

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Cultura organizacional: las actitudes y los valores del personal de la UVAO como elementos de ventaja competitiva

Autor: Sandra Vargas Capallera

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de Empresas [sic]**

**Nombre del asesor:
Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.



1001-007

ACUERDOS DE CUMPLIMIENTO

Universidad Vasco de Quiroga A.C.
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y
ADMINISTRACIÓN.

CULTURA ORGANIZACIONAL: LAS
ACTITUDES Y LOS VALORES DEL PERSONAL
DE LA U.VA.Q. COMO ELEMENTOS DE
VENTAJA COMPETITIVA.

TESIS

Que para obtener el título de

Licenciado en Administración de

Empresas

Presenta:

SANDRA VARGAS CAPALLERA.

ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL LIC 000203 CLAVE

16PSU0009 E.

DE FECHA 23 DE FEBRERO DEL 2000.

Asesora:

L.A.E. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ.

Noviembre del 2002.



AGRADECIMIENTOS.

A MIS PADRES:

Gracias por su amor incondicional, apoyo económico, moral y palabras de aliento. Nunca olvidaré que no me dejaron caer cuando sentí que no podía sostener el vuelo; son la fuerza que me impulsa a seguir adelante y ser mejor cada día. Sin ustedes la terminación de esta obra como parte de mi proyecto de vida, no hubiera sido posible.

A MIS HERMANOS:

Porque con su ejemplo, superación y logros me han impulsado e inspirado para seguir adelante. Me siento muy orgullosa de ustedes, ¡y eso que apenas estamos comenzando! Los quiero mucho, gracias por formar parte de mi vida y aceptarme tal como soy. Espero no defraudarlos nunca.

A MI SOBRINO:

Saulito, aunque todavía seas un pequeño, deseo que cuando tengas la edad suficiente conozcas la odisea que tu tía tuvo que pasar para lograr esta meta. Espero también que siempre sientas mucho amor y orgullo por tu familia y que logremos ser la inspiración (como lo es hoy la mía) que te lleve hacia la superación y el éxito.

A GABRIEL:

Por estar a mi lado todo este tiempo, por compartir conmigo los momentos buenos y malos, por tenerme tan dentro de tu corazón. Gracias por tus consejos y apoyo justo cuando más los necesitaba.

AGRADECIMIENTOS

A MI ASESORA:

Por sus consejos y observaciones, por ser mi guía durante todo este proceso. Porque gracias a sus conocimientos e interés sobre el tema le di forma y contenido a este proyecto; por ser la persona que me acerco al apasionado y complejo tema del Recurso Humano.

A MIS AMIGOS:

Por escucharme y soportarme todo este tiempo. Por creer en mí y aceptarme tal cual, con virtudes y defectos. Porque son las personas con las cuales puedo pensar en voz alta. ¡Ya ven que sí se pudo!

A MIS PROFESORES:

Por sus enseñanzas y conocimientos. Por su profesionalismo dentro del aula, y por su amistad fuera de ella.

AL PERSONAL:

A todas las personas encuestadas, gracias por su disposición y tiempo. Siempre recordaré su participación para la realización de esta tesis. Un agradecimiento especial al Lic. Héctor Hernández Sandoval por permitirme realizar mi investigación con el personal de la Universidad y por su confianza.

ÍNDICE.

TEMA	PÁGINA.
CAPITULO I. LA CULTURA.	
1.1 Introducción.	1
1.2 Concepto de cultura.	1
1.3 Origen de la cultura.	2
1.4 Importancia del estudio de la cultura.	3
1.5 Características de la cultura mexicana.	4
1.6 Funciones de la cultura dentro de la organización.	5
1.7 Divisiones de la cultura.	5
CAPITULO II. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	
2.1 Antecedentes.	8
2.2 La Organización: personas, cultura, estrategias y sistemas.	9
2.3 Concepto de Cultura Organizacional.	10
2.3.1 Elementos.	11
2.3.2 Implicaciones de la Cultura Organizacional.	12
2.3.3 Factores de influencia.	13
2.4 Importancia de la Cultura Organizacional.	14
2.5 Tipos de Cultura Organizacional.	15
2.6 Creación de la Cultura Organizacional.	15
2.6.1 Proceso de socialización.	17
2.7 Divisiones de la cultura.	17
2.8 Transformación de la Cultura Organizacional.	18

ÍNDICE.

TEMA	PÁGINA.
CAPITULO III. LAS ACTITUDES.	
3.1 Introducción.	20
3.2 Concepto de actitud.	20
3.3 Características.	21
3.4 Elementos.	22
3.5 Tipos de actitudes relacionadas con el trabajo	22
CAPITULO IV. LOS VALORES.	
4.1 Introducción.	26
4.2 Concepto de valores.	26
4.3 Importancia.	27
4.4 Clasificación de los valores.	27
4.5 Tipos de valores.	29
4.5.1 Valores orientados al trabajo.	30
4.6 Sistemas de valores laborales.	30
CAPITULO V. LA UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA.	
5.1 Introducción.	33
5.2 Antecedentes generales.	34
5.3 Los fundadores.	34
5.4 Don Vasco de Quiroga: Fundador espiritual.	36
5.4.1 Datos históricos.	36
5.4.2 La obra humanística de Don Vasco.	37
5.4.3 Don Vasco, su obra y vida; esencia de la U.VA.Q.	37
5.5 Principios rectores.	38

ÍNDICE.

TEMA	PÁGINA.
5.5.1 Objetivos institucionales.	39
5.6 Ideario Universitario.	40
5.7 Compromisos de la U.VA.Q: Futuros retos.	41
CAPITULO VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	
6.1 Introducción.	43
6.2 Características.	45
6.3 Tabla de estadísticas del personal U.VA.Q Campus Sta. María.	45
6.3.1 Relación del personal nivel: Jefes de Departamento, Coordinadores y Directores.	46
6.3.2 Relación del personal nivel: Asistentes, A. Administrativos y Laboratoristas.	46
6.3.3 Relación del personal nivel: Secretarias, Cajeras y Bibliotecarios.	46
6.3.4 Relación del personal nivel: Intendencia, Vigilantes, Mensajeros y Jardinero.	46
6.4 Formato de cuestionario de Valores.	47
6.5 Formato de cuestionario de Actitudes.	48
6.6 Formato de cuestionario de Cultura Organizacional.	49
CAPITULO VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.	
7.1 Actitudes.	50
7.1.1 Satisfacción en el empleo.	50
7.1.2 Compromiso con el trabajo.	52

ÍNDICE.

TEMA	PÁGINA.
7.1.3 Compromiso con la Organización.	54
7.2 Valores.	56
7.3 Cultura Organizacional.	59
7.4 Cuadros y Gráficos.	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	70
APÉNDICES.	
BIBLIOGRAFÍA.	

INTRODUCCIÓN.

Uno de los conceptos que define a la administración dice que:¹“La Administración es un ciencia compuesta de principios, técnicas y practicas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”. Lo anterior exige del Licenciado en Administración de Empresas una formación integral que le proporcione conocimientos matemáticos, estadísticos, de mercado, financieros, económicos, así como de la conducta humana dentro de las organizaciones sumergida en sus empleados bajo la figura del Capital Humano.

El auge actual del quehacer administrativo dirige sus teorías, principios y técnicas hacia el logro del reconocimiento y de la aceptación del papel actual que el Capital Humano tiene dentro de las organizaciones; si bien otras corrientes no dejan de lado la vital importancia del Capital Financiero y Tecnológico, los estudiosos de esta nueva tendencia indican que el ²Capital Humano (sistema humano) es el factor crítico y diferencial de las nuevas organizaciones; el comportamiento humano y la eficaz aplicación del mismo en el sistema organización serán la renovada ventaja competitiva de las organizaciones de hoy y de mañana.

En la medida en que avanza el siglo XXI varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la Cultura Organizacional. Estas nuevas tendencias

¹ Hernández y Rodríguez Sergio. “*Introducción a la Administración*” *Un enfoque teórico-práctico*. Cap 1, Editorial Mc Graw Hill. (México 1994) p. 5.

² Gasalla Dapcna José María. “*La nueva dirección de personas*” *Marco paradójico del talento directivo*. Cap 1. Editorial Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados S.A de C.V. Tera Edición (México 1996). p. 13.

así como los cambios que ocurre día a día, hacen que las organizaciones tanto públicas como privadas, productoras, comercializadoras o prestadoras de servicios, se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. En cuanto a la actividad específica del Capital Humano también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a este recurso; se trata de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias con todas las demás funciones de la organización, permitiendo de esta manera una visión integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que trabaja en ellas; de aquí la vital importancia del recurso humano.

Como se mencionó anteriormente, el auge actual que remarca la importancia del recurso humano en las organizaciones como factor diferencial y de ventaja competitiva, provoca que dentro de su gestión se otorgue mayor relevancia e importancia al desarrollo de las habilidades necesarias para la construcción de las capacidades del individuo. La ampliación de los conocimientos de la parte “blanda” de la organización, le permitirá a la empresa contar con una fuerza capacitada y motivada, contribuyendo de esta manera a una reducción de rotación de personal, a una mayor generación de valor y por ende a potenciar su competitividad.

Desde una perspectiva más específica, la globalización, los planes de proyección internacional y la competitividad que enfrentan las Instituciones Educativas, son fenómenos relativamente nuevos. En la medida en que la competitividad sea un elemento fundamental para el éxito de dichas instituciones y en general para las organizaciones, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, sin olvidar que las organizaciones también tiene un papel

social relevante para sus empleados, convirtiéndolas en la expresión de una realidad cultural llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto social, económico y tecnológico, y es precisamente esa realidad cultural la que refleja el marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades expresadas e inmersas en el quehacer diario de su recurso humano. La Cultura Organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y les indica también las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta, en muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización; de aquí su relevancia como fuerza impulsora de la ventaja competitiva.

Las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas también al aprendizaje; generando condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación a través del uso de su personal como su activo más importante y fundamental. Lo anterior se puede lograr a través de la inversión en la investigación, capacitación y entrenamiento de la gente, monitoreando y reforzando sus capacidades y habilidades y aceptando en definitiva que lo que más ayuda a la organización a alcanzar el éxito en sus planes y procesos, es contar con gente altamente preparada e identificada con la organización.

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

La Cultura Organizacional, entendida como el conjunto de formas de pensar, de sentir y actuar que son compartidas por los miembros que integran la organización y que surge a partir de las características de sus fundadores, no debe ser considerada como una constante, ya que si bien la creación de una cultura organizacional lleva tiempo, es importante que ésta tenga la flexibilidad necesaria para que este en armonía con los cambios que acontecen en dicha organización.

La Universidad Vasco de Quiroga, sujeto del caso practico de esta tesis, comenzó sus labores como una opción a las necesidades de educación de nivel superior de los jóvenes michoacanos, los cuales en aquel entonces para acceder a un educación de dicho nivel, tenían que trasladarse a otras ciudades.

Sus fundadores, como más adelante lo veremos en el capitulo que para dicho tema se ha dispuesto, fueron personas con una visión humanista cuyo propósito fue crear una institución de educación a nivel superior de calidad, con sólidos valores académicos, religiosos, humanistas y de responsabilidad social, cuya finalidad era la de preparar a jóvenes profesionistas con una educación integran y un amplio sentido social.

Como esencia de la Universidad y como símbolo característico, Don Vasco de Quiroga, es la figura cuya vida ha trascendido como parte importante del quehacer educativo de la U.VAQ; su vida y obra son consideradas como modelos.

Lo anterior nos lleva a visualizar una institución con altos valores humanísticos y de responsabilidad social, preocupada por el ser humano, por su desarrollo y crecimiento bajo un ambiente de cordialidad y de continuo aprendizaje, de respeto por sus

costumbres y creencias así como con un alto sentido del trabajo en comunidad. Los valores que la comunidad académica U.VA.Q considera como más importantes son el respeto por el ser humano, sentido comunitario y social, vivencia de la religión y compromiso con la sociedad.

Derivado de lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivos:

- Profundizar en el tema de la Cultura Organizacional, conocer en qué radica la importancia de esta nueva corriente como factor distintivo y de ventaja competitiva organizacional. Abordar dos de los elementos integrantes de la Cultura Organizacional: las actitudes y los valores.
- Elaborar un diagnóstico de la Cultura Organizacional de la U.VA.Q. a través de sus empleados y de la cuantificación y valorización de los elementos anteriormente mencionados.
- Descubrir a través de esquemas de cuestionarios los valores y las actitudes que predominan en el personal.
- Conocer si la Cultura Organizacional, las actitudes y los valores que actualmente existen dentro de la Universidad son los mismos planteados desde su creación.

CAPITULO I

LA CULTURA.

1.1 INTRODUCCIÓN.

Como preámbulo al tema de la Cultura Organizacional, tenemos su origen en la Cultura en general, ya que al resultar la primera como derivación de la cultura, es importante conocer qué es la cultura, de dónde surge, cuáles son las características generales de los mexicanos, cómo se conforma la cultura y su importancia para el adecuado manejo y entendimiento del personal por parte de sus superiores.

1.2 CONCEPTO DE CULTURA.

De la cultura, existen diversos conceptos según su aplicación en alguna área académica: Para *Fernando Arias Galicia* la cultura es: “Es un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular.”

Schein opina que es: “Un esquema de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a lidiar con sus problemas respecto a la adaptación externa y a la integración interna”

Mientras que *Díaz- Guerrero* menciona: “Es un sistema de premisas interrelacionadas que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización de las relaciones interpersonales, la estipulación de los papeles sociales, los dónde, con quién y cómo desempeñarlos. Todo esto es válido para la interacción dentro de la familia, la familia colateral, los grupos, las sociedades, las estructuras institucionales, educacionales, religiosas, gubernamental, y para tales problemas como las desideratas principales de la vida, la manera de encararla, la forma de percibir la humanidad, etc.”

De lo anterior, considero que la cultura es el indicador común que nos caracteriza como parte de una nación o región, que si bien sufre cambios a modo de adaptación según la edad, religión, sexo, nivel social, profesión, valores, etc. son la constante que nos permite integrarnos y mantenernos dentro de un grupo o sociedad.

1.3 ORIGEN DE LA CULTURA.

³La cultura surge de la naturaleza del ser humano y de su necesidad de vivir en sociedad; llevándolo a enfrentarse a lo largo de su vida a tres problemas:

1. *Las relaciones con el medio circundante.*- La conservación de la vida constituye una motivación fundamental por lo que la sociedad debe procurarse alimento, vestido, albergue, etc. con la ayuda de instrumentos y utensilios además de requerir el uso de la tecnología.
2. *Las relaciones de cada miembro con el resto del grupo.*- En el ciclo vital del ser humano y de las empresas, existen muchos momentos en los cuales su vida depende de los demás o bien puede ser que sus motivaciones choquen con las de otros miembros del grupo. Para facilitar las relaciones de cada miembro con los otros, los grupos establecen ciertas pautas de conducta a fin de regular las relaciones individuales.
3. *Las relaciones con otros grupos.*- Es importante coordinar las actividades del grupo frente a otras colectividades para propinar relaciones amistosas, repeler agresiones, etc.

³ Guédez Víctor. "Gerencia, Cultura y Educación" Editorial CLACDEC (Venezuela 1996) p. 48.

1.4 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA CULTURA.

