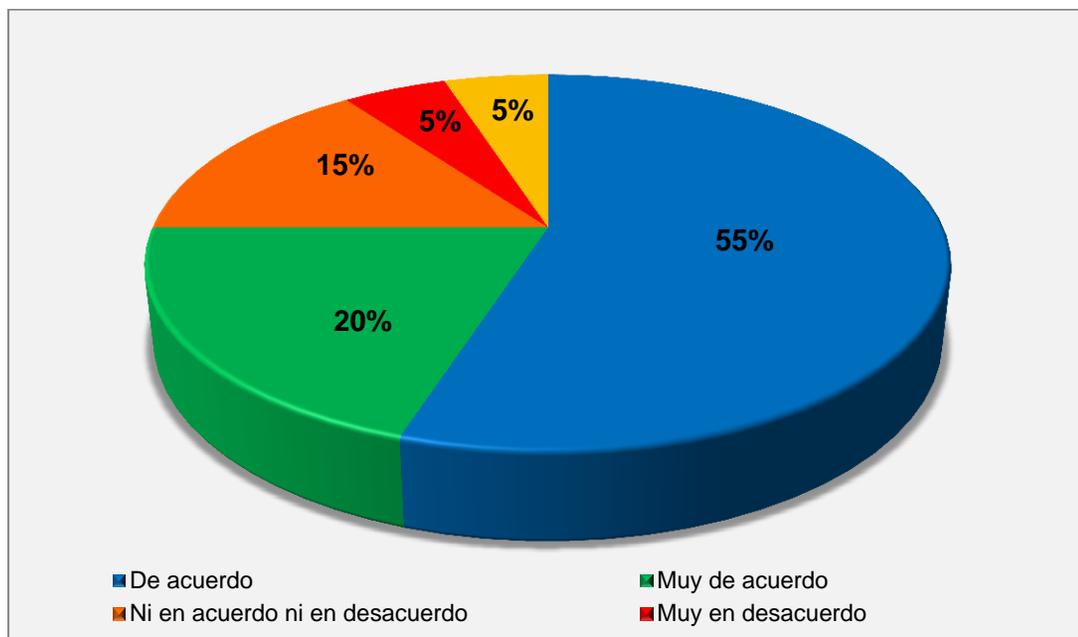
persona interpreta las cosas según lo ha entendido, por tal motivo se debe fomentar una comunicación clara, abierta y precisa para estar perfectamente comunicados.

En conclusión, la comunicación debe ser considerada como una variable fundamental de la cultura organizacional, es a través de ella que los individuos participan en forma dinámica en la construcción del fenómeno cultural (Córdova 1998:17).

4.5.4 Influencia

Es la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización, mediante un proceso social donde el individuo logre actuar bajo ciertas expectativas no importando el medio.

Gráfica 9. Distribución de las respuestas a la afirmación: El jefe establece y da a conocer al personal los objetivos que se deben cumplir.



Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado



El 75% del personal encuestado está de acuerdo en que su superior los hace partícipes de los objetivos planteados para que colaboren y realicen su mejor esfuerzo y con un buen trabajo en equipo se cumplan eficazmente.

Cuadro 13. Frecuencia de las respuestas a la afirmación: El superior influye positivamente sobre el personal para la realización del trabajo.

Respuesta	Dirección	Departamento de Becas	Departamento de Servicios al Universitario
Muy en desacuerdo	0	0	1
En desacuerdo	0	2	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	1	1
De acuerdo	2	4	1
Muy de acuerdo	2	2	2
Total	5	9	6

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario

Nuevamente en el cuadro 13 el personal encuestado que pertenece al Departamento de Servicios al Universitario y al Departamento de Becas siente que su superior no lo aliente positivamente para la realización de su trabajo lo cual estará afectando negativamente para el desempeño laboral y más aún para el clima organizacional.



Cuadro 14. Frecuencia de las respuestas a la afirmación: Las peticiones de trabajo se realizan de forma directa, clara y precisa.

Respuesta	Dirección	Departamento de Becas	Departamento de Apoyo al Estudiante
Muy en desacuerdo	0	0	2
En desacuerdo	0	2	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	2	1
De acuerdo	5	4	2
Muy de acuerdo	0	1	0
Total	5	9	6

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario

Nuevamente es de resaltar el caso del Departamento de Servicios al Universitario y el Departamento de Becas ya que como se ha visto en los cuadros anteriores el personal administrativo encuestado coinciden en que las peticiones de trabajo no son precisas y claras lo cual nos lleva a afirmar que en dicha área no existe una buena comunicación.

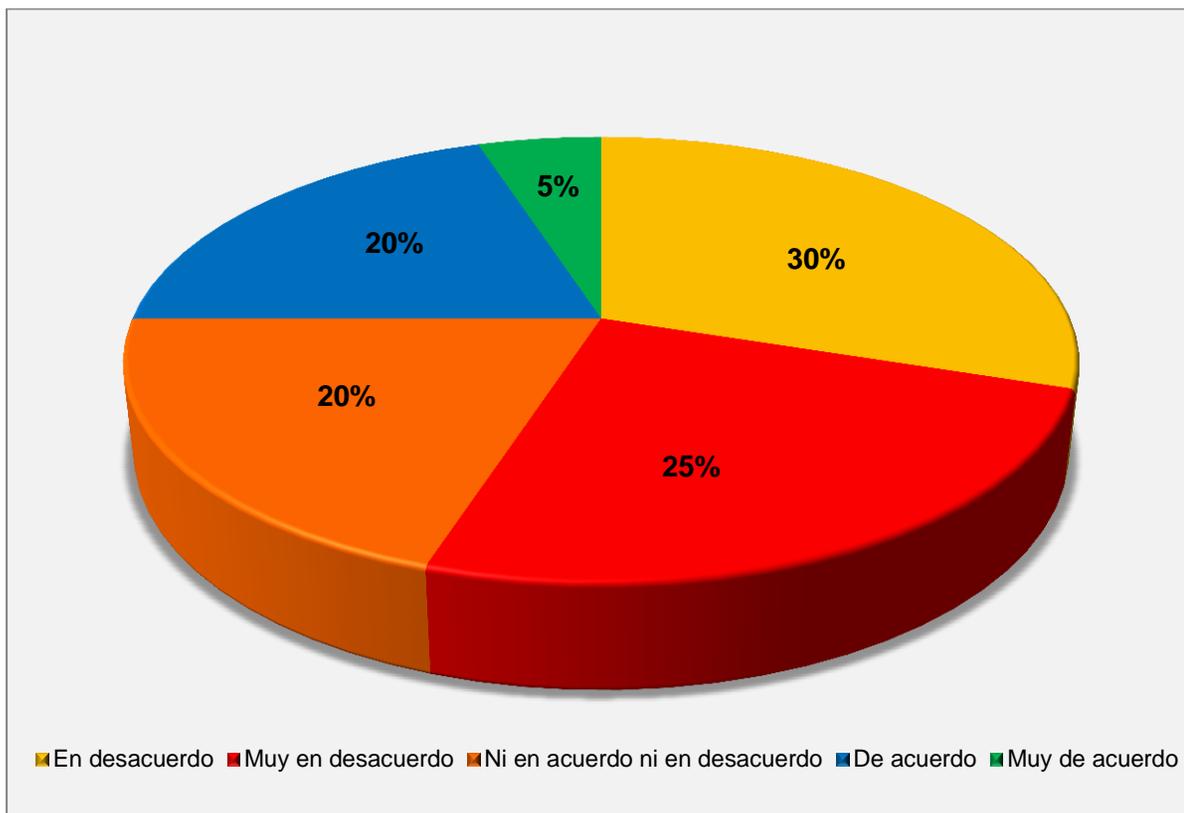
4.5.5 Toma de decisiones

La toma de decisiones es la elección entre varias alternativas posibles teniendo en cuenta la limitación de recursos para poder conseguir el resultado deseado.