Pfiffner y Sherwood mencionan que: “La cultura no sólo influye en nuestras relaciones sociales sino también en la empresa u organización y a su vez ésta en la cultura; por lo que el estudio de la cultura es importante para el Directivo porque:

- A. *Facilita su comprensión del funcionamiento de las organizaciones.*-Ciertas formas de comportamiento pueden ser comprendidas sólo cuando se analizan a la luz de la cultura del individuo.
- B. *Le ayuda a predecir la conducta.*- Las premisas socioculturales determinan cómo debe comportarse una persona en cierta situación.
- C. *Constituye un sustituto de la experiencia.*- Si se conocen algunas de las pautas culturales, la persona puede integrarse y ser aceptada más fácilmente por el grupo y del mismo puede suceder que un comportamiento común en un lugar puede resultar un insulto gravísimo en otro.
- D. *Facilita los cambios.*- Las tradiciones, los ritos, las costumbres, etc., tienden a dar cierta estructura rígida a la organización, pero ésta necesidad en ocasiones efectuar cambios rápidamente para adaptarse a las demandas de la competitividad, es decir, requiere flexibilidad. Si se conocen las premisas culturales pueden evitarse conflictos y facilitarse los cambio.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA MEXICANA.

⁴Eva Kras realizó en el año de 1986 un cuadro de los rasgos de la cultura mexicana:

RASGO	CARACTERÍSTICA
Dirección o supervisión.	<i>Tradicionalista:</i> Gran respeto y aceptación de autoridad. Actitud servil aún en desacuerdos. Difícilmente cuestiona la decisión del superior. No hay tradición de delegar responsabilidad o autoridad. <i>Nuevo enfoque:</i> Generación de ejecutivos jóvenes; desean responsabilidad, autoridad y obligación de rendir cuentas. Ocasionales conflictos entre ambos enfoques.
Ética	Decir la verdad en términos absolutos se percibe como descortesía debido a la necesidad de diplomacia para evitar la pérdida de prestigio o la confrontación. La corrupción en general existe abiertamente aunque generalmente no es un problema extendido las organizaciones empresariales.
Sistema de valores/ trabajo/ placer	El placer es considerado tan importante como el trabajo en la vida equilibrada. El trabajo es visto como una necesidad para sobrevivir. Es esencial tener tiempo para la familia y amistades. Se valora el dinero adicional porque puede aumentar el placer con familiares y amistades. Se disfruta la combinación trabajo - placer en ámbito social. Se incluye en la empresa a familiares o amistades, especialmente en las pequeñas. Ambiente familiar muy buscado en las empresas.
Sensibilidad	Mucha sensibilidad, siempre hay preocupación por el prestigio. Se evita el conflicto y las situaciones de "ganar o perder". Las críticas al trabajo se toman como personales.

⁴ Arias Galicia Fernando, Heredia Espinosa Víctor. "Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño". 1ª Edición. Cap 8. Editorial Trillas. (México 1980).

1.6 FUNCIONES DE LA CULTURA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

⁵La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:

- 1) Tiene un papel de definición de fronteras; crea distinciones entre una organización y las demás.
- 2) Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- 3) Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- 4) Incrementa la estabilidad del sistema social.

1.7 DIVISIONES DE LA CULTURA

La cultura esta formada por tres divisiones o subculturas, la cual puede catalogarse en tres subsistemas en los aspectos culturales de una sociedad:

1. *Ideológico*.- Se refiere a las creencias, ideas, valores, es la filosofía y los modos de ver el Universo imperantes en una cultura. Dentro de este rubro se ubican los valores; todo aquello que la sociedad o el individuo considera como una situación ideal, debiendo luchar para lograrla.
2. *Sociológico*.- La interacción en una sociedad establecer principios para coordinar las relaciones entre los diversos miembros, destacándose para ello:
 - Las *Normas* que son las reglas de conducta o preceptos para regular la interacción de los individuos, así como de éstos y las instituciones.

⁵ Robbins P. Stephen. "Comportamiento Organizacional" 8ª Edición, Cap 16. Editorial Prentice Hall. (México 1996) p. 601.

- Los *tabúes* que son los encargados de prohibir la realización de ciertos tipos de comportamiento.
- El *rol o papel* es el conjunto de acciones que debe desempeñar una persona en función de su ocupación, sexo, categoría, etc.
- El *estatus* que indican la jerarquía de papeles, incluye deberes y privilegios reconocidos.
- *Los ritos* que son una serie de actos preestablecidos llevados a cabo en ciertas ocasiones, existiendo los ritos de iniciación y de intensificación.
- Las *costumbres* que son comportamientos repetidos cada vez que se presentan situaciones semejantes, son una especie de hábitos, sirven para analizar a los miembros de un grupo cultural proporcionando cohesión al mismo.

3. *Tecnológico*.- La tecnología empleada por una cultura requiere ciertas formas de comportamiento e implica frecuentemente una metamorfosis en los valores, las normas, el lenguaje, etc. Forma parte de las actividades de producción, e influye por medio de los contactos sociales en las actividades, los valores, las costumbres del grupo.

El psicólogo social Kart Lewin, menciona que el comportamiento de los empleados (C) esta en función de la interacción entre las características personales (P) y el entorno (E) que rodea a la persona; derivándose la siguiente formula: $C = f(P, E)$.

Parte de este entorno es la cultura social en la que el individuo vive y trabaja, la cual ofrece claves generales sobre la manera en la que se comportará una persona con determinados antecedentes.

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

CAPITULO II

LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

2.1 ANTECEDENTES

La idea de ver a las organizaciones como culturas es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría, simplemente concebibles como un medio racional mediante el cual coordinar y controlar un grupo de gente. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares. Pero las organizaciones son mucho más que eso. También tiene personalidades como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o accesibles, innovadoras o conservadoras. Las empresas, como cualquier organización, son las personas que la componen, es una persona viva y es un fiel reflejo de las personas que trabajan en ella, fenómeno más representativo y comprometedor en una institución prestadora de servicios cuya esencia distintiva comienza por las cualidades del personal que la compone.

Los teóricos organizacionales últimamente han admitido dicho fenómeno al reconocer el importante papel que la cultura juega en la vida de los miembros de la organización.

⁶La cultura debe considerarse como una variable independiente que afecta las actitudes del empleado y el comportamiento; postura que se reconoce desde hace 5 décadas con lo que se conoce como institucionalización.

La institucionalización lleva a la organización a:

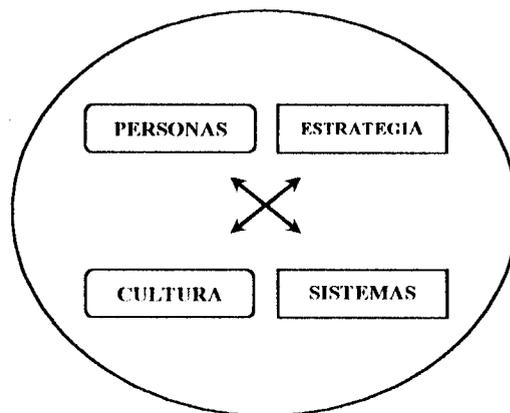
1. Valorarse a si misma,
2. Genera un conocimiento común entre los miembros acerca de lo que se considera un comportamiento apropiado y significativo.

⁶ Robbins P. Stephen. "Comportamiento Organizacional" 8va Edición. Cap.16. Editorial Prentice Hall. (México 1999) p. 594.

⁷La cultura organizacional es un elemento clave cuando dentro de una empresa se crea su *identificación-- diferenciación* en el mercado; evoluciona al igual que los valores de las personas que forman parte de esa empresa, característica que no puede modificarse a simple capricho, ya que requiere la realización de un análisis del comportamiento del personal. Para comprender a una empresa, hay que comprender a las personas que trabajan en ella, para organizar y dirigir de una forma más óptima a dichas personas, hay que conocerlas a fondo, tanto su cultura y sus características individuales, como sus deseos y su formación.

2.2 LA ORGANIZACIÓN: PERSONAS, CULTURA, ESTRATEGÍA Y SISTEMAS.

⁸Toda organización, para su existencia, esta conformada por cuatro pilares básicos:



⁷ Gasalla Dapena José María. "La nueva dirección de personas" Marco paradójico del Talento 1era Edición. Cap. I (México 1996) p. 24.

⁸ Ibidem. pp. 47-49.

La estrategia y los sistemas, situados en la parte derecha, representan la *parte dura* de la organización, mientras que las personas y la cultura, situados en la parte izquierda, representan la *parte blanda*; la evolución de la tendencia actual que define a las empresas como Sistemas Sociales cuyo elemento diferenciador y creador de la eficiencia es el elemento humano (su personal), está provocando que esa *parte blanda* se vuelva *parte dura*, es decir, el aspecto humano y cultural está tomando un papel central, de tal forma que la aplicación y la eficiencia en el funcionamiento de la estrategia y los sistemas dependen mucho más que antes del posicionamiento y la realidad humana y cultural de la organización. La armonización y el balance dinámico de ambos polos, provocará el desarrollo de cada persona, de cada talento de la organización, así como de ella misma, sin olvidar, que el cambio en alguno de estos pilares influirá sobre los otros tres puntos de apoyo.

La identidad (estructura de superficie) como personalidad organizacional es una propiedad del ser (misión) y del hacer (acción) junto con la cultura (estructura de fondo) como elemento diferenciador operando en toda la organización.

2.3 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Definir la Cultura Organizacional, es una tarea compleja, ya que existe un gran número de definiciones (debido a la relevancia del tema) de diversos autores, que palabras más palabras menos, tienen uniformidad en el concepto. Analicemos los siguientes:

Stephen P. Robbins, David A. Cenzo: “Es un **sistema de significado compartido** dentro de una organización que determina en mayor grado, cómo actúan los empleados. “

Harold Koontz, Heinz Wehrich: “Es el patrón general de **conducta, creencias y valores** que sus miembros comparten.”

Idalberto Chiavenato: “Es un conjunto de **valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar** las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que **condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento** de sus miembros.”

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe: “Es el sistema de **valores, creencias y hábitos compartidos** dentro de una organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento. Es el patrón de supuestos, valores, normas y artefactos básicos que comparten los miembros de la organización”

Desde mi punto de vista y derivado de los conceptos anteriores la **Cultura Organizacional** es: Un conjunto de valores, creencias y hábitos que condicionan y guían el comportamiento y pensamiento de los empleados, a través del establecimiento de normas compartidas que unifican su actuación con el fin de crear la esencia y personalidad distintiva de una organización.

2.3.1 ELEMENTOS

La Cultura Organizacional se integra con los siguientes elementos:

- *Los caracteres del entorno* que comparte la organización como institución abierta.
- *La tecnología, los hábitos y modos de conducta* aprendidos en la vida organizacional.
- *La estratificación* del valor social de los puestos de trabajo y sus funciones.
- *Los roles* que se instalan para mantener la cohesión de los grupos sociales.
- *Los actos simbólicos* (ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas)

- *Las redes de comunicación* que conectan a los empleados por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.
- *El sistema de valores* (mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo).

2.3.2 IMPLICACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Es un término descriptivo que tiene como finalidad medir la forma como los empleados visualizan su organización.
- Refleja, generalmente, la misión y visión de sus fundadores.
- Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.
- Permite a la organización aprender; gracias a su cultura puede ser más que la suma de sus miembros además de que desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático.
- La Cultura Organizacional no es buena ni mala, pero ciertamente los individuos que la aceptan y comparten progresan y permanecen en la organización.
- Determina la dirección global de la organización.
- La Cultura Organizacional es intangible, no podemos verla ni tocarla, pero está presente.
- Para las organizaciones constituye una fuerza determinante del comportamiento individual y grupal.

2.3.3 FACTORES DE INFLUENCIA.

⁹La cultura de una organización evoluciona a partir de la influencia de factores internos como:

1. *Los grupos de trabajo.*- El carácter del grupo de trabajo inmediato afecta la percepción que se tiene de la naturaleza de la cultura corporativa. El estado de ánimo y la amistad dentro del grupo también afectan el ambiente del grupo de trabajo y la naturaleza que se percibe de su cultura.
2. *Estilo de liderazgo del gerente o supervisor.*-El estilo de liderazgo del supervisor inmediato tendrá un efecto considerable sobre la cultura del grupo y viceversa.
3. *Características Organizacionales.*-El tipo de cultura que se desarrolla también puede verse afectado por las características organizacionales, como su tamaño y complejidad. Las grandes empresas tienden hacia un mayor grado de especialización y despersonalización, mientras que las corporaciones complejas tienden a emplear un mayor número de profesionales y especialistas. Las organizaciones también varían en el grado en el cual especifican por escrito las cosas y tratan de programar el comportamiento por medio de normas, procedimientos y reglamentos.
4. *Los procesos gerenciales.*-La cultura organizacional puede verse afectada por los procesos gerenciales; las compañías que pueden desarrollar vínculos directos entre el desempeño y la premiación tienden a crear culturas que conducen al logro. Los sistemas de comunicación abiertos y que fluyen libremente tienden a promover la participación y creatividad. Las actitudes generales que existen hacia la tolerancia del conflicto y el manejo de riesgos tiene una influencia considerable sobre el trabajo en equipo.

⁹ Wayne Mondy Robert, M. Noe Robert. "Administración de Recursos Humanos" 6ta Edición, Cap. 9 Editorial Prentice Hall. pp 271,272.

A partir de la influencia de los factores anteriores, los empleados desarrollan una impresión subjetiva del tipo de lugar de trabajo que es la organización. Esta impresión afectará el desempeño, la satisfacción, la creatividad y el compromiso con la empresa. La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje.

2.4 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

¹⁰La Cultura Organizacional es importante para el éxito de una empresa por varias razones:

- 1) Ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definida de lo que representa y es la organización.
- 2) Son una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros.
- 3) El conocer la Cultura Organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización; les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos.
- 4) La Cultura Organizacional contribuye a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas; atraen su atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos que contribuyen con su esfuerzo al éxito de la organización.
- 5) La estructuración e implementación de una adecuada Cultura Organizacional identifica como modelos a seguir, gracias a la contribución y retribución, a los empleados que se desempeñan de la mejor manera.

¹⁰ Newstrom John. "Comportamiento Humano en el Trabajo" Editorial Mc Graw Hill (1993) p.67.

2.5 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

¹¹En una organización, dependiendo del énfasis que se le otorga al poder, al rol, a las tareas y a las personas, se pueden plantear cuatro tipos de Culturas Organizacionales:

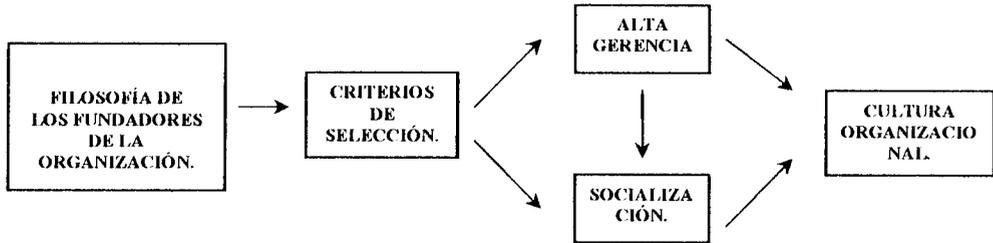
1. Cultura del poder.- Se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.
2. Cultura del rol.- Usualmente se identifica con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
3. Cultura por tareas.- Se apoya en el trabajo y en los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
4. Cultura centrada en las personas.- Como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

2.6 CREACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

¹²Los fundadores de una organización son los que tienen un mayor impacto en la cultura inicial de una organización; tienen una visión de cómo debería ser. En su etapa inicial, el tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de su visión. Posteriormente con el crecimiento de la organización, la creación de nuevos puestos, productos, servicios y con el aumento de necesidades y la implantación de nuevos objetivos y metas, la cultura organizacional va tomando forma y se crea:

¹¹ González y Bellino. "Modelo de gestión de Recursos Humanos" Tesis de Maestría. Universidad Metropolitana de Caracas. (1995)

¹² *Ibidem* pp 605 - 607



ESQUEMA DEL PROCESO DE CREACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Una vez establecida la cultura, dentro de la organización, existen diversas prácticas que actúan para mantenerla al darles a los empleados una serie de experiencias similares.