La toma de decisiones se realiza por parte de todo directivo de una organización, independientemente del nivel jerárquico que ocupe, ya que consideremos que decidir es resolver problemas y dichos problemas surgen en todos los niveles de la organización, decidir implica adoptar una posición a una alternativa entre varias, además la elección debe de ser un acto libre por lo que se requiere información para decidir por la alternativa que se crea más conveniente basándose en todos los criterios que lleven a cumplir con los objetivos planteados.



Gráfica 10. Distribución de las respuestas a la afirmación: Considera que se delegan las responsabilidades acorde a las habilidades del personal.



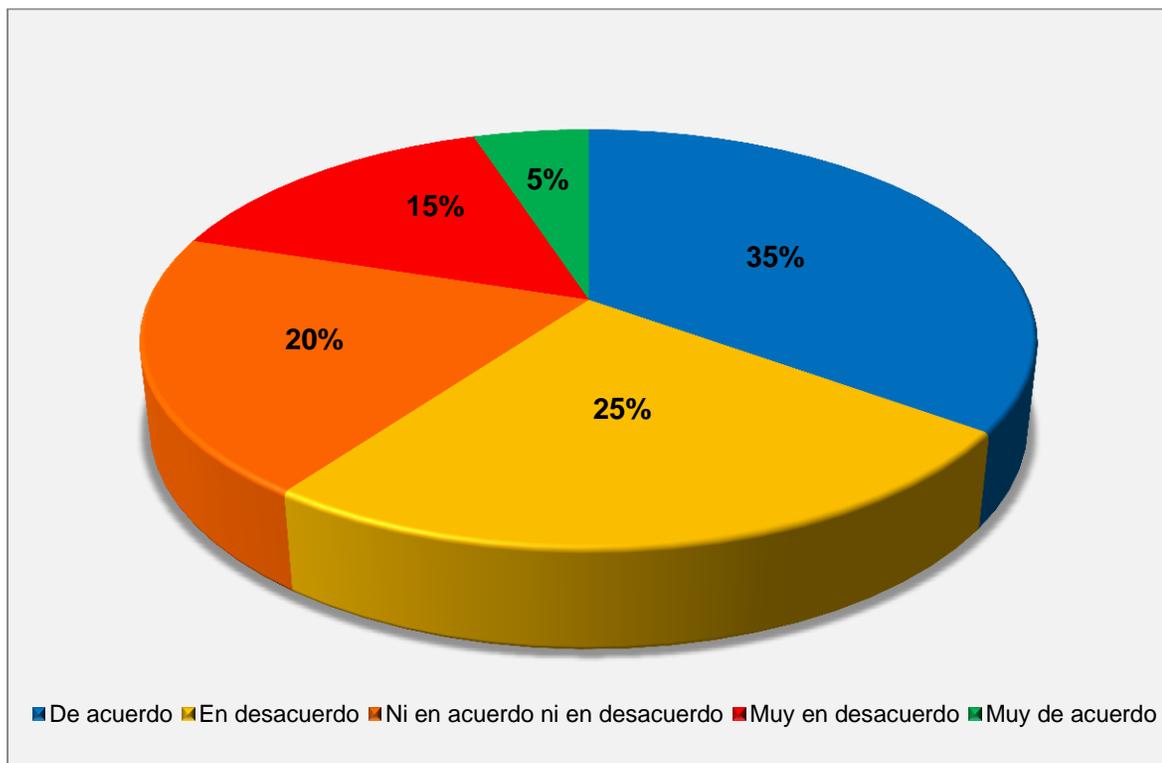
Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

El 55% del personal encuestado considera que no se delegan las responsabilidades acorde a las habilidades, por lo que se puede inferir que en el proceso de contratación del personal no se está asignando puestos laborales acorde con sus habilidades teniendo como probable consecuencia la realización del trabajo de manera mecánica y la falta de compromiso institucional.

Es necesario que se detecten las habilidades de cada personal y en la medida de lo posible delegar las responsabilidades acorde a dichas habilidades.



Gráfica 11. Distribución de las respuestas a la afirmación: Se realizan sesiones de trabajo para tomar decisiones que favorezcan a la organización.

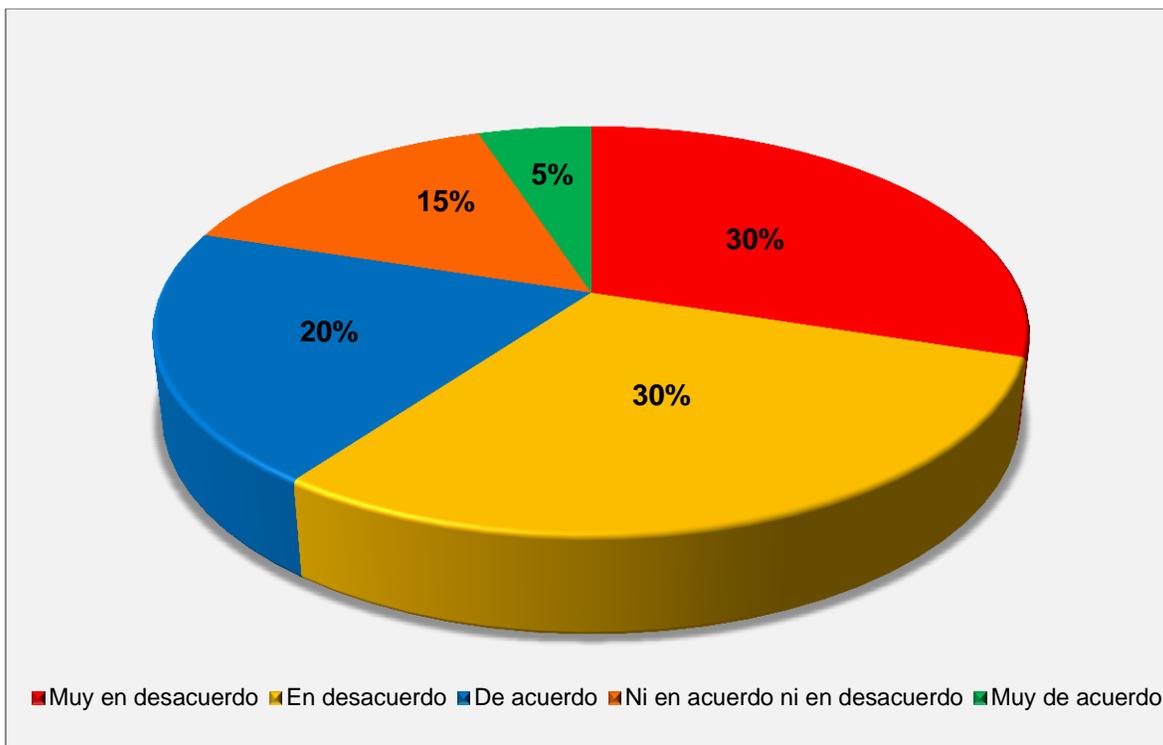


Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

Dentro de la dirección el 65% de personal laboral encuestado no es tomado en cuenta para la toma de decisiones, sin embargo dichas decisiones afectan a toda el área de trabajo. Por lo que es de considerar llevar a cabo sesiones de trabajo toda vez que todo el personal se encuentra involucrado con el logro de objetivos y metas, y es de suma importancia conocer la opinión de los involucrados para la toma de decisiones.



Gráfica 12. Distribución de las respuestas a la afirmación: Toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe.



Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

Por lo anterior se concluye que el personal no toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe, ya que la mayoría de las decisiones importantes deben estar validadas por su superior

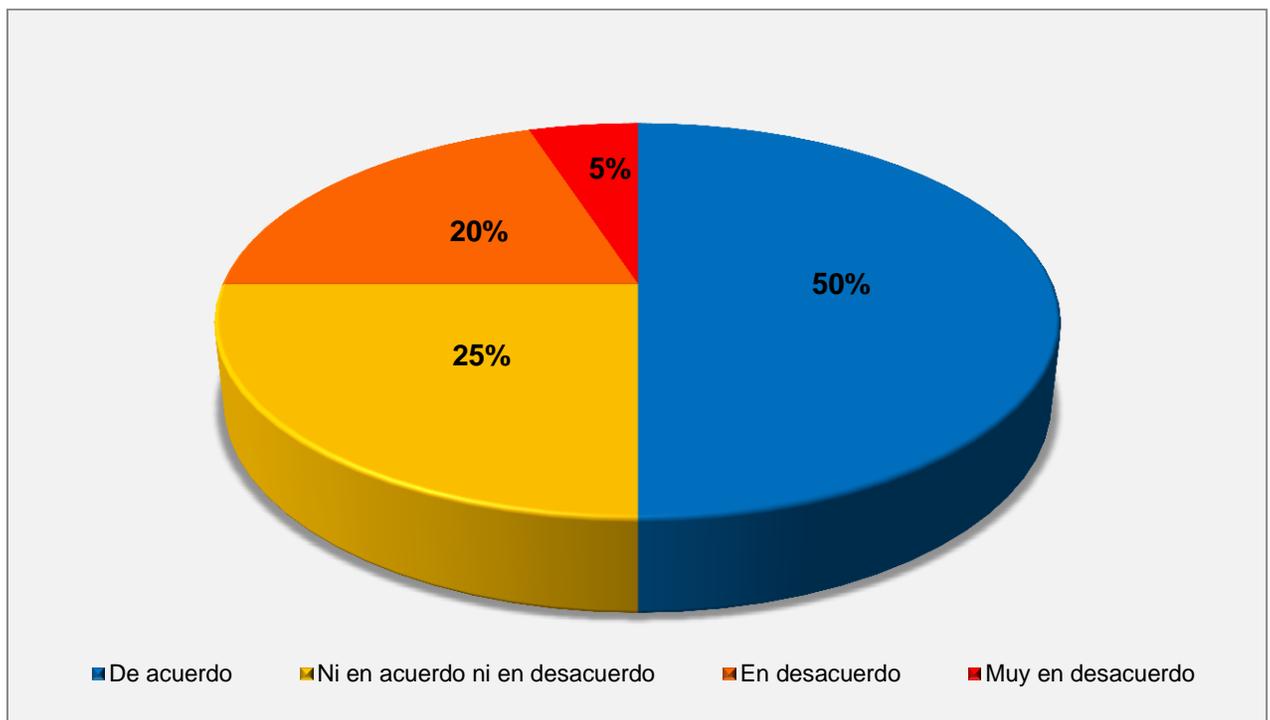
4.5.6 Planificación

La planificación es el medio para el logro de un propósito de transformación de la realidad, que debe de estar precisado desde el comienzo este a su vez debe de exigir un cierto grado de sistematización a través de la formalización de una serie de pasos que estén orientados a la toma de decisiones más racionales y transparentes para intentar reducir la incertidumbre aunque no pueda eliminarla por completo.



Es un ejercicio iterativo de continua revisión y reajustes así como de evaluación de resultados para la valoración de objetivos dentro de la organización, dicha planificación exige compromiso y apoyo desde los niveles directivos hasta los manuales para la implantación exitosa de las acciones planificadas.

Gráfica 13. Distribución de las respuestas a la afirmación: Existe una planeación para realizar el trabajo de manera efectiva.

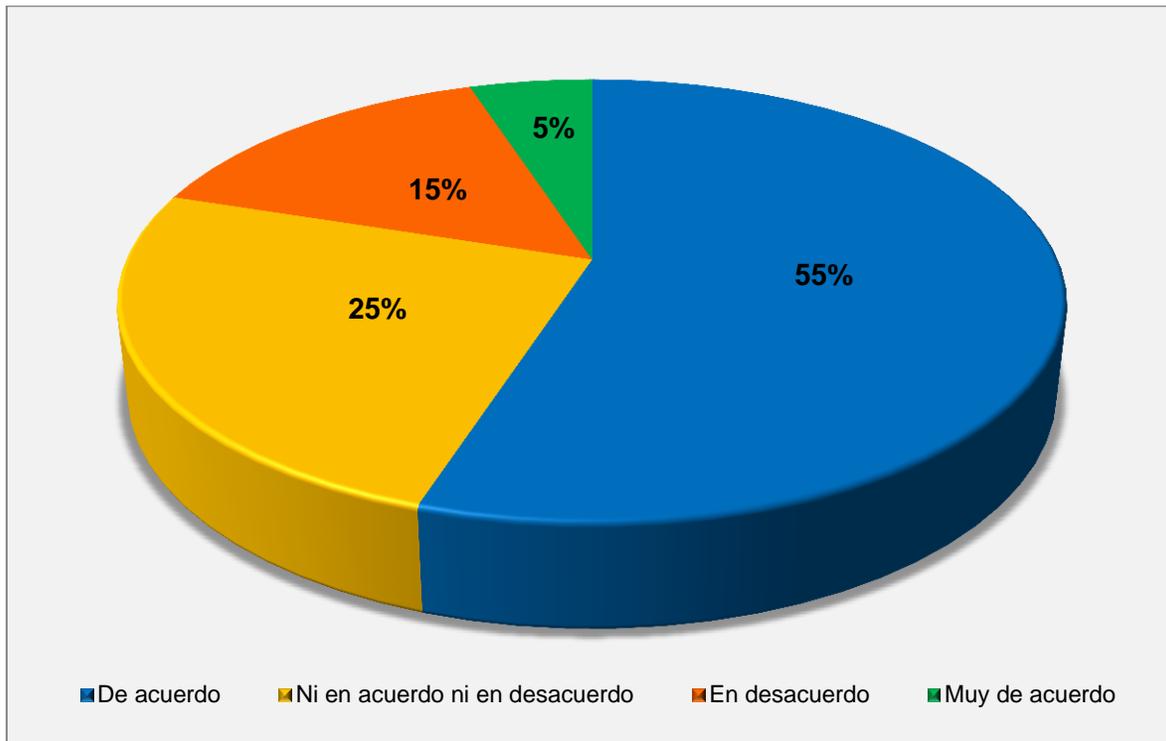


Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

En la gráfica 13 nos muestra que el la opinión de los encuestados se encuentra dividida ya que el 50% considera que el trabajo es realizado a través de una planeación para ser realizado y entregado en tiempo y forma y así cumplir con los compromisos adquiridos y el otro 50% indica que no existe una planeación para realizar el trabajo de manera efectiva.



Gráfica 14. Distribución de las respuestas a la afirmación: Se cumple con los objetivos en el tiempo establecido.

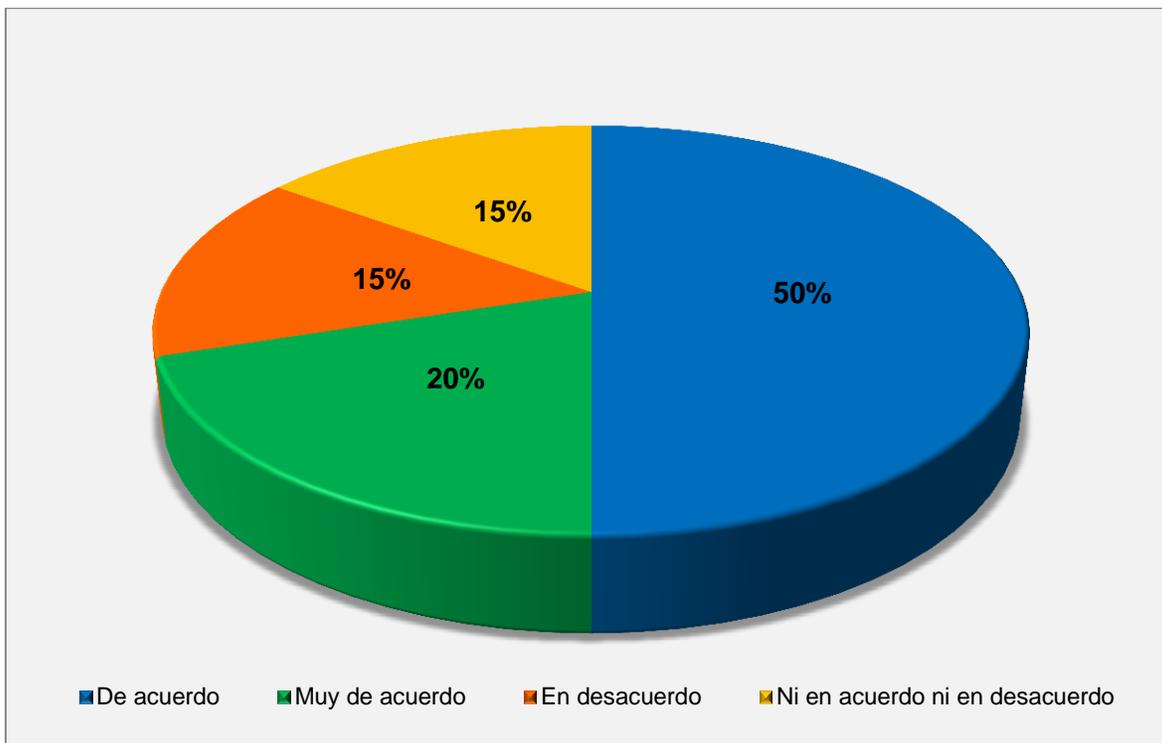


Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

Complemento a la gráfica 14 nos hace referencia a que si se planifica eficazmente los objetivos se cumplirán en tiempo y forma.



Gráfica 15. Distribución de las respuestas a la afirmación: Cuenta con los medios necesarios al realizar sus funciones.



Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

El personal afirma que cuenta con los medios necesarios para desempeñar sus labores por lo que concluimos que cuando en una Dirección se cuenta con una buena planificación, un claro objetivo y los medios necesarios para trabajar, dará como resultado el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la Organización.

4.5.7 Control

El funcionamiento de una Organización se basa en la realización de actividades para las que se han fijado procedimientos determinados que son llevados a cabo por el personal, cada una de esas actividades y procedimientos deben llevar inmerso un control que permita su constante evaluación y corrección sin estos controles o evaluaciones no se puede determinar en un momento dado si tales actividades se están



ejecutando de forma correcta y adecuada, el control es un elemento ampliamente difundido y aplicado en las organizaciones ya que es el único mecanismo efectivo que asegura el cumplimiento de objetivos, propósitos, procesos y actividades dentro de la organización.

Gráfica 16. Distribución de las respuestas a la afirmación: Realizan una evaluación periódica del trabajo.

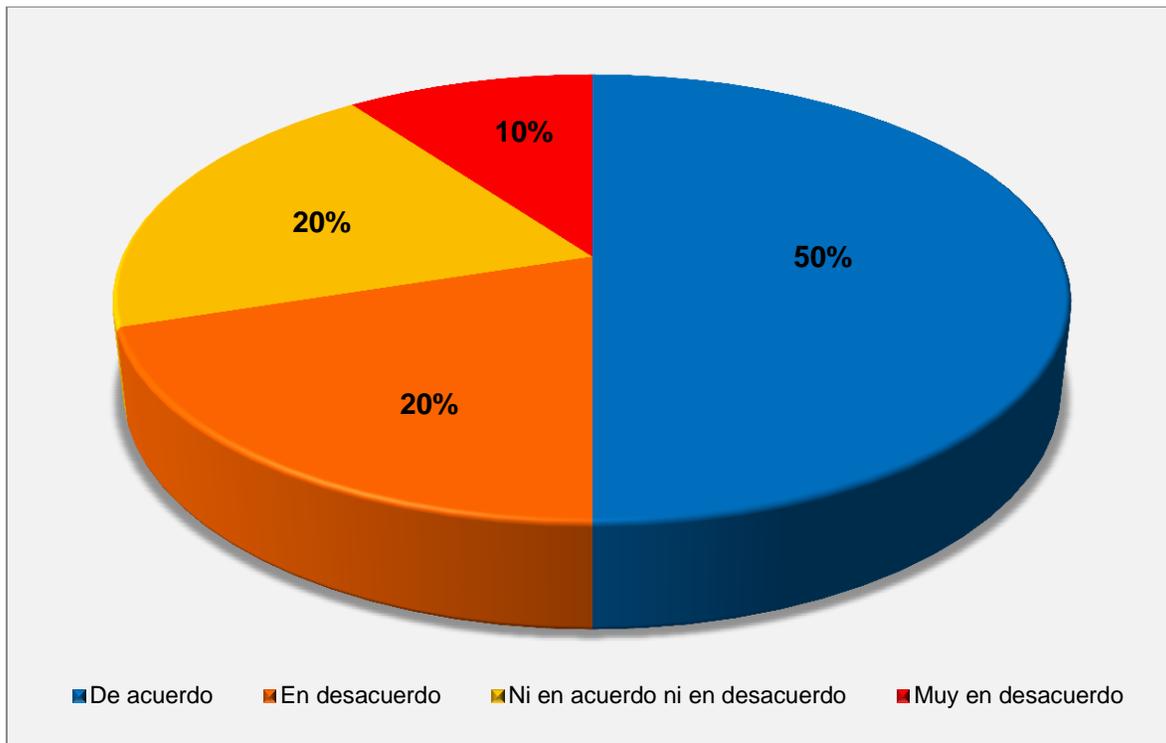


Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

En la dirección de Servicios al Universitario el 60% del personal encuestado afirma que se realizan periódicamente evaluaciones para tener un mejor control de los avances laborales.



Gráfica 17. Distribución de las respuestas a la afirmación: Los resultados obtenidos en la evaluación son informados al personal para realizar una acción de mejora.



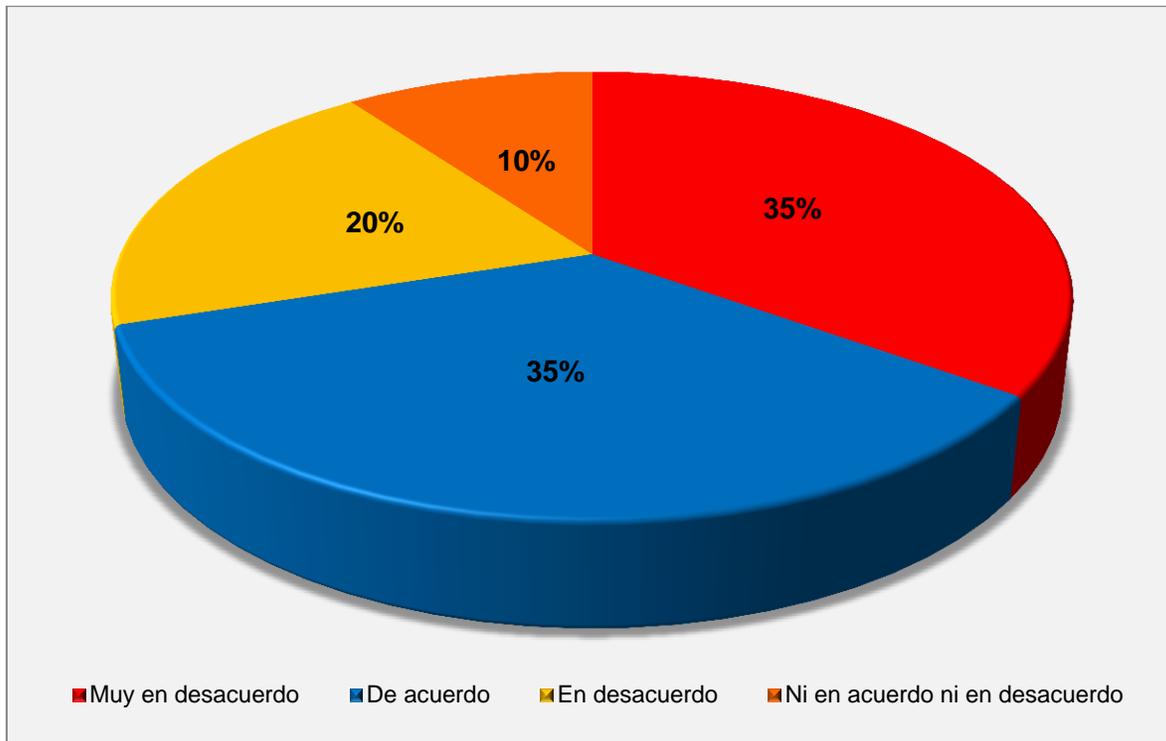
Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