Tres fuerzas desempeñan una parte importante en el mantenimiento de una cultura:

1) Selección.- Su objetivo principal es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Deberá entonces contratarse a la persona que tenga valores consistentes con los de la organización para asegurara un acoplamiento adecuado; mantenido la cultura de la organización al rechazar, por su parte, a la persona que pudiera atacar o minar sus valores centrales.

2) Alta Gerencia.- Sus acciones tienen un gran impacto en la organización; con lo que dicen y con su forma de comportarse los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización: el grado de libertad que conceden a sus subordinados, la vestimenta apropiada, qué acciones influirán en incrementos salariales, ascensos, etc.

3) **Socialización.**- Es el proceso de adaptación de los empleados a la cultura de la organización; su etapa crucial es el momento en que la persona ingresa, que es el momento en que está más susceptible a ser moldeado a la forma de la organización.

2.6.1 PROCESO DE SOCIALIZACIÓN.

a. *Arribo.*- Es donde se reconoce que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas; ocurre antes de que el nuevo empleado se una a la organización.

b. *Encuentro.*- El empleado ya hizo su ingreso y ve realmente cómo es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realizada pudieran diferir; en este caso el nuevo empleado deberá pasar por una socialización que lo acerque a la manera de la organización.

c. *Metamorfosis.*- Es la etapa en la que el nuevo empleado ajusta su trabajo a los valores y normas del grupo.

La socialización termina cuando el empleado se siente a gusto con la organización y con su puesto, se ha compenetrado con las normas de su grupo de trabajo, las entiende y acepta, se siente como un individuo digno de confianza y valioso, seguro de ser competente y que con el desempeño de sus labores ayuda al éxito de la organización

2.7 DIVISIONES DE LA CULTURA

En la práctica, las investigaciones han demostrado que si bien la cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización, esto no descarta la existencia de una cultura dominante y diversos grupos de subculturas dentro de una misma organización.

La *cultura dominante* es la que expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización; es la que da le da personalidad distintiva.

Por su parte las *subculturas* representan viniculturas dentro de la organización definidas generalmente por las designaciones departamentales y la separación geográfica, reflejan los problemas o experiencias comunes que los miembros enfrentan; comprenden los valores centrales de la cultura dominante y los valores adicionales o característicos de cada área o departamento. Por ello es importante que la organización defina y mantenga su cultura dominante; esencia de la personalidad de la organización la cual sin importar la subcultura creada por diversos grupos deberá mantenerse intacta

2.8 TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

¹³La transformación de una cultura organizacional lleva mucho tiempo, los autores consideran que requiere de 5 a 10 años, ya que demanda el cambio de valores, símbolos, mitos, hábitos y conducta. Puede implicar un profundo conocimiento de la antigua cultura, la identificación de una *subcultura* en la organización y el aliento a quienes viven de acuerdo a esta nueva cultura.

¹⁴Para que la organización pueda cambiar su cultura y clima organizacional, necesita tener capacidad innovadora, representada en:

1) *La adaptabilidad*. - Es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes del ambiente.

¹³ Koontz Harold, Wehrich Heinz. "Administración, una perspectiva global. 11ª Edición, Cap. 10. Editorial Mc Graw Hill. p. 356.

¹⁴ Chiavenato Adalberto "Introducción a la teoría general de la administración" 5ta Edición, Cap.7 Editorial Mc Graw Hill. p. 638.

2) *Sentido de identidad.*- Que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, además de que compartan sus objetivos. El empleado debe comprometerse.

3) *Integración de los participantes.*- Para que la organización se comporte como un todo; una unidad.

Cuando una organización o empresa ha decidido cambiar o modificar su Cultura Organizacional, debe también considerar cambios en su estructura y viceversa.

La Cultura Organizacional es el reflejo de las personas que laboran en la empresa así como de su estructura, es una fuerza que hace participe al empleado de las transformaciones, logros y fracasos de la misma, es una forma de alineación que marca el sentido en el que todos los integrantes debe dirigirse.

CAPITULO III

LAS ACTITUDES.

3.1 INTRODUCCIÓN.

Diferentes autores y corrientes que estudian el comportamiento humano han llegado a la conclusión de que los grupos (sociales, de amistad, familiares o de trabajo) son los encargados de las actitudes y el comportamiento que presentan las personas, es decir, ¹⁵determinan la ideología, papeles y normas de comportamiento. De esta manera la persona tenderá a unirse o asociarse con los individuos o grupos que le ayuden a reforzar sus actitudes.

¹⁶Cuando estudiamos una actitud no nos referimos a algo que pueda observarse directamente. Nos referimos a un concepto psicológico que designa algo dentro del individuo.

Estudiar y conocer las actitudes así como los valores del empleado constituyen una herramienta importante para el administrador ya que ambos conceptos son parte fundamental del comportamiento, y por lo tanto son los encargados de determinar su actuación a nivel profesional y personal.

3.2 CONCEPTO

¹⁷Las actitudes son enunciados de evaluación, favorables o desfavorables, respecto a los objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo en relación a algo.

¹⁵ Hicks G. Herbert. "Administración de Organizaciones" Desde el punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos. 1ª Edición. Editorial C.E.C.S.A. pp.204, 205.

¹⁶ Summers F. Gene. "Medición de actitudes" Biblioteca Técnica de Psicología 1ª Edición. Editorial Trillas. pp.366, 377.

¹⁷ Robbins P. Stephen. "Comportamiento Organizacional" 8ª Edición, Cap 4. Editorial Prentice Hall (México 1999) p.140

Para Cook y Selltiz (1964) “las actitudes deben considerarse como una disposición fundamental que interviene junto con otras influencias en la determinación de una diversidad de conductas hacia un objeto o clase de objetos, las cuales incluyen declaraciones de creencias y sentimientos acerca del objeto y acciones de aproximación y/o evitación con respecto a él”.

Las actitudes tienen su origen en la observación del comportamiento de las personas que nos rodean, llevándonos de esta manera a adaptar y moldear nuestra herencia genética y adquirida a ellos, para de este modo facilitar el proceso de integración y adaptación a un grupo o ambiente en el que podamos sentirnos y/o desarrollarnos a gusto.

A lo largo de su vida, los individuos se ven expuestos a diversos ambientes y situaciones así como de personas, que van moldeando o cambiando sus actitudes por lo que las mismas no son estables y difícilmente predecibles ya que se encuentran en constante adaptación.

Dentro de una organización o empresa su estudio y diagnóstico es primordial ya que afectan el comportamiento del individuo.

3.3 CARACTERÍSTICAS

A pesar de que existen diversas áreas que definen las actitudes según el marco de referencia;¹⁸ existe un consenso general de que una actitud es:

- a. *Una predisposición de conducta* para responder a un objeto, y no la conducta efectiva hacia él.

¹⁸ Summers F. Gene. “ *Medición de actitudes*”.. *Biblioteca Técnica de Psicología*. 1ª Edición. Editorial Trillas. p.14.

- b. *Es persistente*, más no inmutable. Las actitudes son susceptibles de cambio ejerciendo presión.
- c. *La actitud produce consistencia en las manifestaciones conductuales*; ya que se encarga de la forma en que conceptualiza un objeto, de las expresiones de sentimiento acerca del objeto ya sea aproximándose o evitando el mismo.
- d. *La actitud tiene una cualidad direccional*, posee una característica motivacional.

3.4 ELEMENTOS.

¹⁹Las actitudes están conformadas por tres elementos:

1. *Cognoscitivo*.- Esta constituido por las creencias, opiniones, conocimiento o información que una persona tiene respecto a un objeto o acción.
2. *Afectivo*.- Es el segmento emocional o de sentimiento de una actitud; se refiere a las emociones o sentimientos ligados con el objeto de la actitud.
3. *De Comportamiento*.- Es la intención de comportarse de cierta manera en relación a alguien o algo.

El análisis de estos elementos nos ayuda a comprender un poco más la complejidad de las actitudes y su valor fundamental relacionado con el comportamiento del individuo.

3.5 TIPOS DE ACTITUDES RELACIONADAS CON EL TRABAJO.

Existen tres actitudes relacionadas con el trabajo:

1. *Satisfacción con el empleo*.- Es la actitud general que tiene una persona con respecto a sus labores o trabajo.

¹⁹ Robbins P- Stephen, Cenzo A. David. "Fundamentos de administración" *Conceptos y Aplicaciones*. 1ª Edición, Cap 3. Editorial Pearson Educación. p. 241.

Este tipo de actitud reviste gran importancia dentro de las organizaciones, ya que un empleado satisfecho con su trabajo, es una persona feliz, la cual presentará actitudes positivas dentro de la organización, un elevado índice de competitividad y compromiso con la misma, coadyuvando en la realización de sus actividades al desarrollo de la empresa en la que labora. Por otro lado un empleado insatisfecho con su trabajo tendrá actitudes negativas, siendo una persona conflictiva y poco competente, que no se sentirá a gusto en la empresa reflejándose de manera negativa en el desempeño de sus actividades y en sus relaciones con los directivos y compañeros de trabajo. La detección oportuna de esta situación permitirá a los directivos y jefes de personal implementar acciones correctivas que mejoren el desempeño del personal a su cargo.

²⁰Investigaciones recientes demuestran que la satisfacción en el trabajo tiene efectos positivos sobre la productividad, el ausentismo y la rotación, mientras que la insatisfacción incrementa los índices de abandono del empleo, la expresión, la lealtad y la negligencia.

2. *Compromiso con el trabajo.*- Es el grado en el que el individuo se identifica con su empleo, llegando incluso a valorarse a sí mismo a través de su desempeño y del grado en que participa en el mismo. Los niveles altos de compromiso con el trabajo provocan una disminución en la deserción laboral.

3. *Compromiso organizacional.*- Representa la orientación de un empleado hacia la organización en términos de lealtad, identificación y participación en la misma. Esta actitud es la que lleva al empleado a ser uno con la organización, a sentirse no como un elemento más sino como parte primordial; en mi opinión como elemento clave que a

²⁰ Robbins P. Stephen. "Comportamiento Organizacional" 8ª Edición, Cap 4. Editorial Prentice Hall. (México 1999) pp.154, 155, 156.

través del desempeño de sus actividades cotidianas impulsa a la organización, la hace competitiva y eficiente.

Los administradores o directivos de la organización pueden conocer que actitudes impulsan el comportamiento de sus empleados respecto al trabajo por medio de la aplicación de encuestas de actitud; aplicadas de manera periódica (recuerde que las actitudes cambian con el tiempo, de acuerdo a la situación o ambiente que rodee a la persona) a través de un formato adaptado al nivel o tipo de empleo que desempeña el trabajador así como de la información que se desea obtener

La ponderación de las respuestas se hará en base a los valores que la empresa determine o considere como relevantes, y la suma de todos los puntos será la calificación que obtenga ese trabajador.

²¹El uso regular de las encuestas de actitud proporciona a los gerentes retroalimentación valiosa de cómo los empleados perciben las condiciones de trabajo; representa una alerta sobre problemas potenciales e intenciones iniciales de los trabajadores, a fin de actuar para prevenir las repercusiones.

El análisis e interpretación de estos resultados nos indicarán que actitudes prevalecen dentro de un grupo o departamento dentro de la organización, así como de la consistencia de los mismos.

Las actitudes de las personas pueden cambiar, adaptarse a las necesidades de la organización o bien ser compatibles con los planes que se deseen realizar, es decir, las actitudes negativas que impidan el crecimiento, desarrollo, competitividad y armonía de la organización, pueden modificarse a través del uso de técnicas desarrolladas por el

²¹ Ibidem. pp.149

campo del comportamiento así como del especialista o encargado; en un ambiente de confianza para que el empleado acepte que dichos cambios serán benéficos para él mismo y para la organización, además de ser elemento activo de los cambios que los tiempos actuales exigen.

CAPITULO IV

LOS VALORES.

4.1 INTRODUCCIÓN.

Los valores son los pilares de nuestra conducta, el sello distintivo que nos caracteriza como individuos y como integrantes de un núcleo familiar, de amistad, social y laboral. Se trata de elementos internos del individuo y se desarrollan a través de la familia, los amigos, la escuela, la preparación religiosa y el trabajo. Opuesto a las actitudes, los valores son la constante que condiciona nuestras aspiraciones, actitudes y creencias; tiene un arraigo mucho más profundo y duradero. Con el tiempo, los valores son susceptibles de sufrir una modificación en su contenido, ya que el contexto de nuestra vida nos va llevando a vivir situaciones diferentes, pero su esencia y siempre será la misma.

4.2 CONCEPTO DE VALORES.

²²Un valor es una preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un objeto o cosa en particular. El concepto de valor es multidisciplinario; existen valores individuales, grupales, sociales u culturales, los cuales son objeto de estudio de disciplinas como la psicología, sociología, antropología, ciencias políticas, filosofía, religión, arte, administración de empresas y otras áreas académicas, dada la importancia y relevancia sobre nuestra vida cotidiana.

Por su parte, *Stephen P. Robbins* opina: “Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia converso. Contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo

²² Sikula F. Andrew. “*Administración de Recursos Humanos en empresas*”. Cap 3. Editorial Limusa. p. 103.

como lo que es correcto, bueno o deseable.” Los valores son los tipos de creencias que las personas sostienen respecto a lo que consideran, bueno o malo, correcto o equivocado.

4.3 IMPORTANCIA

²³Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen nuestras percepciones. Los individuos entran a una organización con nociones concebidas de lo que *debe* hacerse y lo que *no debe* hacerse; dichas nociones no están libres de valor; contienen interpretaciones de lo que es correcto o incorrecto. Además implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros.

Los valores generalmente influyen en las actitudes y el comportamiento.

4.4 CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES

²⁴Milton Rokeach creó la encuesta Rokeach del valor; consiste en dos series de valores, cada una contiene 18 conceptos de valor individual:

1. *Valores Terminales.* - Se refiere a finalidades deseables de existencia.
2. *Valores Instrumentales.* - Se refiere a los modos preferentes de comportamiento o medios para lograr los valores terminales.

²⁵VER CUADRO.

²³ Robbins P. Stephen, “*Comportamiento Organizacional*”. 8ª Edición, Cap. 4. Editorial Prentice Hall (México 1999), p 133.

²⁴ *Ibidem.* p. 135

²⁵ *Ibidem.* p. 134

VALORES TERMINALES	VALOR INSTRUMENTAL
Una vida confortable (vida próspera)	Ambición, Determinación, Superación.
Un sentido de logro (contribución duradera)	Capaz (competente, eficaz)
Igualdad (hermandad, oportunidad igual para todos)	Sentido Humanista, Igualdad de Derechos.
Felicidad (satisfacción)	Honestidad, Sinceridad, Ser amigable.
Respeto a uno mismo (autoestima)	Obediencia, Lealtad, Respeto.
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Amabilidad, Reconocimiento.
Amistad verdadera (compañía cercana)	Responsable, Leal, Buen amigo.
Sabiduría (entendimiento maduro de la vida)	Auto controlado (restringido, auto disciplinado)

VALORES INSTRUMENTALES Y TERMINALES EN LA ENCUESTA DE ROKEACH.

Diversos estudios confirman que los valores de esta encuesta varían entre diferentes grupos. La gente con la misma ocupación o categoría tienden a tener valores similares.

²⁶Del mismo modo, el autor ha integrado numerosos análisis recientes de valores laborales en un modelo de cuatro etapas que trata de capturar los valores de diferentes generaciones en la fuerza de trabajo. Dicho análisis pretende demostrar que si bien los valores de los individuos difieren también tienden a reflejar los valores de la sociedad del periodo en el cual nacieron; lo cual puede ser una ayuda valiosa para explicar y pronosticar el comportamiento.

²⁷VER CUADRO.

²⁶ Ibidem. p.136.

²⁷ Ibidem. p.135

	ENTRADA A LA FUERZA LABORAL	EDAD APROXIMADA ACTUAL	VALORES DOMINANTES DEL TRABAJO
I.- Ética protestante en el trabajo	Mitad de la década de los 40's a finales de los 50's	60 - 75	Trabajo duro, conservador, leal a la organización.
II.- Existencial	De la década de los 60's a la mitad de los 70's	45 - 60	Calidad de vida, no conformista, búsqueda de la autonomía, lealtad a uno mismo.
III.- Pragmático	Mitad de la década de los 70's a finales de la década de los 80's	35 - 45	Éxito, logro, ambición, trabajo duro; leal a la carrera.
IV.- Generación	De 1990 a la fecha.	Más de 30	Flexibilidad, satisfacción en el trabajo, tiempo libre; lealtad a las relaciones.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS VALORES ENTRE GENERACIONES.

4.5 TIPOS DE VALORES.

- Teóricos. Se caracterizan por una gran evolución asignada al descubrimiento de la verdad a través de un planteamiento empírico, crítico y racional.
- Económicos. Hacen hincapié en lo que es útil y práctico; concuerdan con el estereotipo del hombre de negocios.
- Estéticos. Confieren el valor más elevado a la forma y la armonía; juzgan y disfrutan cada experiencia singular desde el punto de vista de su gracia.

- Sociales. Otorgan el valor más elevado al amor hacia las personas, sobre todo a través del altruismo.
- Políticos. Están interesados sobre todo en el poder, la influencia y el renombre.
- Religiosos. Se ocupan de la parte mística del individuo, se preocupan por la unidad de la experiencia, tratan de comprender el cosmos como un todo.

Las personas no tienden a sostener alguna clase de valor en forma exclusiva, sino más bien mantienen una orientación simultánea hacia cada tipo.

4.5.1 VALORES ORIENTADOS AL TRABAJO.

Los valores que comprenden cualquier filosofía individual orientada al trabajo se desarrolla más a menudo a través del proceso de socialización conforme la persona aumenta en edad.

Tosi y Carroll señalan que: “Las características de la familia están íntimamente asociadas con los valores del trabajo, dichos valores desempeñan más adelante un papel preponderante en la elección de la ocupación. Una vez que el individuo se encuentra en el trabajo, los valores tienden a verse reforzados por lo que realmente sucede en el empleo”.

4.6 SISTEMAS DE VALORES LABORALES.

Existen tres sistemas principales de valores que resumen las orientaciones hacia el trabajo:

I. *Administración con maximización de las ganancias.*- El sistema gerencial de los valores que abogan por la maximización de las ganancias, estipula que todas las

decisiones administrativas y de organización deben estar encaminadas hacia la maximización de los beneficios. Entre los valores básicos que constituyen el fundamento de esta filosofía están el individualismo, el trabajo arduo, la competencia y el sentimiento de que los empleados son simples medios para alcanzar el fin de la maximización.

II. *Administración tipo fideicomiso.*- Los valores relacionados con este sistema incluyen el reconocimiento de las necesidades del empleado respecto a la seguridad, pertenencia y reconocimiento. Los empleados son considerados como recursos importantes con derechos que se deben respetar.

III. *Calidad de la administración vital.*- Las personas se conceptúan de una manera mucho más humanística con esta filosofía. En este caso las personas son mucho más importantes que el dinero o la tecnología. La dignidad y el valor del individuo se manifiestan a través de una preocupación mayor por la formulación del trabajo y la participación del empleado en la toma de decisiones de la organización. La orientación de los valores en este sistema se dirigen hacia la participación, la cooperación y al interés personal.

Dentro de las organizaciones, los valores son importantes no sólo para decidir lo que se debe lograr, sino también para determinar la forma de alcanzar dicha realización. Para el desarrollo organizacional los valores tienden a ser *humanistas* (destacan la importancia del individuo, tratan a las personas con respeto y dignidad asumen que todas las personas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo), *optimistas* (postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible en los asuntos humanos y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son

instrumentos para el progreso) y *democráticos* (están orientados por el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo y equitativo para todos).

En conclusión, dentro de una organización los valores constituyen los cimientos de cualquier Cultura Organizacional, definen el éxito en términos concretos para sus empleados y establecen normas para la organización. La importancia primordial de los valores radica en que se convierten en elementos motivadores del comportamiento humano, define el carácter fundamental de la organización y crea un sentido de identidad del personal con la organización. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen las directrices para su compromiso diario.

CAPITULO V

LA UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA.

5.1 INTRODUCCIÓN.

Al cumplirse el vigésimo tercer aniversario de la fundación de la Universidad Vasco de Quiroga, las autoridades educativas reconocen que los logros obtenidos por la institución desde su creación, tales como su calidad educativa reflejada en las diversas generaciones egresadas, los avances tecnológicos, la mejora y remodelación de sus instalaciones, el aumento en la población estudiantil, los servicios que presta a la comunidad a través de las obras humanísticas de sus alumnos, la creación de diversos planes que tiene por objetivo el desarrollo y mejoramiento de las aptitudes académicas, deportivas y culturales, por mencionar algunos, forman parte del legado visionario de sus fundadores y del espíritu y obra de Don Vasco de Quiroga; guía y fundador espiritual. Es ahora cuando esos hombres visionarios, que imaginaron y creyeron en este proyecto educativo, tienen la oportunidad de saborear el éxito que la Universidad ha acumulado a lo largo de más de dos décadas, en las que ha aprendido de sus logros y de sus errores, ha aprendido que las demandas y los cambios que experimenta la sociedad michoacana, han sido la punta de lanza que ha propiciado que la Universidad se consolide como una institución educativa de alto nivel, capaz de competir con la actual oferta educativa.

Es dentro de este marco, que la Universidad Vasco de Quiroga, se consolida como la institución capaz de ofrecer a la sociedad michoacana ²⁸una oferta académica de excelencia con todas las ventajas de una escuela particular, pero al alcance de las familias morelianas. Pero lo anterior no hubiera sido posible sin la colaboración y desarrollo de las actividades derivadas de las labores de su personal: docentes, directivos, personal administrativo, secretarial y de intendencia.

²⁸ LETERE. INFORMATIVO U.VA.Q. Edición de Marzo del 2002.

5.2 ANTECEDENTES GENERALES.

²⁹La U.VA.Q , sujeto del caso práctico de esta tesis fue fundada en enero de 1979 en la ciudad de Morelia, como “*Instituto de Estudios Superiores Vasco de Quiroga A.C.*” que se abocaba a responder a las necesidades del Estado de Michoacán: diversificar sus opciones educativas en el nivel superior, impedir la desintegración familiar propiciada por la emigración de jóvenes bachilleres a otras entidades en su afán de recibir una preparación de altura. El reto principal: *continuar la obra educativa y social de Don Vasco de Quiroga.*

³⁰Desde su nacimiento, la institución definió su perfil: ser una institución no lucrativa, regida por los principios de autonomía, libertad de cátedra, investigación, extensión y justicia social, centrando sus objetivos en la formación de jóvenes profesionistas con espíritu de servicio en caminado a apoyar a los que más lo necesitan. Desde su inicio, la institución asumió como guía espiritual a Don Vasco porque en él ve reflejada la intención de contribuir al desarrollo auténtico de la sociedad forjando jóvenes con sólida preparación académica, con alto sentido social y profundos principios humanos y religiosos. De aquí su lema: “Educar en la Verdad” y su misión: “La formación integral de la juventud” entendida como el desarrollo de todas las aptitudes y potencialidades de la persona en los aspectos técnicos, científicos, humanos y espirituales.

El mayor compromiso de la U.VA.Q es ser congruentes con su misión; educar, capacitar profesionalmente, ser promotores de la cultura cristiana y no sólo ser espejo de la realidad, promover la justicia socia, colaborar en la vertebración de la sociedad.

5.3 LOS FUNDADORES

La creación de la de la Universidad Vasco de Quiroga tiene como pilares dos grupos de fundadores:

- Fundadores del Patronato para la Educación Superior de Michoacán A.C:

Sr. Salvador Abarca Contreras.	Sr .Alfredo Bue Vázquez.
Ing. Jaime Sandoval Hernandez (+)	Dr .Octavo Viveros Chávez.

²⁹ MANUAL DE ORGANIZACIÓN. Universidad Vasco de Quiroga.

³⁰ LETERE. INFORMATIVO U.VA.Q EDICIÓN ESPECIAL Ciclo 1999 - 2000

Ing. César Nava Miranda.

Sr. Rosendo Sánchez Corona (+)

C.P. Alberto de la Chica Treviño.

Sr. Pablo Villanueva Murillo.

Lic. Jorge Octavio Tavera Torres.

- Fundadores del Instituto de Estudios Superiores de Michoacán (IESVAQ) hoy Universidad Vasco de Quiroga:

Ing. Cesar Nava Miranda.

Ing. Eduardo González Ornelas.

C.P. Juan Sandoval Ponce.

Profra. Sonia L. Nava Miranda.

C.P. Francisco Chávez Ponce.

C.P. Prócoro Eduardo Araiza E. (+)

De las expectativas y los logros de la U.VA.Q sus fundadores destacan:

- La institución tiene la característica de ser la primera universidad privada en la Ciudad de Morelia y del Estado de Michoacán.
- Las características distintivas de la U.VA.Q surgen de sus fundadores: personas desatacadas, de una actuación profesional recta y de una presencia social intachable; gente de una línea intelectual, clara, honesta y comprometidas con la sociedad.
- La creación de la U.VA.Q obedeció a los tiempos de cambio que vivía el Estado, en lo referente a su población estudiantil que crecía y ocupaba más atención de la que ofrecía en aquellos tiempos la universidad local.
- La apertura de una institución de nivel profesional privada creo competencia dentro del estado, provocando un mejoramiento en la prestación del servicio, al crear una alternativa de calidad para la población estudiantil.
- La Universidad debe promover más las actividades culturales que ofrece a sus estudiantes.
- El país demanda universidades que ofrezcan las mejores posibilidades a los jóvenes que depositan su entusiasmo, su labor y su esfuerzo económico.
- El futuro de la U.VA.Q estará determinado y guiado por sus estudiantes; buscando el desarrollo personal y de la comunidad, a través de la confianza depositada en sí mismos, en su familia, en sus instituciones y en su país.

5.4 DON VASCO DE QUIROGA: FUNDADOR ESPIRITUAL.

³¹El humanista Don Vasco de Quiroga es considerado como el fundador espiritual de la U.VA.Q; teniendo como compromiso el “difundir su vida y obra como guía en la actuación de quienes forman parte de su comunidad educativa”.

5.4.1 DATOS HISTORICOS

³²De raíces gallegas, Vasco de Quiroga nace en el año de 1470, comenzó realizando diversos estudios (no se conoce de manera precisa el lugar donde realizo sus estudios primarios ni universitarios) para finalmente en 1526 comenzar a ejercer como Licenciado en Derecho.

A finales de 1530 por mandato de la Reina es trasladado a la Nueva España, dedicándose por tiempo completo a la resolución de todos los problemas junto con sus compañeros Oidores de la Real Audiencia. En aquellos días los indios clamaban justicia, pedían la devolución de sus propiedades, el respeto a sus pueblos y familias y el regreso de sus hermanos de sangre arrebatados de sus casas y comunidades y obligados a trabajar largas jornadas, situaciones conocidas por Don Vasco como parte de los Oidores llevándolo a trabajar incansablemente tratando de resolver con dedicación y entusiasmo caso por caso, teniendo siempre presente como primer principio: la justicia.

En Michoacán, Don Vasco logro apaciguar los ánimos, castigando a quienes infringían la ley y daban malos tratos a los indios; entre 1532 – 1533 se fundan los Pueblos Hospitales de Santa Fe; su principal objetivo era reunir en un lugar a los naturales en el que se les enseñara a trabajar la tierra, los oficios, artes y la religión sin que fueran oprimidos y vejados, que aprendieran dentro de un orden y respeto entre ellos mismos y con los demás, el producto de su trabajo era repartido según sus necesidades, se agrupaban en familias, y una vez cristianizados y educados se les regresaba a sus lugares de origen con catequistas para continuar su misión.

³¹ *Ibidem*

³² *DON VASCO DE QUIROGA, HOMBRE DE FE VIVA*. Discurso Homenaje en el Jardín de las Rosas 14 de marzo 1999

5.4.2 LA OBRA HUMANISTICA DE DON VASCO

³³En su “Información en Derecho” Vasco de Quiroga hace referencia de que a los indios no se les debería declarar la guerra sino al contrario, en un ambiente de paz e instrucción en la fe y las buenas costumbres, se harían servidores de Dios y de la Reina al servicio de todos sin llegar a violar sus derechos.

Posteriormente, y gracias a la buena opinión que la Corona tenía de él, fue presentado al Papa Paulo III para ocupar el cargo de Obispo de Michoacán; entre sus actividades destacaban la construcción de una magna catedral, la conformación del Colegio de San Nicolás (esencia de la actual U.M.S.N.H.) la administración de los Pueblos Hospitales de Santa Fe. Tiempo después se marcha a España donde permaneció cerca de seis años al servicio de su diócesis hasta que en 1554 regresa a la Nueva España para asistir al primer Concilio Mexicano en el que tomo parte, vivió aún once años en plena actividad hasta que el 14 de marzo de 1565 fallece en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán; después de haber realizado durante 35 años de su vida la obra humanística educativa a favor de los indios de América.

Es gracias a esta labor que Don Vasco es conocido como un forjador de pueblos, que como buen maestro supo educar mediante su influjo personal, respaldado por su palabra y ejemplo, pero que en todo momento procuró que sus alumnos vivieran dentro del medio social adecuado.

5.4.3 DON VASCO SU OBRA Y VIDA; ESENCIA DE LA U.VA.Q.

La Universidad Vasco de Quiroga basa sus principios en la creencia y anhelo de que el hombre de nuestro tiempo requiere más que ideas, requiere modelos vivos con valores imperecederos y trascendentes que sean en su vida guías del obrar humano. Por ello la comunidad educativa de la U.VA.Q asume la vida y obra de Don Vasco para dar forma y sentido a su quehacer universitario: ³⁴“Nos inspiramos en la vida y obra de Don Vasco de Quiroga por las actitudes con que respondió, audaz y creativamente, e los retos de su tiempo. Y será siempre para nosotros un modelo a seguir”.

³³ *Ibidem*

³⁴ *UNA UTOPIA REALIZADA*. Conferencia del Lic. Nemesio Rodríguez Lois. Documento Naturaleza y Misión de la U.VA.Q.

Al hacer suyos los valores y principios que rigieron la vida de Don Vasco, la Universidad observa en él elementos que dan forma y estructura a su naturaleza como comunidad educativa:

- Una sólida preparación académica; a través del estudio y la reflexión así como una gran capacidad para observar la realidad y de este modo responder sensatamente a las necesidades de su tiempo.
- Un gran amor por los indígenas, aceptándolos como auténticos seres humanos; comprometiendo sus actividades a la defensa de sus derechos y valores, dedicándose con empeño a elevarlos material y espiritualmente; enseñándoles el valor del trabajo como medio de sustento y de perfeccionamiento humano.
- Una actitud y mentalidad de apertura al cambio.

³⁵“Por ello la Universidad refrenda su compromiso de ser formadora de hombres y mujeres que unan en su vida la capacidad profesional con los mas altos valores humanos; guiados por el ilustre Don Vasco, civilizador, educador, evangelizador y humanista; ejemplo para el cumplimiento de nuestra misión”.

5.5 PRINCIPIOS RECTORES.

La comunidad educativa de la U.VA.Q se integra por: estudiantes, investigadores, padres de familia, personal de servicio administrativo, académico, directivo y de gobierno, que unidos por el ideal de superación y excelencia académica, buscan al mismo tiempo su perfección como personas y como cristianos.