Como podemos observar en la gráfica 17 no todo el personal es informado de los resultados de la evaluación y al no ser comunicados de dichos resultados podemos suponer que no existen acciones de mejora y que nuevamente existen problemas de falta de comunicación y trabajo en equipo.

Las acciones de mejora son necesarias para mejorar y fortalecer en lo subsecuente los aspectos negativos.



Gráfica 18. Distribución de las respuestas a la afirmación: Las funciones laborales cambian constantemente.



Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

Por lo anterior se concluye que las funciones laborales no cambian constantemente, ya que el 35% de los encuestados se encuentran de acuerdo con dicha afirmación.

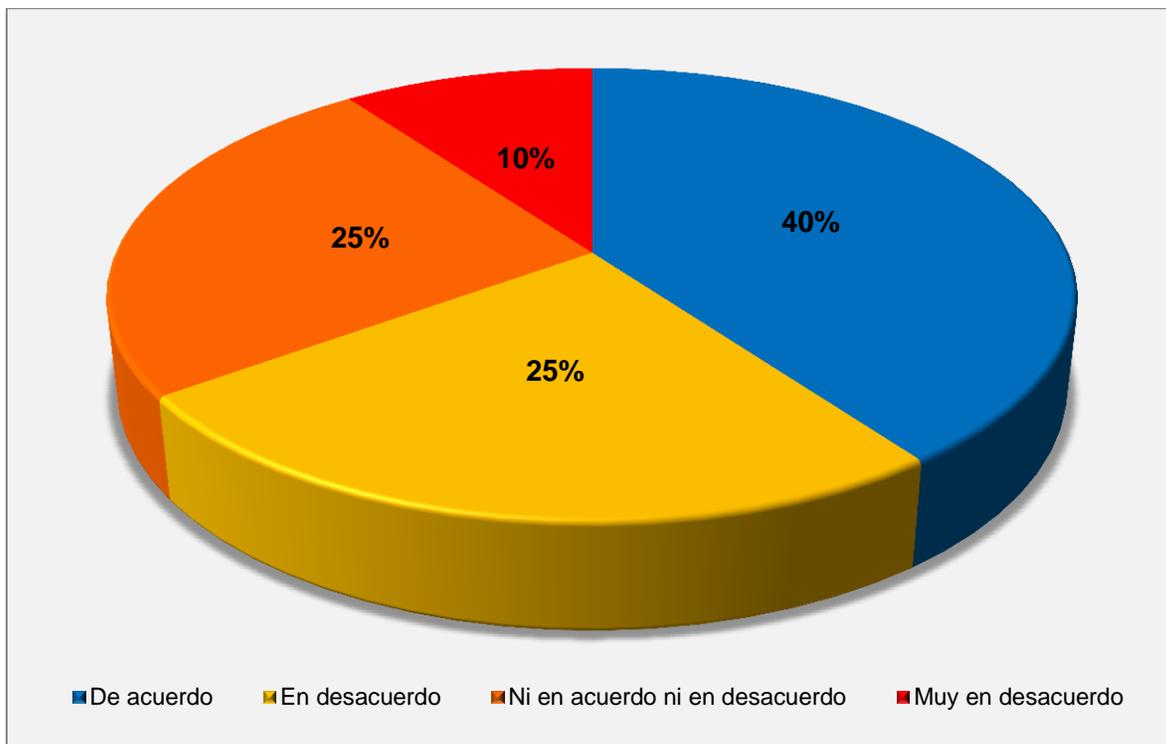
Es importante señalar que cada persona tiene definido sus atribuciones y responsabilidades dentro de su área de trabajo.

4.5.8 Rendimiento y perfeccionamiento

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes en todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.



Gráfica 19. Distribución de las respuestas a la afirmación: El personal se capacita periódicamente.



Fuente: elaboración propia con datos del personal encuestado

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación; esto a su vez conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad es importante resaltar que no todo el personal encuestado recibe capacitación periódicamente lo cual puede generar desmotivación y apatía.



Cuadro 15. Frecuencias de las respuestas a la afirmación: Existe interés por parte del superior de que el personal acrecenté su capital humano.

Respuesta	Dirección	Departamento de Becas	Departamento de Apoyo al Universitario
Muy en desacuerdo	0	0	2
En desacuerdo	0	2	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	3	1
De acuerdo	3	3	1
Muy de acuerdo	2	1	1
Total	5	9	6

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario

Nuevamente el cuadro 15 nos muestra que tanto en la Dirección como en el Departamento de Becas los superiores muestran interés en que su personal crezca humanísticamente, pero en el departamento de Servicios al Universitario la mayor parte del personal considera que su jefe inmediato no muestra interés hacia al 100% de su personal.

Cuadro 16. Frecuencia de las respuestas a la afirmación: El superior conoce las fortalezas y debilidades de su personal.

Respuesta	Dirección	Departamento de Becas	Departamento de Apoyo al Universitario
Muy en desacuerdo	0	1	3
En desacuerdo	0	1	3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	2	0
De acuerdo	3	4	0
Muy de acuerdo	1	1	0
Total	5	9	6

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta clima organizacional aplicada a la Dirección de Servicios al Universitario



El cuadro 16 nos muestra que en Departamento de Apoyo al Universitario los encuestados consideran que el superior no conoce las fortalezas y debilidades de su personal.

Es importante señalar que los superiores deben conocer al personal que labora con ellos para crear un mejor equipo de trabajo en donde tengan identificadas sus fortalezas y debilidades y con ello poner en marcha un plan de mejora que fortalezca el trabajo en equipo y como consecuencia un mejor el clima organizacional.

4.6 Resultado del Clima Organizacional

4.6.1 Alfa de Cronbach

Índice de consistencia interna que toma valores entre 0 – 1 y permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de variables que se espera que midan la misma dimensión teórica; se asume que las variables medidas por la escala Likert miden su correlación. Cuanto más se encuentra el valor de alfa a 1 mayor es la consistencia interna analizada.

La evaluación es la siguiente:

- Coeficiente Alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente Alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente Alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente Alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente Alfa > 0.5 es pobre
- Coeficiente Alfa < 0.5 es inaceptable



Cuadro 17. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.946	.942	24

El valor de Alfa de Cronbach es de 0.946 lo que indica que la fiabilidad de las 24 variables es excelente y confiable sobrepasando el 90%, para el total de la muestra.