Los 4 principios básicos que fundamentan su identidad como institución educativa y la misión que como Universidad tienen son:

- El Hombre.- Síntesis única de materia y espíritu, posee inteligencia y voluntad, por lo cual es persona, un sujeto consciente y libre, con una vocación propia que trasciende las dimensiones temporales, orientándose a Dios como su fin último. De este modo la U.VA.Q. se declara esencialmente humanista y centra en el hombre su misión. Ha nacido del espíritu para representar sus intereses en el mundo de la cultura y proporcionarle al hombre el alimento natural de su inteligencia.

³⁵ Ibidem

- La Sociedad.- Es la unión de seres libres e inteligentes que buscan el bien común, por tanto es la comunidad donde todo hombre puede lograr su integral y pleno desarrollo. El fin propio de la sociedad es el bien común, entendido como el conjunto de bienes y servicios que facilitan el desarrollo integral de la persona.
La U.VA.Q como parte de la estructura social esta comprometida con la vertebración de la misma, por lo que trabajará por el progreso de la comunidad educativa, la sociedad michoacana y la patria.
- La Cultura.- Tiene diversas manifestaciones que es necesario adecuar conforme al orden y jerarquía de la naturaleza humana. La cultura es fruto del trabajo constante y permanente de transformación y orientación hacia el fin que la persona se propone en busca de su perfeccionamiento. La universidad es un ente cultural y para la cultura. Ha nacido de la intención del hombre de recoger y proyectar a su vez el conocimiento. La verdadera cultura expresa los valores universales de la persona.
- Universidad.- La Universidad nace de la cultura y para la cultura. Es, desde su origen, un instrumento idóneo para que el hombre desarrolle sus potencialidades y capacidades, proyectando luego esa riqueza propia en obras, ideas e instituciones, entre las que destacan las educativas, puesto que se ordenan esencialmente al perfeccionamiento humano.

5.5.1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

- La integración del saber.
- La búsqueda de la calidad académica.
- Vivencia armónica de fe y cultura.
- La formación integral.
- La formación de líderes.
- El servicio social.

5.6 IDEARIO UNIVERSITARIO

Derivado de la misión de la institución, de la obra humanística de Don Vasco y de los ideales presentes y futuros, la Universidad cuenta con un ideario universitario como cimiento de su compromiso como una empresa prestadora de servicios educativos:

- I. La U.VA.Q es una autentica comunidad universitaria de Inspiración Católica, la cual permanece unida en la búsqueda constante de la Verdad y el Bien como aspiraciones supremas del hombre.
- II. Su Misión es: la formación integral de sus alumnos; una preparación humana y moral profunda como fundamento de una enseñanza científica y técnica de excelente calidad.
- III. Su origen espiritual se encuentra en la persona de Don Vasco de Quiroga y en los valores que encarnó, ya que como seglar y obispo se entregó en su cuerpo y alma a la búsqueda de la plenitud del ser humano y al mejoramiento de las estructuras sociales.
- IV. La comunidad educativa considera que el ser humano al ser creado por Dios a su imagen y semejanza, es inteligente, libre y poseedor de una dignidad y derechos inviolables.
- V. La sociedad es la unión de seres libres e inteligentes que buscan el Bien Común, por tanto es la comunidad donde todo hombre puede lograr su desarrollo pleno e integral así como su salvación eterna.
- VI. Siendo parte de la estructura social, y comprometida con la vertebración de la misma, la U.VA.Q trabaja por el progreso de su comunidad educativa, de la sociedad michoacana y de su patria.
- VII. La comunidad educativa de la U.VA.Q afirma que gracias a su inteligencia y voluntad, el hombre transforma las cosas naturales (incluido él mismos) y las orienta a un fin determinado, originando nuevas realidades con las que acrecienta su bienestar y desarrollo humano. Este mundo nuevo, surgido de su trabajo y espíritu, es la cultura.
- VIII. La sociedad necesita líderes capaces de captar y orientar los esfuerzos y las expectativas de los individuos hacia fines y acciones de promoción humana y social,

Por ello, la Universidad tiene como tarea fundamental formar profesionistas con capacidad de liderazgo, creatividad e innovación.

IX. En el proceso enseñanza – aprendizaje, se busca se dé una adecuada integración entre cultura y fe, con el convencimiento de que al facilitar las condiciones para el dialogo fructífero entre la verdad natural y la revelada, se propicie un desarrollo armónico y equilibrado de la ciencia y la técnica para servicio del hombre y con ello, el logro de su perfeccionamiento y realización plena.

X. La Universidad se encamina a la realización de la civilización del amor por lo que sus esfuerzos están constantemente guiados por el ilustre Don Vasco de Quiroga, civilizador, educador, evangelizador y humanista, que abre por siempre con su ejemplo, un sendero luminoso de justicia y paz, de progreso y desarrollo, para transitar en el cumplimiento de su misión.

5.7 COMPROMISOS DE LA UVAQ: FUTUROS RETOS

La Universidad preocupada por el crecimiento de la demanda educativa en el nivel superior así como por la oferta otorgada por diversas instituciones tanto publicas como privadas, presenta cada determinado tiempo (anual o semestral) a la comunidad educativa el Plan Desarrollo Institucional realizado por sus autoridades, en el que se hacen constatar los compromisos que deberán cumplirse en una fecha determinada, lo que refleja su clara preocupación por estar a la vanguardia, ofreciendo servicios educativos de alto nivel, con la colaboración de su personal docente, directivo, administrativo, secretarias y de intendencia ,tales como:

- La actualización de los planes y programas de estudio de las diferentes ofertas académicas de la Universidad.
- El incremento en la participación del personal docente en los planes de formación, actualización y capacitación.
- La constante actualización e incremento del acervo bibliográfico.
- La realización de análisis y evaluación de puestos de la institución.
- El establecimiento de programas de capacitación a su personal administrativo, directivo y secretarial.

- El desarrollo de programas de vinculación de la pastoral al personal docente, administrativo así como a los estudiantes.
- Monitoreo y apoyo a los proyectos que vinculen el uso de la tecnología de red como un Departamento de Sistemas (para asistencia de la red interna así como de usuarios externos a través de su sitio web) y del Proyecto de Educación a Distancia.
- Fortalecer las actividades deportivas y culturales ofrecidas a los alumnos.
- Incrementar la oferta de sus programas de diplomados y de posgrado.
- Apoyo a los planes de proyección de la Universidad a nivel nacional e internacional.

Como hemos podido observar, la Universidad Vasco de Quiroga es una institución comprometida con sus ideales, con su quehacer educativo, regidos por sus principios y basados en su compromiso con la sociedad, con su personal y con sus alumnos. Desde su creación, ha contado con el apoyo de hombres y mujeres comprometidos con la institución, que gracias a su calidad humana y profesional, a sus conocimientos y habilidades, han aportado y apoyado sus objetivos, planes y programas así como sueños, mismos que han llevado a la U.VA.Q a colocarse como una de las mejores opciones educativas del Estado, que año tras año, ve realizados sus objetivos otorgando a la sociedad jóvenes profesionistas hechos al modo U.VAQ: **“Educados en la verdad”**

CAPITULO VI

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

6.1 INTRODUCCIÓN.

El diseño de la investigación efectuada sobre el personal de la Universidad Vasco de Quiroga, para su realización de manera adecuada, se estructuró de dos partes principales:

- La estructuración del contenido de las encuestas (que abarcan los tres temas principales de esta tesis) obedece a las características distintivas de la Universidad detectadas a través de la investigación documental que se realizó sobre la institución (ver capítulo) destacándose:

1.- DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En este apartado, considero importante que se realice una encuesta que vaya dirigida a detectar cual es la Cultura Organizacional que se vive en los diferentes niveles dentro de la U.VA.Q para hacer un comparativo con la Cultura Organizacional determinada por sus fundadores y personal clave que dirige actualmente a la Universidad basados en la vida y obra de Don Vasco de Quiroga.

Derivado de la información a la que tuve acceso, respecto a la Universidad, considero que la Cultura Organizacional creada para dicha institución se encuentra dirigida hacia:

- El desarrollo de la sociedad a través de una sólida preparación académica con alto sentido social y profundos principios humanos y religiosos, es decir, contar con personal altamente preparado, con conocimientos en el área o departamento dentro del cual labore, personas con sentido social y humano, además de tener valor fundamental la religión como principio de vida al igual que el humanista Vasco de Quiroga.

- La U.VA.Q basa sus principios en la creencia de que el hombre actual requiere más que ideas modelos vivos con valores imperecederos y trascendentes comprometidos con la dignidad humana, es decir, contar con personal comprometido no solo con la Institución a la cual prestan sus servicios sino con los valores que guían el quehacer diario de la Institución: respeto, tolerancia, amor al prójimo, justicia social, equidad.
- Las autoridades universitarias se preocupan continuamente por actualizar los planes de estudios que los lleven a incrementar la calidad educativa que caracteriza a los egresados de la U.VA.Q, al monitoreo constante del personal a través de diversos programas de actualización y estructuración de puestos y al trabajo de equipo para hacer frente a diversas situaciones, es decir, existe una cultura de confianza y de seguridad hacia el empleado el cual es monitoreado de diversas maneras para conocer el nivel de eficiencia de su quehacer cotidiano y de esta manera capacitarlo para aumentar sus conocimientos y capacidades y de esta manera poder hacer frente a los retos que se presenten.

2.- DE LOS VALORES Y LAS ACTITUDES

En este apartado, considero importante hacer una encuesta dirigida a conocer los valores que predominan en el personal en sus diferentes niveles para conocer si éstos se encuentran en armonía con los valores que promueve la Institución.

Del mismo modo hacer una encuesta dirigida a conocer las ACTITUDES RELACIONADAS CON EL TRABAJO para determinar cuales son las que predominan en los diferentes niveles y comprar o estudiar en que grado contribuyen al fortalecimiento de la Cultura Organizacional U.VA.Q.

6.2 CARACTERÍSTICAS.

Para la aplicación de las encuestas, cuyo objetivo es descubrir los valores, las actitudes y la cultura organizacional que predomina en el personal de la Universidad, fue necesario hacer una depuración sobre el total del personal administrativo que labora dentro de la institución considerando como característica más importante la antigüedad del empleado, ya que como lo establece el marco teórico de la cultura organizacional, es necesario una antigüedad de 2 a 5 años para que la cultura organizacional de una institución se encuentre estructurada.

Partiendo de lo anterior, se considero una antigüedad (fecha de alta) de dos años en adelante.

6.3 TABLA DE ESTADÍSTICAS DEL PERSONAL DE LA U.VA.Q CAMPUS STA. MARÍA.

ESTADISTICAS DEL PERSONAL DE LA U.VA.Q CAMPUS STA. MARÍA.						
POBLACIÓN TOTAL	Alta de 2 a 17 años	Alta menor a 2 años	HOMBRES	MUJERES		
134	93 69%	41 31%	48 52%	45 48%		
MUESTRA	Jefes de Departamento, Coordinadores y Directores.	Asistentes, Auxiliares Administrativos y Laboratoristas.	Secretarias, Cajeras y Bibliotecarios.	Intendencia, Vigilantes, Mensajeros y Jardineros.		
57	23 40%	12 21%	12 21%	10 18%		
ANTIGÜEDAD	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	TOTAL	TOTAL
1985-1990	3	2	2	1	8	14%
1991-1995	9	3	3	2	17	30%
1996-2000	11	7	7	7	32	56%
TOTALES	23	12	12	10	57	100%

6.3.1 RELACIÓN DEL PERSONAL NIVEL: JEFES DE DEPARTAMENTO, COORDINADORES Y DIRECTORES.

NIVEL: JEFES DE DEPARTAMENTO, COORDINADORES Y DIRECTORES.			
PUESTO	No Personal		TOTAL
Jefes de Departamento	10	Hombres	13
Coordinadores	4		
Directores	8	Mujeres	10
Secretario.	1		

6.3.2 RELACIÓN DEL PERSONAL NIVEL: ASISTENTES DE DEPARTAMENTO, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS, LABORATORISTAS.

NIVEL: ASISTENTES DE DEPARTAMENTO, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS, LABORISTAS.			
PUESTO	No Personal		TOTAL
Asistentes de Departamento.	4	Hombres	5
Auxiliares Administrativos	5		
Laboratoristas	3	Mujeres	7

6.3.3 RELACIÓN DEL PERSONAL NIVEL: SECRETARIAS, CAJERAS Y BIBLIOTECARIOS.

NIVEL: SECRETARIAS, CAJERAS, BIBLIOTECARIOS.			
PUESTO	No Personal		TOTAL
Secretarias	10	Hombres	1
Cajeras	1		
Bibliotecario	1	Mujeres	11

6.3.4 RELACIÓN DEL PERSONAL NIVEL: INTENDENCIA, VIGILANTES, MENSAJEROS Y JARDINEROS.

NIVEL: INTENDENCIA, VIGILANTES, MENSAJEROS, JARDINEROS.			
PUESTO	No Personal		TOTAL
Intendencia	6	Hombres	7
Jardinero	1		
Vigilantes	2	Mujeres	3
Mensajero	1		

6.4 FORMATO DE CUESTIONARIO DE VALORES.

A continuación se presentan 16 enunciados. Califique cada uno de ellos usando la siguiente escala según el grado de importancia que tengan para usted en su vida cotidiana.

4 = Muy importante.

3 = Importante.

2 = Poco importante.

1 = Sin importancia.

1. Expandir mis conocimientos.
2. La retribución económica que obtengo por mi trabajo.
3. Relacionarme de manera cordial con las personas.
4. La religión forma como parte de mi vida.
5. La familia es la fuerza que me impulsa a ser mejor en todos los sentidos.
6. Tratar a las personas tal y como yo espero ser tratado (a) por ellas.
7. Desempeñarme en un trabajo que exija lo mejor de mi mismo
8. Retribuir a la comunidad según mis posibilidades.
9. Las lecturas educativas y programas que incrementen mi nivel intelectual.
10. El dinero me da más seguridad y confianza.
11. Formar parte de un grupo de amigos.
12. La fe en un ser superior.
13. Pasar algún tiempo con mi familia.
14. Cooperar con las causas comunitarias de los menos favorecidos.
15. Mi profesión ocupa un lugar importante en mi vida.
16. Estar interesado en los problemas de la gente que me rodea.

EVALUACIÓN:

Clasificar los valores que predominan en el personal según la puntuación total que se obtenga de cada grupo de valores.

ENUNCIADOS:

1-9 Intelectuales.

3-11 Sociales.

5-13 Familiares.

7-15 Profesionales.

2-10 Económicos.

4-12 Religiosos.

6-14 Humanitarios.

8-16 Comunitarios.

6.5 FORMATO DE CUESTIONARIO DE ACTITUDES.

Califique los siguientes enunciados según su experiencia utilizando la siguiente escala:

- 4 = Siempre.
 3 = Casi siempre.
 2 = Casi nunca.
 1 = Nunca.

1. Me siento contento (a) con el trabajo que desempeño en la Universidad.
2. El trabajo que realizo exige lo mejor de mi mismo.
3. Estoy identificado con la misión y objetivos de la Universidad.
4. El trabajo que actualmente hago hace que me sienta una persona más feliz.
5. El compromiso que tengo con mi trabajo me da fuerzas para seguir adelante.
6. La eficiente realización de mis labores mantiene la calidad de la Universidad.
7. La cantidad de trabajo que tengo es desafiante, pero no una carga.
8. El compromiso que siento por mi trabajo va más allá de mis labores diarias.
9. Me gusta participar con mis labores en los planes de la Universidad.

EVALUACIÓN.

La puntuación total más alta en los enunciados reflejara que actitud hacia el trabajo es la que predomina en los empleados.

ENUNCIADOS:

1-4-7 Satisfacción con el empleo.- Es la actitud general que tiene un apersona con respecto a sus labores o trabajo.

2-5-8 Compromiso con el trabajo.- Es el grado en el que el individuo se identifica con su empleo.

3-6-9 Compromiso con la organización.- Representa la orientación de un empleado hacia la organización en términos de lealtad, identificación y participación en la misma.

6.6 FORMATO DE CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Los siguientes enunciados deben ser calificados de manera objetiva (apegados a la realidad) utilizando la escala que se proporciona:

3 = Siempre.
2 = A veces
1 = Nunca.

1. Dentro de la Universidad el poder que ejercen las autoridades es evidente.
2. Cada empleado conoce de manera precisa las actividades que debe desempeñar.
3. Los planes y programas realizados por mi superior exigen mi colaboración directa.
4. Las personas que forman parte de la Universidad son consideradas dentro de sus planes.
5. Al ocurrir alguna situación inesperada su solución recae directamente en mis superiores.
6. Las labores que se desprenden de mi puesto están contenidas dentro de un manual.
7. Se espera que mi trabajo apoye la realización de los planes a la fecha esperada.
8. La colaboración de las personas dentro de los proyectos es parte importante.
9. Se me permite resolver un problema importante por mi mismo sin ayuda de mi superior.
10. Conozco la responsabilidad que tengo como parte de mis labores.
11. La realización de los planes requieren del trabajo en quipo para cumplirse a la fecha.
12. Para el establecimiento de los proyectos específicos de mi área de trabajo mi opinión es considerada.

EVALUACIÓN:

La puntuación total más alta reflejara que tipo de Cultura Organizacional es la que predomina dentro de la Organización:

ENUNCIADOS:

1-5-9 Cultura de Poder.- Se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las Organizaciones.

2-6-10 Cultura del Rol.- Usualmente se identifica con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades y labores de cada puesto dentro de la organización.

3-7-11 Cultura por Tareas.- Se apoya en el trabajo y en los proyectos que realiza la Organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

4-8-12 Cultura Centrada en las Personas.- Como su nombre lo indica está basada en los individuos que integran la Organización.

CAPITULO VII.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

7.1 ACTITUDES.

■ 7.1.1 SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO

1. NIVEL: JEFES DE DEPARTAMENTO, COORDINADORES Y DIRECTORES.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	92%
Casi nunca/Nunca	8%

Como lo indican los resultados la tendencia del personal de este nivel se dirige hacia una actitud general de satisfacción con su trabajo, es decir, una actitud positiva respecto a sus labores lo cual indica un alto nivel de participación dentro de las actividades y responsabilidades cotidianas de su puesto. Dentro de este nivel, cuya posición es clave para la Universidad, es importante señalar que esta actitud apoyará los planes de crecimiento y desarrollo de la misma.

2. NIVEL: ASISTENTES DE DEPARTAMENTO, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS Y LABORATORISTAS.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	93%
Casi nunca/Nunca	7%

Los resultados indican una actitud dirigida principalmente hacia un alto nivel de satisfacción con el empleo, las personas se sienten contentas con sus labores, en lo

general tienen una actitud positiva y participativa dentro de la Universidad, además de que consideran que con su trabajo apoyan los planes de la misma.

3. NIVEL: SECRETARIAS, CAJERAS Y BIBLIOTECARIOS.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	100%

Los resultados de este nivel indican una tendencia absoluta, los empleados encuestados se sienten contentos y satisfechos con el trabajo asignado dentro de la Universidad, lo cual reflejará en un alto nivel de eficiencia y competitividad, ya que sus labores están primordialmente dirigidas a la comunidad educativa U.VA.Q, coadyuvando de esta manera al logro de objetivos y apoyando la calidad en la prestación de los servicios que ofrece la Institución.

4. NIVEL: INTENDENCIA, VIGILANTES, MENSAJEROS Y JARDINEROS.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	93%
Casi nunca/Nunca	7%

Los resultados arrojados de las encuestas aplicadas a este nivel indican que hay en su gran mayoría por parte del personal una actitud de aceptación y satisfacción por su trabajo, que sus actividades y deberes son acordes con sus habilidades así como a los requerimientos de la Universidad, apoyando de esta manera en el mantenimiento y cuidado de las instalaciones.

NOTA: Como se pudo observar, dentro de los cuatro niveles de empleados de la Universidad, existe una actitud general de satisfacción con el trabajo, sin embargo, en algunos niveles, existe una proporción minoritaria de empleados que muestran una tendencia hacia una actitud negativa, lo cual indica que hay personas con un

sentimiento de poca satisfacción por su trabajo, pudiendo derivarse esto en conflictos y baja compendia respecto a sus labores y a su desempeño.

■ 7.1.2 COMPROMISO CON EL TRABAJO.

1. NIVEL: JEFES DE DEPARTAMENTO, COORDINADORES Y DIRECTORES.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	86%
Casi nunca/Nunca	14%

Los resultados arrojados por las encuestas, indican que la mayor parte de las personas de este nivel se sienten identificados con su empleo, en lo general, les gusta su profesión y sienten que sus capacidades están acordes con las actividades de su puesto, además de dirigir sus esfuerzos al logro de un desempeño eficaz y positivo. Del mismo modo observamos que existe una parte menos representativa de personas que no están totalmente identificadas con su puesto o que sienten que tal vez el grado de participación en el mismo no les es completamente satisfactorio.

2. NIVEL: ASISTENTES DE DEPARTAMENTO, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS Y LABORATORISTAS.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/Casi siempre	85%
Casi nunca/Nunca	15%

Al igual que el nivel anterior, las personas tienen una actitud de alta participación y compromiso con su trabajo, es decir, encuentran que en lo general sus actividades y deberes dentro de la Universidad están equilibradas con el desempeño de su profesión, así como de sus expectativas. También existe un porcentaje mínimo de empleados que

no se sienten completamente comprometidos con su trabajo, es decir, existe cierta insatisfacción respecto al mismo.

3. NIVEL: SECRETARIAS, CAJERAS Y BIBLIOTECARIOS.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	100%

Nuevamente, los empleados de este nivel muestran una tendencia totalmente dirigida hacia una actitud de compromiso e identificación con su puesto, es decir, se mantiene la tendencia anteriormente observada (de satisfacción con el empleo) reforzando los resultados anteriores, es decir, las personas de este nivel están completamente identificadas y satisfechas con empleo, con su trabajo y con su participación dentro de la Universidad.

4. NIVEL: INTENDENCIA, VIGILANTES, MENSAJEROS Y JARDINEROS.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	100%

Dentro de este nivel se puede observar una tendencia dirigida hacia un grado demasiado alto de identificación con su trabajo, es decir, sus integrantes tienen una actitud positiva y de compromiso con sus labores, con sus jefes y con los compañeros de trabajo, reflejándose en una alta participación y desempeño con sus labores.

■ 7.1.3 COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.

1. NIVEL: JEFES DE DEPARTAMENTO, COORDINADORES Y DIRECTORES.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	94%
Casi nunca/Nunca	6%

Los empleados de este nivel tienen en su mayoría, una alta orientación hacia la Universidad, es decir, presentan una actitud de lealtad y compromiso por la institución, la manera en que hacen frente a sus labores y quehaceres cotidianos están respaldados por la convicción de que están laborando en una institución cuya misión e ideología esta en armonía con sus creencias, ya que no sólo les gustan sus labores sino que también se sienten identificados y comprometidos con la razón de ser de la Universidad.

Del mismo modo, se observa que existe en mínima proporción empleados que no están totalmente comprometidos e identificados.

2. NIVEL: ASISTENTES DE DEPARTAMENTO, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS Y LABORATORISTAS.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	88%
Casi nunca/Nunca	12%

En este nivel, aunque con unos puntos porcentuales menos que el anterior, se observa una tendencia mayoritariamente dirigida al compromiso e identificación con el quehacer de la Universidad, es decir, existe una proporción significativa de personas que se sienten parte de la comunidad educativa. Sin embargo, hay empleados que no tienen una actitud completamente de identificación con la organización, derivado de

ciertas situaciones o características que impiden un compromiso al 100% con la Universidad.

3. NIVEL: SECRETARIAS, CAJERAS Y BIBLIOTECARIOS.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	94%
Casi nunca/Nunca	6%

Como se puede observar los empleados tienen una actitud altamente dirigida hacia la Universidad, se sienten parte de su comunidad por lo que al desempeñar sus actividades impulsan al cumplimiento de los planes y programas establecidos así como a la eficiencia y competitividad de la misma. Nuevamente se hace patente, una proporción mínima de empleados que no tienen la misma actitud.

4. NIVEL: INTENDENCIA, VIGILANTES, MENSAJEROS Y JARDINEROS.

VALOR	TENDENCIA
Siempre/ Casi siempre	78%
Casi nunca/Nunca	22%

En esta parte, se hace evidente la existencia de una proporción un poco más dividida, respecto a las tendencias presentadas por los niveles anteriores. Si bien existe un gran número de empleados que presentan una actitud de lealtad y compromiso hacia la Universidad, también existe una parte de los mismos que no están completamente satisfechos o convencidos de su participación laboral, es decir, en este nivel es más evidente una actitud de poca participación y compromiso hacia su centro laboral.

7.2 VALORES

1. NIVEL: JEFES DE DEPARTAMENTO, COORDINADORES Y DIRECTORES.

	TIPO DE VALORES	VALOR			
		Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia.
TENDENCIA %	Intelectual	0.62	0.36	0.02	
	Social	0.48	0.43	0.09	
	Familiar	0.86	0.14		
	Profesional	0.57	0.4	0.03	
	Económico	0.24	0.62	0.12	0.02
	Religioso	0.52	0.45	0.03	
	Humanístico	0.55	0.4	0.05	
	Comunitario	0.39	0.55	0.05	0.01

La tabla anterior nos muestra que los valores que predominan en este nivel son (según el grado de tendencia): familiar, intelectual, profesional, humanístico, religioso y social, es decir, que para este tipo empleados su núcleo familiar es primordial, seguido del valor intelectual y profesional ya que para ellos es importante mantenerse cultivos e informados ya que su profesión es parte importante de su vida, así como los valores humanístico y religioso acordes con la esencia de la Universidad lo cual les permite sentirse como parte importante de la misma.

2. NIVEL: ASISTENTES DE DEPARTAMENTO, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS Y LABORATORISTAS.

	TIPO DE VALORES	VALOR			
		Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia.
TENDENCIA %	Intelectual	0.62	0.33	0.05	
	Social	0.39	0.44	0.17	
	Familiar	0.44	0.50	0.06	
	Profesional	0.72	0.28		
	Económico	0.28	0.56	0.06	
	Religioso	0.44	0.50	0.06	
	Humanístico	0.33	0.50	0.11	0.06
	Comunitario	0.22	0.50	0.28	

Para los empleados ubicados en este nivel los valores más importantes son el intelectual y el profesional, es decir, que su profesión y por ende su trabajo es primordial en su vida al igual que mantener cierto nivel intelectual que les mantenga al tanto de los avances y las tendencias de su profesión. También podemos observar que existe una proporción constante respecto a los valores familiares, religiosos, humanísticos y comunitarios.

3. SECRETARIAS, CAJERAS Y BIBLIOTECARIOS.

	TIPO DE VALORES	VALOR			
		Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia.
TENDENCIA %	Intelectual	0.66	0.29	0.05	
	Social	0.54	0.29	0.13	0.04
	Familiar	0.92	0.08		
	Profesional	0.79	0.21		
	Económico	0.38	0.50	0.12	
	Religioso	0.38	0.54	0.08	
	Humanístico	0.67	0.29	0.04	
	Comunitario	0.46	0.46	0.04	0.04

Para los empleados de este nivel los valores más representativos en su vida son: en primer lugar el valor familiar (al igual que el nivel uno), seguido del valor profesional,

de los valores intelectuales y humanísticos (acorde a la tendencia de niveles anteriores) así como de los sociales y comunitarios. Nuevamente observamos que la familia es uno de los valores más representativos, así como los valores profesionales e intelectuales que les permiten desarrollar su profesión de manera eficiente a través de un empleo satisfactorio.

4. INTENDENCIA, VIGILANTES, MENSAJEROS Y JARDINEROS.

	TIPO DE VALORES	VALOR			
		Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia.
TENDENCIA %	Intelectual	0.66	0.29	0.05	
	Social	0.44	0.44	0.12	
	Familiar	0.61	0.39		
	Profesional	0.50	0.50		
	Económico	0.67	0.28	0.05	
	Religioso	0.39	0.44	0.17	
	Humanístico	0.50	0.44	0.06	
	Comunitario	0.34	0.44	0.22	

Respecto a este nivel, observamos una variante respecto a los anteriores, ya que para estos empleados los valores económicos e intelectuales son los primeros, es decir, que los motiva la retribución económica que obtienen por su trabajo además de que es importante mantener cierto nivel intelectual. La familia nuevamente aparece, aunque no con un valor tan fuerte como en niveles anteriores, sin embargo los valores profesionales y humanísticos también tienen cierta relevancia.

7.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.

1. JEFES DE DEPARTAMENTO, COORDINADORES Y DIRECTORES.

TENDENCIA %	TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	VALOR		
		Siempre	A veces	Nunca
	DE PODER	0.39	0.50	0.11
	DEL ROL	0.60	0.32	0.08
	POR TAREAS	0.54	0.40	0.06
	CENTRADA EN LAS PERSONAS	0.54	0.41	0.05

La tabla nos muestra que para los empleados de este nivel la Cultura Organizacional que prevalece dentro de la Universidad es la del rol, es decir, existe una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización y del mismo modo una clara tendencia hacia la burocracia, lo cual se hace evidente al predominar en las personal de este nivel los valore profesionales e intelectuales.

2. ASISTENTES, AUXILIARES ADMINISTRATIVOS Y LABORATORISTAS.

TENDENCIA %	TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	VALOR		
		Siempre	A veces	Nunca
	DE PODER	0.63	0.33	0.04
	DEL ROL	0.56	0.33	0.11
	POR TAREAS	0.67	0.29	0.04
	CENTRADA EN LAS PERSONAS	0.38	0.55	0.07

Como se puede observar, las personas de este nivel, consideran que la Cultura Organizacional que prevalece en la Universidad es la Cultura por tareas, es decir, que existe una tendencia hacia el trabajo y los proyectos que realiza la institución y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos, es decir, están

claramente definidas las funciones y tareas de cada nivel de empleados, lo cual apoya la tendencia del nivel uno.

3. SECRETARIAS, CAJERAS Y BIBLIOTECARIOS.

TENDENCIA %	TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	VALOR		
		Siempre	A veces	Nunca
	DE PODER	0.47	0.44	0.09
	DEL ROL	0.72	0.14	0.14
	POR TAREAS	0.78	0.22	
	CENTRADA EN LAS PERSONAS	0.53	0.36	0.11

Al igual que el nivel anterior, las encuestas aplicadas a este tipo de empleados reflejan una tendencia hacia la Cultura por Tareas, apoyando los resultados anteriormente citados.

4. INTENDENCIA, VIGILANTES, MENSAJEROS Y JARDINEROS.

TENDENCIA %	TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	VALOR		
		Siempre	A veces	Nunca
	DE PODER	0.49	0.44	0.07
	DEL ROL	0.74	0.04	0.22
	POR TAREAS	0.59	0.37	0.04
	CENTRADA EN LAS PERSONAS	0.48	0.26	0.26

El personal de este nivel, al igual que sus compañeros del nivel uno, consideran que dentro de la Universidad la Cultura Organizacional que prevalece es la del rol, es decir, que existe una clara descripción de las responsabilidades de cada puesto, lo que evidentemente se reflejará en un ambiente de trabajo específico por puesto el cual apoyará los planes y proyectos de la institución así como su realización a un tiempo determinado.