La matriz de correlaciones nos permite establecer comparación entre distintos casos o variables; por lo anterior se explicará especificando si existe correlación entre las 24 variables bajo la cual se desarrolló el estudio.

Cuadro 18. Matriz de correlaciones inter-elementos.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Q1	1.000	.565	.661	.570	-.286	.591	.180	.278
Q2	.565	1.000	.679	.451	-.288	.330	.226	.293
Q3	.661	.679	1.000	.612	-.403	.332	.375	.339
Q4	.570	.451	.612	1.000	-.105	.302	.551	.206
Q5	-.286	-.288	-.403	-.105	1.000	-.410	-.140	.056
Q6	.591	.330	.332	.302	-.410	1.000	-.054	-.016
Q7	.180	.226	.375	.551	-.140	-.054	1.000	.300
Q8	.278	.293	.339	.206	.056	-.016	.300	1.000
Q9	.787	.453	.644	.633	-.338	.500	.531	.349
Q10	.665	.467	.593	.675	-.305	.473	.462	.019
Q11	.540	.477	.645	.724	-.101	.188	.638	.379
Q12	.679	.525	.796	.781	-.217	.265	.554	.443
Q13	.517	.550	.525	.640	-.099	.071	.259	.311
Q14	.357	.551	.514	.505	-.203	.015	.556	.524
Q15	.340	.475	.353	.639	.000	.221	.686	.158
Q16	-.031	.156	.145	.285	.129	-.222	.438	.333
Q17	.356	.149	.157	.465	.074	.000	.387	.290
Q18	.280	.160	.380	.246	-.254	.273	-.041	.149
Q19	.540	.309	.432	.384	-.184	.088	.320	.288



Q20	.422	.300	.549	.401	-.172	.148	.456	.395
Q21	.257	.558	.679	.300	-.186	-.094	.438	.204
Q22	.510	.465	.481	.527	-.117	.050	.168	.119
Q23	.533	.378	.556	.639	-.193	.359	.497	.498
Q24	.431	.587	.564	.608	-.136	.039	.603	.305

El cuadro No.18 presenta la correlación de las primeras 8 variables del cuestionario; a simple vista se establece que la mayoría de ellas presentan una correlación positiva entre sí, exceptuando la variable Q5 que muestra correlaciones negativas en cerca del 90% de las variables y tiene incorrelación con la variable Q15 lo que describe que recibir una gratificación extra por el buen desempeño de las labores no está relacionado en ningún sentido con el que éstos tomen decisiones sin consultar a su jefe inmediato.

Por otro lado se tienen correlaciones altas positivas como la establecida entre las variables Q1 y Q9 de 0.78, la cual describe que mientras la institución mantiene mayor organización existirá una comunicación más abierta con su superior y demás áreas; la correlación de 0.79 (Q3 Y Q12) establece que a mayor apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores mayores serán las peticiones de trabajo de forma directa, clara y precisa; para el caso de la variable Q4 tenemos correlaciones positivas con las variables Q11 y Q12 de 0.72 y 0.78 respectivamente describe que a mayor realización de actividades grupales motivacionales, el superior influirá positivamente sobre el personal en el trabajo y las peticiones de trabajo se realizan de forma directa, clara y precisa.



Cuadro 19.1 Matriz de correlaciones inter-elementos.

	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Q1	.787	.665	.540	.679	.517	.357	.340	-.031
Q2	.453	.467	.477	.525	.550	.551	.475	.156
Q3	.644	.593	.645	.796	.525	.514	.353	.145
Q4	.633	.675	.724	.781	.640	.505	.639	.285
Q5	-.338	-.305	-.101	-.217	-.099	-.203	.000	.129
Q6	.500	.473	.188	.265	.071	.015	.221	-.222
Q7	.531	.462	.638	.554	.259	.556	.686	.438
Q8	.349	.019	.379	.443	.311	.524	.158	.333
Q9	1.000	.685	.644	.776	.588	.491	.515	.192
Q10	.685	1.000	.679	.798	.636	.589	.518	.319
Q11	.644	.679	1.000	.796	.664	.764	.692	.554
Q12	.776	.798	.796	1.000	.755	.756	.498	.431
Q13	.588	.636	.664	.755	1.000	.740	.535	.627
Q14	.491	.589	.764	.756	.740	1.000	.574	.704
Q15	.515	.518	.692	.498	.535	.574	1.000	.539
Q16	.192	.319	.554	.431	.627	.704	.539	1.000
Q17	.427	.506	.522	.564	.670	.579	.500	.736
Q18	.268	.217	.112	.169	.154	.023	-.086	.000
Q19	.519	.524	.778	.560	.639	.566	.455	.443
Q20	.647	.508	.750	.670	.636	.617	.548	.496
Q21	.257	.549	.417	.613	.404	.591	.295	.344
Q22	.500	.538	.646	.635	.872	.576	.488	.537
Q23	.776	.600	.828	.755	.669	.677	.545	.495
Q24	.632	.649	.787	.732	.770	.703	.652	.579

Para las siguientes 8 variables tenemos correlaciones positivas altas entre Q9 y Q12, Q23 que nos dice que a mayor comunicación abierta con su superior y demás áreas, existirán mayores peticiones de trabajo de forma directa, clara y precisa y habrá mayor interés por parte del superior de que el personal acrecenté su capital humano; se muestra una correlación de 0.798(Q10 Y Q12) entre las variables de que sí el jefe establece y da a conocer al personal los objetivos que se deben cumplir las peticiones para la realización de las actividades serán más directas, claras y precisas, y esta a su vez tienen correlación alta con que el superior influya positivamente sobre el personal para realizar el trabajo. Se ve específicamente que la variable Q11 presenta



correlaciones altas entre las variables Q12, Q14, Q19, Q20, Q23 y Q24, de las cuales sobresale la existente con la penúltima de 0.82 que describe que a mayor influencia positiva del superior sobre el personal para la realización de su trabajo habrá mayores peticiones de trabajo de forma directa, clara y precisa, mayores sesiones de trabajo para tomar decisiones que favorezcan a la organización, mayores evaluaciones periódicas y se informaran los resultados obtenidos y habrá mayor interés por parte de éste de que el personal acrecenté su capital humano y conocer las fortalezas y debilidades del personal. Del resto de la matriz sobresale la correlación alta positiva de 0.87 entre las variables Q13 y Q22 establece que si se delegan las responsabilidades acorde a las habilidades del personal es porque el personal se capacita periódicamente.

Cuadro 19.2 Matriz de correlaciones inter-elementos.

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q1	.356	.280	.540	.422	.257	.510	.533	.431
Q2	.149	.160	.309	.300	.558	.465	.378	.587
Q3	.157	.380	.432	.549	.679	.481	.556	.564
Q4	.465	.246	.384	.401	.300	.527	.639	.608
Q5	.074	-.254	-.184	-.172	-.186	-.117	-.193	-.136
Q6	.000	.273	.088	.148	-.094	.050	.359	.039
Q7	.387	-.041	.320	.456	.438	.168	.497	.603
Q8	.290	.149	.288	.395	.204	.119	.498	.305
Q9	.427	.268	.519	.647	.257	.500	.776	.632
Q10	.506	.217	.524	.508	.549	.538	.600	.649
Q11	.522	.112	.778	.750	.417	.646	.828	.787
Q12	.564	.169	.560	.670	.613	.635	.755	.732
Q13	.670	.154	.639	.636	.404	.872	.669	.770
Q14	.579	.023	.566	.617	.591	.576	.677	.703
Q15	.500	-.086	.455	.548	.295	.488	.545	.652
Q16	.736	.000	.443	.496	.344	.537	.495	.579
Q17	1.000	-.099	.445	.356	.169	.576	.400	.540
Q18	-.099	1.000	.082	.076	.134	.091	.342	-.010
Q19	.445	.082	1.000	.835	.220	.777	.703	.640
Q20	.356	.076	.835	1.000	.340	.707	.818	.656
Q21	.169	.134	.220	.340	1.000	.284	.232	.544



*Diagnóstico del Clima Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.
Estudio de caso Dirección de Servicios al Universitario 2013.*



Q22	.576	.091	.777	.707	.284	1.000	.606	.626
Q23	.400	.342	.703	.818	.232	.606	1.000	.683
Q24	.540	-.010	.640	.656	.544	.626	.683	1.000

Para las últimas 8 variables sobresalen 2 correlaciones que son altas, la primera entre Q19 y Q20 que es de 0.83 que cuando se realizan evaluaciones periódicas del trabajo, los resultados obtenidos son informados al personal para realizar una acción de mejora; y la de 0.81 entre Q20 y Q23, si los resultados obtenidos en las evaluaciones son informados al personal para realizar una acción de mejora, mayor será el interés por parte del superior de que el personal acrecenté su capital humano.

La correlación entre Q17 y Q16 es de 0.736 indica que entre mayores objetivos cumplidos en tiempo existirá una mayor planeación para realizar el trabajo de manera efectiva. Así también existe una correlación alta entre Q19 Y Q22, ya que al realizar evaluaciones periódicas del trabajo, es porque el personal se capacitara periódicamente.



Conclusiones

“El Clima Organizacional influye positivamente para mejorar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y en general la situación laboral de la Dirección de Servicios al Universitario” fue la hipótesis con la cual se dio inicio al estudio; los autores literarios nos explican la importancia de un Clima Laboral sano y equilibrado, lo anterior basado en la Teoría del Caos que nos habla de un “caos ordenado” donde pequeños cambios provocan grandes movimientos dentro de la estructura, si no existiera un método o herramienta para poder medir el equilibrio no sabríamos como se desarrollan las actividades en cierto ambiente; como se explicó en un inicio las certificaciones de ISO dentro de la universidad han ido en aumento lo que le ha servido de plusvalía y la colocan en primer lugar en la República Mexicana, ya que tiene el mayor número de procesos certificados que cualquier otra universidad en el país, esto nos habla de un trabajo en equipo nato para el diseño y desarrollo de procesos que den cumplimiento a la razón de ser de la Universidad.

Que la organización pueda mantener un ambiente de homeostasis en su actuar, permitirá entablar un equilibrio armonizado para poder desarrollar su trabajo de una manera satisfactoria.

De acuerdo al objetivo establecido para la realización del estudio, que es “analizar si la evaluación al requisito 6.4 de ambiente de trabajo del Sistema de Gestión de Calidad implementado en la Universidad Autónoma del Estado de México es eficaz y eficiente”, derivado de nuestra investigación se llegó a la conclusión de que la herramienta utilizada no es eficaz, y es necesario poder cambiar ciertos criterios, esto sustentado por lo siguiente:

Si aplicamos la presente metodología a todo el personal que labora en la Universidad, encontraríamos diferentes hallazgos que nos pudieran permitir maximizar los cambios dentro de la organización, con lo cual se sugiere una redirección en el desarrollo del



Clima Organizacional, para mejorar las condiciones laborales y diseñar un plan de acción que permita tener un clima laboral sano.

Problemática Detectada

En la Teoría del Caos para entender la complejidad de la estructura es necesario realizar un análisis descriptivo y determinar las características de cada nivel existente y así visualizar como afectan las variables al sistema.

Como principal problemática nos encontramos con el hecho de que la herramienta para evaluación de Clima Organizacional es única para todo el personal, cuando existe diferentes tipos de trabajadores dentro de la Institución; personas que trabajan en el área administrativa (oficinas dependientes de Rectoría y las Secretarías), personas que desempeñan actividades administrativas dentro del área académica (facultades, preparatorias,...) y personal académico. Por lo tanto el punto de vista del personal difiere ya que las necesidades y herramientas de trabajo son diversas.

Aunado específicamente al estudio realizado, se encontró lo siguiente:

- a).- Un 35% del personal no encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores,
- b).- No se realizan actividades grupales motivacionales que ayuden al personal a desarrollar un interés más amplio referente a su trabajo.
- c).- Falta de reconocimientos verbales o escritos por la obtención de algún logro, que si bien no deben ser obligatorios, mejora el ambiente y el personal se siente satisfecho al saber que los líderes reconocen el trabajo realizado.



- d).- Un 40% del personal no tiene una buena relación con sus compañeros, por lo que las relaciones interpersonales entre los encuestados son escasas y no permiten aumentar la confianza para el desarrollo de trabajo en equipo.
- e).- Las responsabilidades no son delegadas acorde a las habilidades del personal, lo que conlleva a que no se conoce el perfil de los trabajadores.
- f).- No se realizan sesiones de trabajo de retroalimentación que ayuden a las personas del área a saber si van en la dirección correcta.
- g).- El personal no se encuentra involucrado en la toma de decisiones relacionadas con trabajo por lo que la toma de decisiones de proyectos y la responsabilidad recaen única y exclusivamente en los jefes.
- h).- El 50% del personal no realizan sus labores de trabajo de acuerdo a una planeación
- i).- No se realizan evaluaciones periódicas por lo tanto se desconocen si los resultados son los deseados, y tomando en cuenta que no existe planeación no se sabe que se va a evaluar, porque no hay tiempos y delimitación de actividades y responsabilidad.
- j).- No todo el personal es informado de los resultados de la evaluación que se realizan y al no ser comunicados de dichos resultados no existen acciones de mejora.
- k).- El 60% del personal encuestado no se capacita periódicamente, por lo que no existe una actualización constante
- l).- El superior desconoce las debilidades y fortalezas del personal.
- m).- La percepción económica y prestaciones socioeconómicas, de acuerdo a las categorías y tipos de los trabajadores de la UAEM difieren, así mismo el salario recibido por el personal sindicalizado es insuficientes para cubrir el costo de la CAR.

Los hallazgos detectados en la presente investigación han sido analizados para plantear posibles soluciones que ayuden a mejorar el clima organizacional dentro de la Dirección de Servicios al Universitario.



Propuestas de Mejora para el Clima Organizacional de la Dirección de Servicios al Universitario

Las propuestas que a continuación enumeramos no son las únicas soluciones probables para mejorar el clima organizacional de la Dirección de Servicios al Universitario, pero si son viables y fáciles de implementar que pueden ayudar a mejorarlo.

1. Se propone que en todas las áreas se realicen un cronograma de actividades de integración con el persona, donde se agenden actividades grupales en un tiempo determinado (una vez por mes), como convivencias, desayunos, mañanas deportivas, festejos de cumpleaños, entre otros; con ello mejorar las relaciones interpersonales.
2. Que los superiores realicen reuniones con el personal para conocer el desarrollo de sus actividades, así como las necesidades y comentarios que quieran externar y con ello que el personal encuentre **apoyo y confianza en sus superiores.**
3. Dentro de toda actividad es necesario valorar y reconocer el trabajo que realiza cada uno de los empleados dentro de la organización, sin embargo, sabemos que hablar de una remuneración económica sería complicado, ya que muchas veces no depende del superior inmediato; es por esta razón que proponemos se otorguen reconocimientos que tengan algún valor curricular.
4. Dentro de la máxima casa de estudios uno de sus principales objetivos es crear mejores seres humanos que no sólo sean mecanismos de trabajo que acudan a las instalaciones a cumplir un horario laboral, si no que interactúen entre sí para otorgar un mejor servicio de manera amable. Por lo que se propone implementar un mecanismo que mejore las relaciones interpersonales y con ello tener mejor comunicación entre el personal y lograr los objetivos y metas afines.



5. Realizar evaluaciones del desempeño objetivas y equitativas a través de herramientas de trabajo como; pruebas de habilidades y aptitudes, psicométricas ayudaran a asignar de una manera más eficaz las responsabilidades dentro de la Dirección.
6. Realizar sesiones de trabajo semanalmente para dar seguimiento a los proyectos pendientes y en dicha reunión aprovechar para dar a conocer la planeación de un periodo determinado, así mismo involucrar al personal para la toma de decisiones.
7. Realizar evaluaciones que permitan conocer cómo se siente el personal en el ámbito laboral e interpersonal será de mucha ayuda para poder realizar un plan de acción que permita mejorar los hallazgos encontrados en dicha evaluación, esta herramienta será de gran utilidad para el superior, ya que a través de los resultados obtenidos podrá identificar debilidades y fortalezas de su personal, sugerimos que dicha herramienta sea realizada por personal ajeno a la dirección, para que los resultados sean más veraces y el personal tenga mayor confianza en contestar con la verdad. Una vez detectados los puntos débiles, es necesario implementar acciones de mejora. Asimismo, informar de los resultados obtenidos a cada trabajador. Incentivar al personal para que tome cursos de actualización como: diplomados, especializaciones, maestrías o algún otro curso que sea de su interés, y que le permita seguirse preparando no sólo profesionalmente sino también moralmente.
8. Solicitar al área correspondiente realizar un análisis de los salarios y prestaciones socioeconómicas de las categorías y tipos de los trabajadores de la UAEM, con la finalidad de comparar y conocer la opinión del personal respecto a su salario y la relación de este con sus responsabilidades y actividades laborales; así mismo llevar a cabo un estudio de factibilidad para realizar un ajuste al tabulador de remuneraciones del personal de la Universidad Autónoma del Estado de México, tomando en cuenta la



***Diagnóstico del Clima Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad.
Estudio de caso Dirección de Servicios al Universitario 2013.***



profesionalización, experiencia, horarios, productividad del mismo y los que se consideren necesarios.

Después de detectar, analizar y dar las posibles propuestas para la problemática detectada podemos concluir que cuando no existe un buen ambiente laboral el personal no realiza de manera eficaz su trabajo, estará a la defensiva, no tendrá una buena relación con sus compañeros de trabajo y jefes, repercutiendo de manera negativa en el servicio que presta, ya que no otorgará un buen servicio a sus usuarios.



BIBLIOGRAFÍA

Abad, P. J.; Agustín S-T. L. (2012). *Aspectos claves de la integración de sistemas de gestión*. España, AENOR.

Alfredo Ferrari, Carlos. (2003). *La Teoría del Caos y la estrategia en los sistemas complejos*. Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Argentina.

Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas. México. 1997. p. 17
Cabrera, X. (2005). *Gestión de Calidad*. La Paz Bolivia.

Cantú, D. H. (2006). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México, DF. McGraw – Hill.

Cazau, Pablo. (1995). *La Teoría del Caos*. Buenos Aires. Argentina.

Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento organizacional, la dinámica de éxito en la organizaciones*. (1ª. Ed) Editorial Thomson.

Collerete y Delisle, *La Planificación del Cambio*, Editorial Trillas, México 1994, p. 17.

Cornejo Álvarez, Alfonso. (2009). *Complejidad y Caos (Guía para la administración del siglo XXI)*. Ediciones Catillo, Lima, Perú.

Davis, K y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento Humano en el Trabajo*, 8ª edición, USA, Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. Prentice Hall Iiteramericana, México.

DiMaggio P. y Powell W. (2001), *El nuevo institucionalismo organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.



Fernández Aguerre, T. (2004). *Clima Organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en la Educación. Madrid, España.

Fernández, H. A. (n/d). *Manual y procedimientos de un Sistema de Calidad ISO 9001 – 2000*. Centro para la Calidad de Asturias.

Fernández, Juan Carlos. (2009). *Los Sistemas de Gestión de la Calidad*.

Gasca Pliego, Eduardo (2009). *Plan Rector de Desarrollo Institucional 2009-2013*. UAEM. México.

Gitman, McDaniel, (2001). *El futuro de los negocios*. México. Thomson Learning.

Gómez, Juan José y Ontureño. *Introducción a la Teoría del Caos*.

Hellriegel Don/Slocum John (2004). *Comportamiento Organizacional*. Internacional Thomson Editores. México.

International Organization for Standardization (ISO) (2000). *ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Secretaría Central ISO. Ginebra, Suiza.

International Organization for Standardization (ISO) (2005). *ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Secretaría Central ISO. Ginebra, Suiza.

International Organization for Standardization (ISO) (2008). *ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Secretaría Central ISO. Ginebra, Suiza.



International Organization for Standardization (ISO) (2009). *Selection and use of the ISO 9000 family of standards*. Secretaría Central ISO. Ginebra, Suiza.

International Organization for Standardization (ISO) (2012). *Quality Management principles*. Secretaría Central ISO. Ginebra, Suiza.

Levy, D. (1994). *Caos Theory and Strategy: Theory, applications and Managerial Implications Strategic Management Journal*.

Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México (2005) publicado en la Gaceta Núm. Extraordinario, Diciembre 2005, Época XII, Año XXI.

Luis, R. A. Sandor M. (2007). *La calidad su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados*.

March, J.G. y Olsen J.P. (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, México.

Meyer, Jean (1981): *Objetivos y estrategias de la empresa*, Deusto, Bilbao.

Moreno-Luzón, María D.; Peris Bonet, Fernando J y González Cruz, Tomás (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Ed. Pearson education S.A. Madrid España.

Pidal, María Jesús. (2009). *La Teoría del Caos en las Organizaciones*. Cuadernos Unimetanos.

Rabrinuz. (2009). *Clima Organizacional*. Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional.



Reyes Ponce, Agustín. *Administración de empresas. Teoría y práctica*. Edit. Limusa. México, 1985.

Rico Menéndez, J. *Evolución del concepto de Calidad*. Organización Nacional de Trasplantes.

Robbins, Stephens (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. 7ª edición. Editorial Prentice Hall, México.

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como administrar pequeñas y medianas empresas*. Edit. Ecasa, México, 1990.

Secretaría de Educación Pública (2011). Principales Cifras Ciclo Escolar 2009-2010. SEP. México.

Seminario de Las teorías del caos y los sistemas complejos: Proyecciones físicas, biológicas, sociales y económicas. Universidad de Madrid.

Serrano, B. A. ; López, F. C. ; García, P. G. (2007). *Gestión de la Calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management*. Universidad Cantabria.

Tomashiro, S. (2007). *El Clima Organizacional*. Instituto Nacional de Ecología.

Velasco Monroy, Santiago G. (1987). "Nuevas Estructuras Organizacionales Para la Administración Pública: Breves consideraciones para un modelo. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. México.

UAEM (2013), "Contrato Colectivo de Trabajo 2013-2014", SUTESUAEM.

UAEM (2013), "Remuneraciones del Personal de la Universidad Autónoma del Estado de México, Año 2013", UAEM.



UAEM (2013), Tabulador Salarial 2013, UAEM.

Velásquez Ramírez, D. (2012). *Clima Organizacional en la Universidad del Valle*. Ciudad Universitaria Meléndez. Cali, Colombia.

Zeithaml, V. A.; A. Parasuraman; Leonard L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid, Díaz Santos.

HEMEROGRAFÍA

Espinosa Infante, Elvia; Pérez Calderón, Rebeca (1994) “Cultura en México y su impacto en las empresas” en: Revista gestión y estrategia, No. 14 Junio-Diciembre, 1998. UAM-A.

Marum Espinosa, Elia (1995) “Avances en el proceso de acreditación de las Instituciones de Educación Superior en México” en: Revista de la Educación Superior (ANUIES). Vol. 24, núm. 96. Octubre-Diciembre.