7.4 CUADROS Y GRÁFICOS.

■ ACTITUDES Y VALORES.

Debido a que la escala de tendencia utilizada en los cuestionarios de actitudes y valores (ver formatos) aplicados al personal, tienen una discrepancia mínima, (entre siempre/casi siempre y casi nunca/nuca) es difícil reflejar sus resultados en gráficas sin que el lector caiga en error o duda entre estos dos grupos de categorías, respecto a su interpretación.

Por lo anterior, se hizo necesario aplicar una escala de valor a cada una de las tendencias (sin modificar los resultados obtuvimos) para efectos de acomodo y visualización de las gráficas, utilizando la siguiente escala:

4 = 16 puntos.

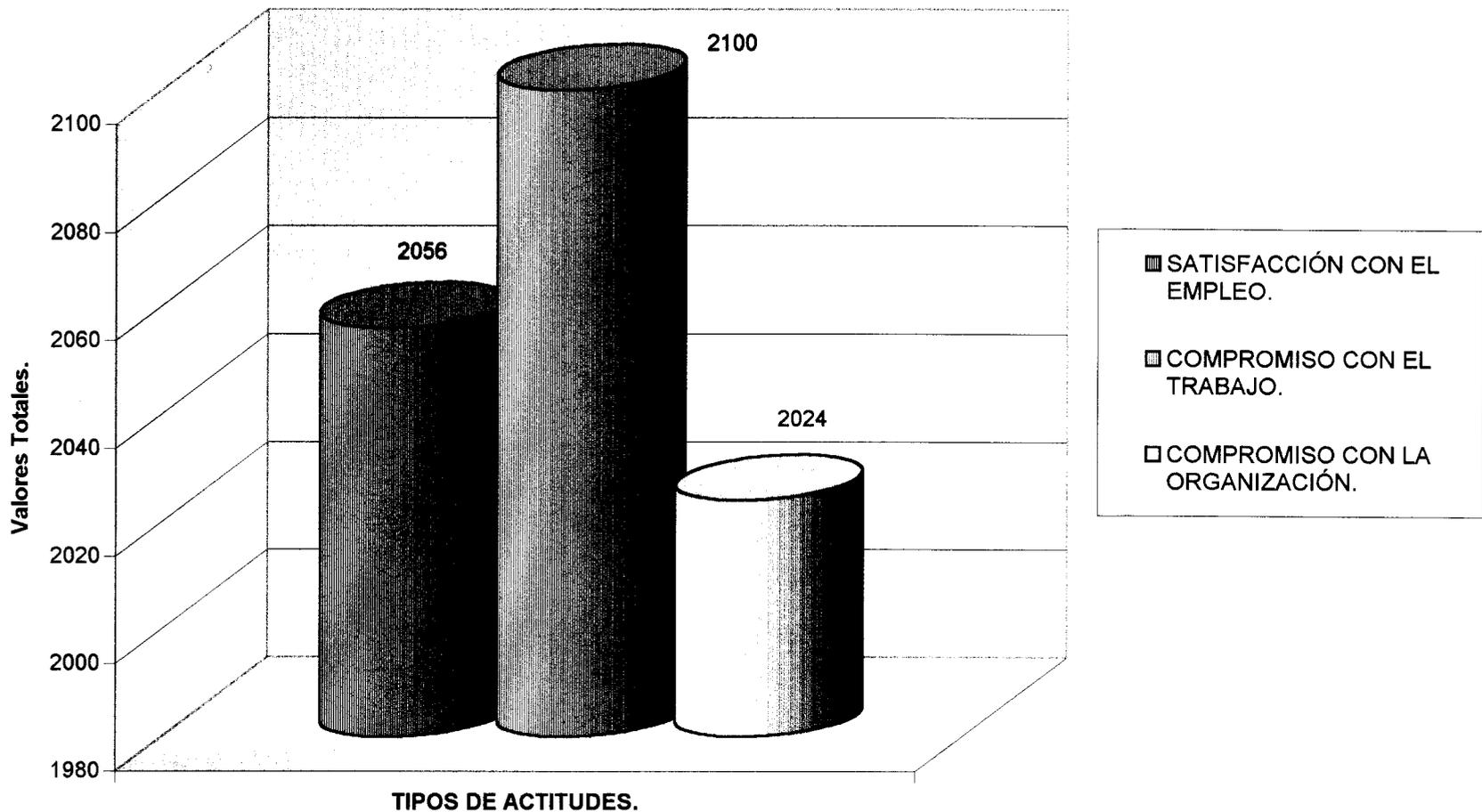
3 = 12 puntos.

2 = 8 puntos.

1 = 4 puntos.

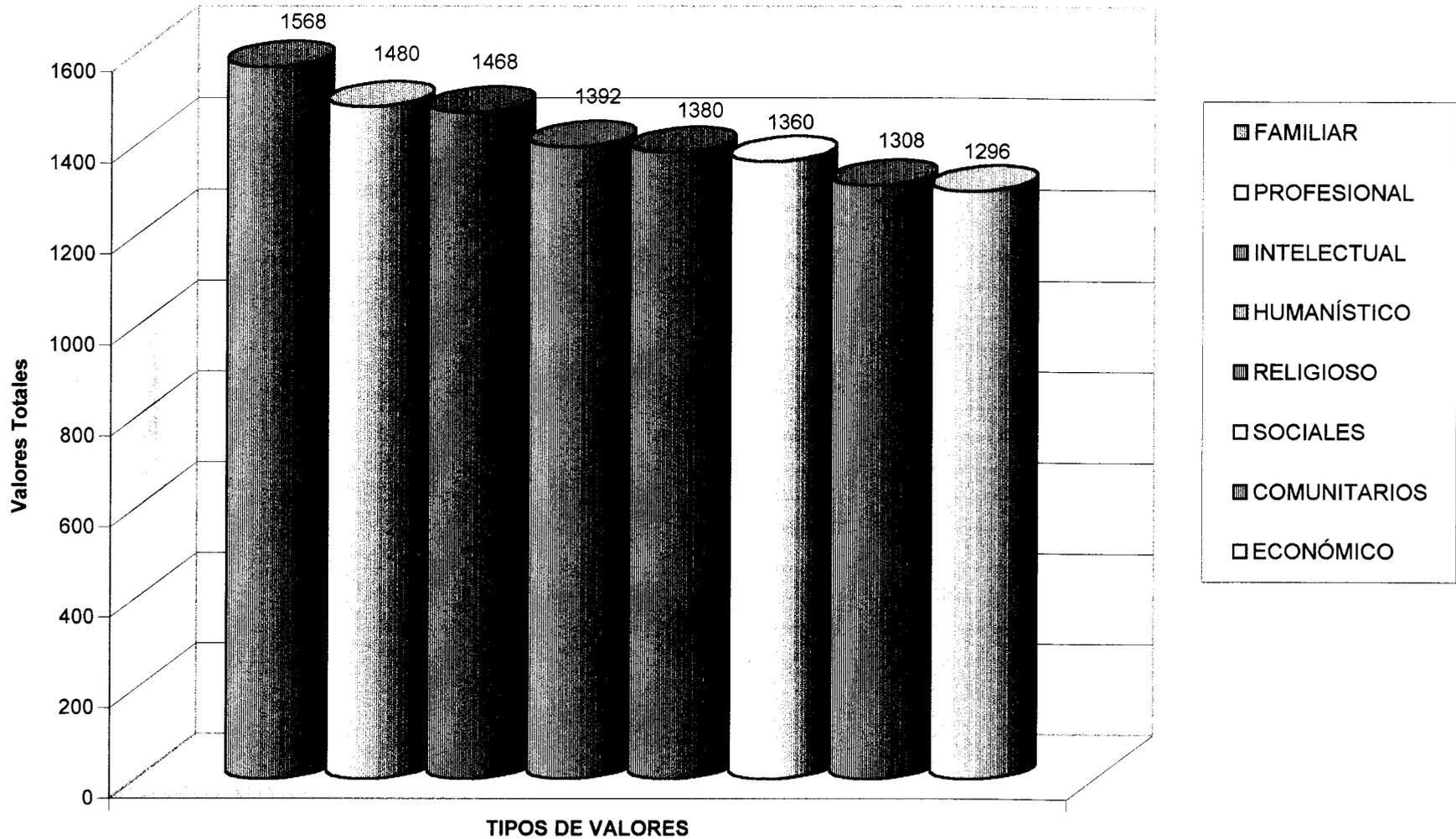
CUADRO DE EQUIVALENCIAS DE ACTITUDES. RESULTADOS GLOBALES.						
RESULTADOS GLOBALES	ACTITUD LABORAL.	TENDENCIA	Respuestas acumuladas.	Escala de valor.	PUNTOS TOTALES.	SUMA TOTAL.
	Satisfacción con el empleo.	4	65	16	1040	2056
		3	80	12	960	
		2	6	8	48	
		1	2	4	8	
	Compromiso con el trabajo.	4	79	16	1264	2100
		3	61	12	732	
		2	13	8	104	
		1	0	4	0	
	Compromiso con la organización.	4	82	16	1312	2024
		3	56	12	672	
		2	4	8	32	
		1	2	4	8	

GRÁFICO DE ACTITUDES DOMINANTES EN EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA. RESULTADOS GLOBALES.



CUADRO DE EQUIVALENCIAS DE VALORES. RESULTADOS GLOBALES.						
RESULTADOS GLOBALES.	TIPOS DE VALORES	VALOR	No de respuestas.	Escala de valor.	PUNTOS TOTALES.	SUMA TOTAL.
	Familiar.	4	84	16	1344	1568
		3	18	12	216	
		2	1	8	8	
		1	0	4	0	
	Profesional.	4	65	16	1040	1480
		3	36	12	432	
		2	1	8	8	
		1	0	4	0	
	Intelectuales.	4	65	16	1040	1468
3		33	12	396		
2		4	8	32		
1		0	4	0		
Humanísticos	4	54	16	864	1392	
	3	41	12	492		
	2	4	8	32		
	1	1	4	4		
Religiosos	4	46	16	736	1380	
	3	49	12	588		
	2	7	8	56		
	1	0	4	0		
Sociales	4	48	16	768	1360	
	3	41	12	492		
	2	12	8	96		
	1	1	4	4		
Comunitarios.	4	37	16	592	1308	
	3	51	12	612		
	2	12	8	96		
	1	2	4	8		
Económicos.	4	33	16	528	1296	
	3	55	12	660		
	2	13	8	104		
	1	1	4	4		

GRÁFICO DE VALORES DOMINANTES EN EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA. RESULTADOS GLOBALES.



CUADRO DE RESULTADOS GLOBALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.					
TIPOS DE CULTURA	ESCALA	PUESTO/NIVEL			
		Jefes de Depto, Coordinadores, Directores. NIVEL 1	Asistentes, Auxiliares Admvos, Laboratoristas NIVEL 2	Secretarias, Cajeras. Bibliotecarios. NIVEL 3	Intendentes, Vigilantes, Mensajeros, Jardineros. NIVEL 4
		%	%	%	%
DE PODER	Siempre	0.39	0.63	0.47	0.49
	A veces	0.50	0.33	0.44	0.44
	Nunca	0.11	0.04	0.09	0.07
DEL ROL	Siempre	0.60	0.56	0.72	0.74
	A veces	0.32	0.33	0.14	0.04
	Nunca	0.08	0.11	0.14	0.22
POR TAREAS	Siempre	0.54	0.67	0.78	0.59
	A veces	0.4	0.29	0.22	0.37
	Nunca	0.06	0.04	0	0.04
CENTRADA EN LAS PERSONAS.	Siempre	0.54	0.38	0.53	0.48
	A veces	0.41	0.55	0.36	0.26
	Nunca	0.05	0.07	0.11	0.26

GRÁFICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE PODER. RESULTADOS GLOBALES.

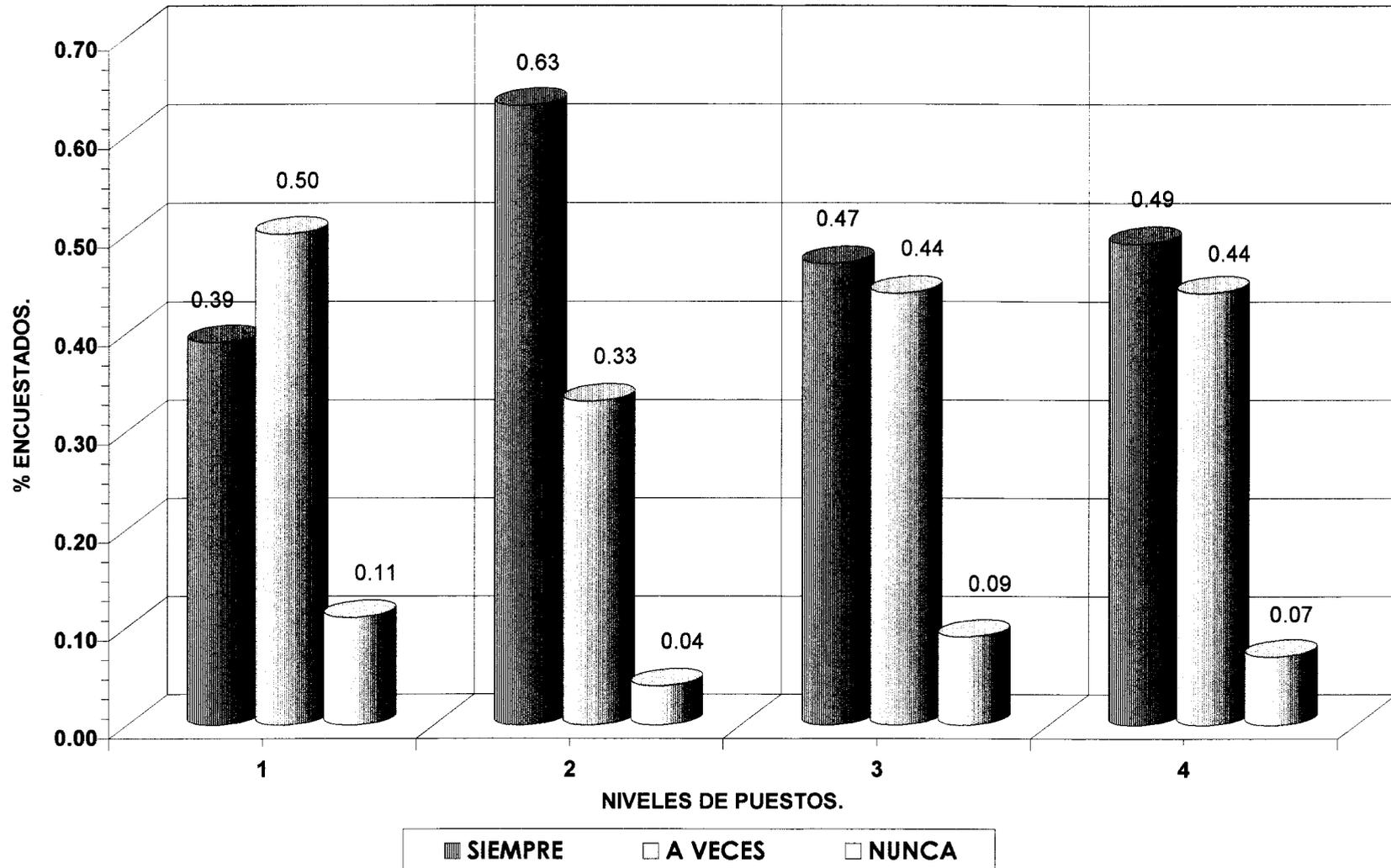
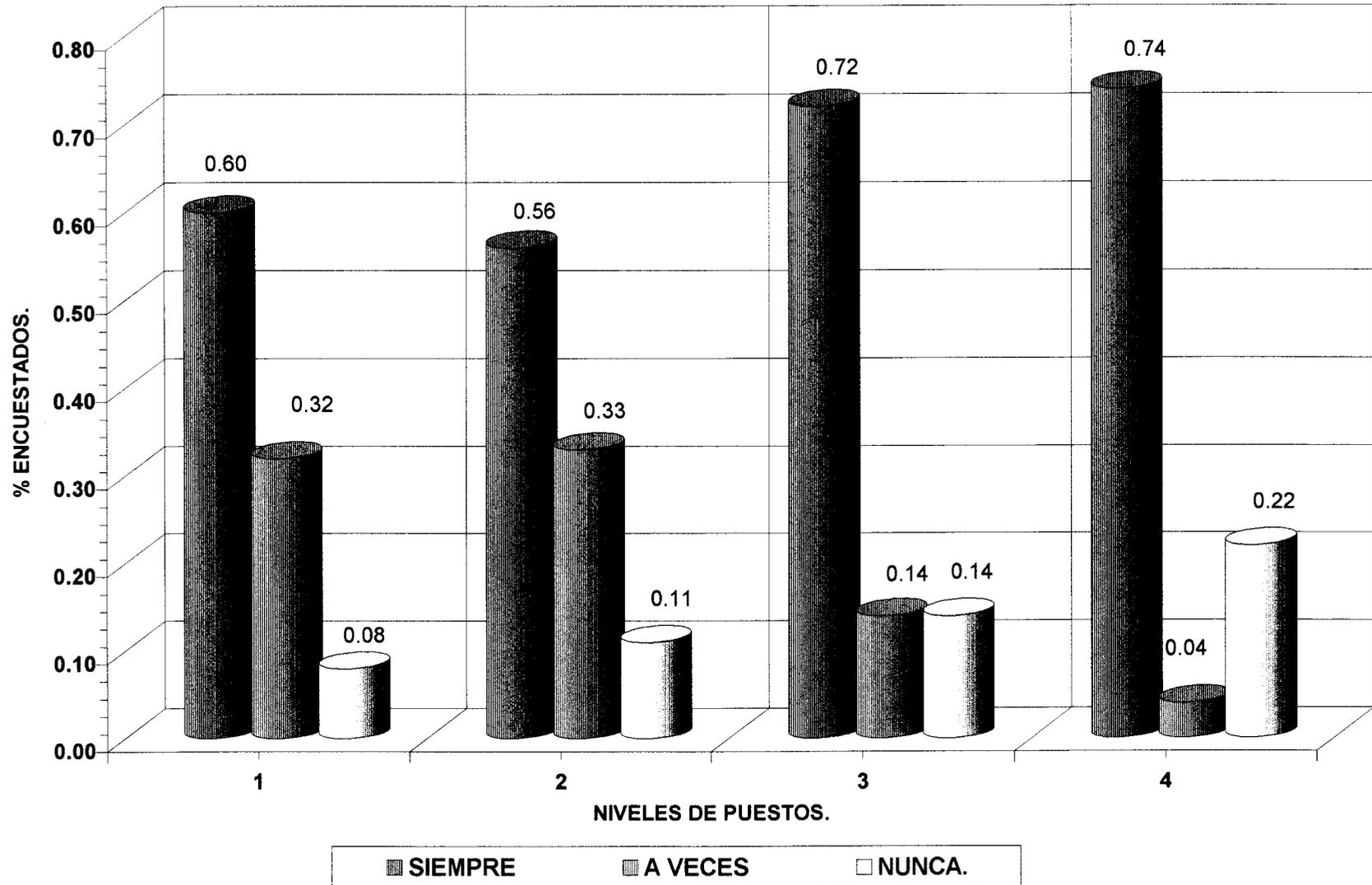


GRÁFICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL ROL. RESULTADOS GLOBALES.



**GRÁFICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADA EN LAS PERSONAS.
RESULTADOS GLOBALES.**

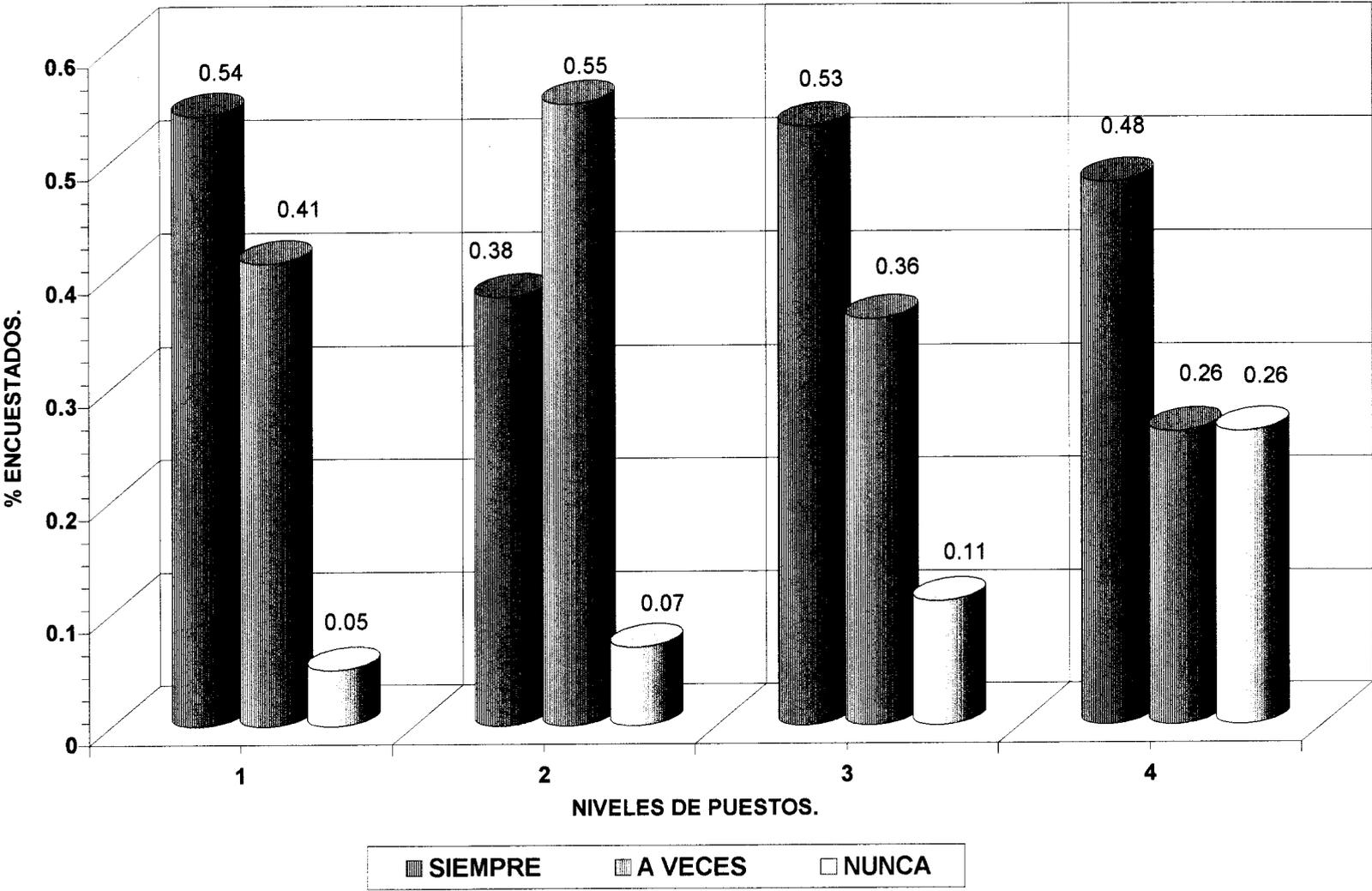
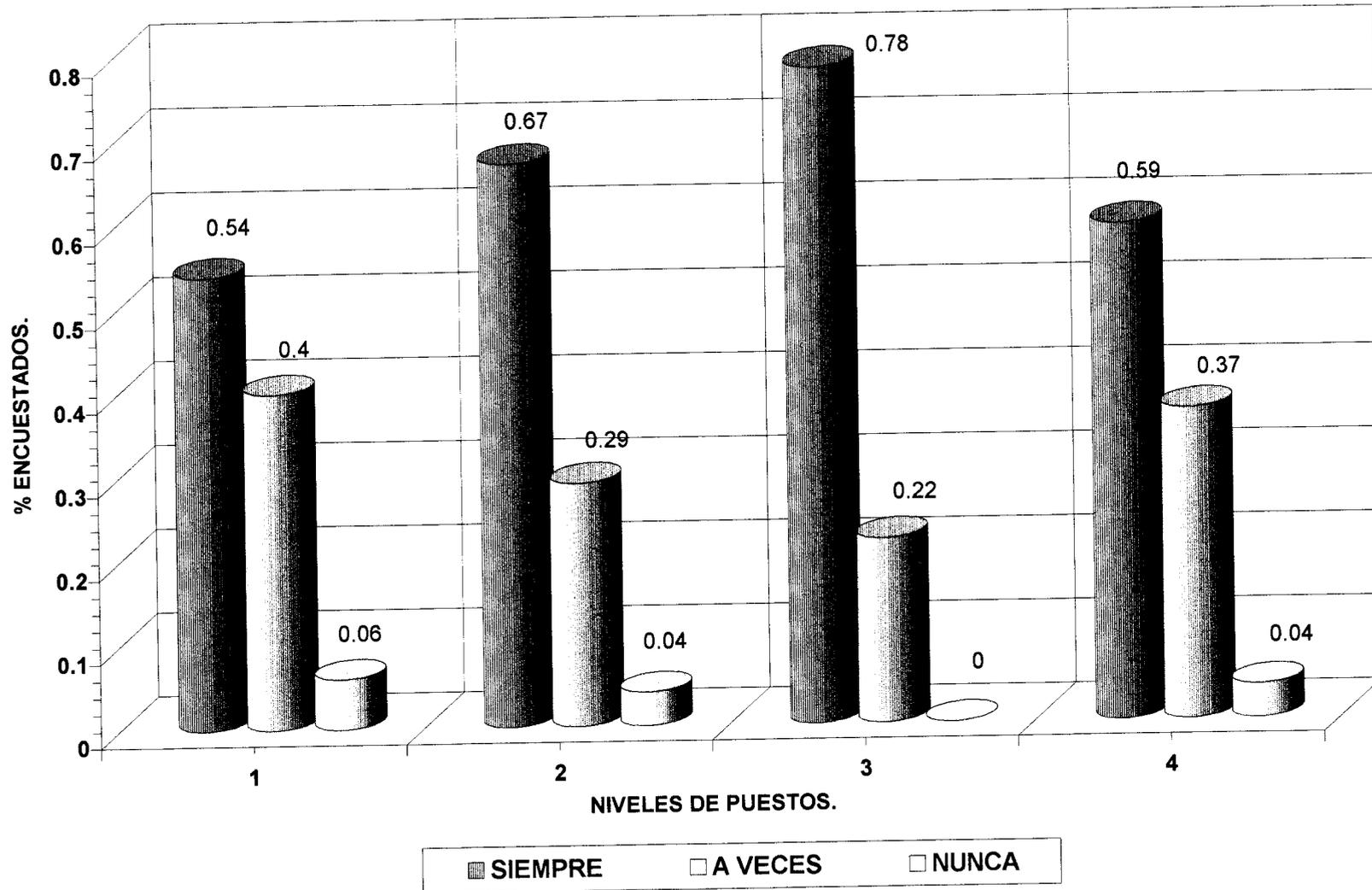


GRÁFICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR TAREAS. RESULTADOS GLOBALES.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En conclusión, y derivado del análisis e interpretación de datos se obtuvo que:

- La cultura organizacional que existe en la Universidad Vasco de Quiroga está centrada en los roles y las tareas.
- La actitud laboral que tiene el personal es de Compromiso con su trabajo.
- Los valores más representativos son: familiar, profesional e intelectual.

Los resultados anteriores difieren de la hipótesis originalmente planteada, que indica que la U.VA.Q es una institución cuyos valores más importantes son los valores humanistas, religiosos y de responsabilidad social, vivir acorde a las enseñanzas de Don Vasco de Quiroga. Respecto a la Cultura Organizacional ciertamente ésta no se encuentra centrada en las personas, como lo refleja la hipótesis inicial, si bien está dirigida hacia las tareas y los roles, lo cual indica que dentro de la Universidad hay personal altamente preparado, comprometido con su trabajo, con sus labores y cuyo desempeño colabora en la realización de sus diversos planes y proyectos, los valores que predominan en el personal están en armonía con la Cultura Organizacional que existe, es decir, los valores que se proyectaron son los que apoyan el hecho de que exista este tipo de cultura. En lo referente a las actitudes, nuevamente se observa que los resultados se dirigen hacia un mismo sentido, ya que en este aspecto se hizo evidente que la actitud laboral que presenta el personal es el de compromiso con el trabajo, es decir, en gran proporción las personas se identifican con su empleo, lo cual provoca una baja en la deserción laboral y existencia de empleados poco satisfechos con su profesión y con las labores que se desprenden de su puesto.

Los resultados anteriormente citados, apoyan el hecho de que la Universidad Vasco de Quiroga en la actualidad es una institución en constante crecimiento y desarrollo, a la vanguardia en los planes educativos así como en las diversas ofertas educativas de nivel superior, respaldados con empleados profesionistas, identificados con sus labores y con una alto sentido de eficiencia laboral, elementos de ventaja competitiva que trascienden el paso del tiempo y logran superar los diversos retos y cambios que sufre nuestro Estado.

Por lo anterior, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Para crear y establecer una Cultura Organizacional acorde con las actitudes, valores y creencias de los fundadores de la Universidad quienes vislumbraron una institución cuya característica distintiva es principalmente humanista, centrada en las personas, preocupada por su desarrollo integral, es necesario que las autoridades universitarias identifiquen los valores culturales deseables en su personal, utilizando como antecedente el diagnóstico de los valores que actualmente prevalecen, y de este modo crear las estrategias de transmisión de los nuevos valores culturales.
- Respecto a la modificación de las actitudes laborales dominantes en el personal, es necesario hacer un estudio del estilo de dirección y toma de decisiones, del ritmo y la forma de trabajo, del impacto en los cambios y modificaciones que se han hecho al interior de la Universidad, la identificación del personal con los nuevos objetivos y planes institucionales, así como del nivel de participación del personal. Lo anterior son considerados los puntos clave que influyen de manera determinante para la identificación y modificación de las actitudes laborales del personal.

Por último, es importante recordar que la finalidad de la Cultura Organizacional es la de crear la personalidad distintiva de una institución, y en el caso particular de las instituciones educativas, dicha Cultura es la que identificará y motivará a los estudiantes a elegir como opción educativa a una institución en particular, de entre las diversas ofertas que en años recientes han aumentado en el Estado, diversificando sus opciones.

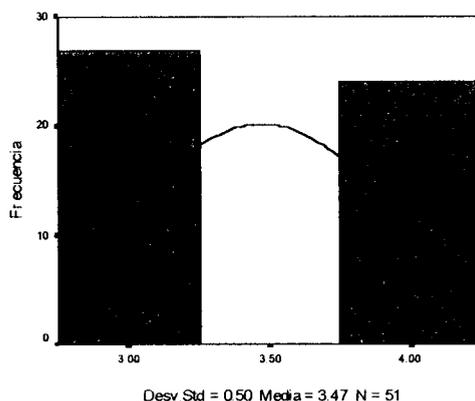
La experiencia y calidad del quehacer educativo de la U.V.A.Q son en sí mismos elementos de ventaja competitiva, sin embargo, los tiempos actuales, exigen de las instituciones educativas estrategias que aseguren la actualización y modernización de los planes y programas de estudio, de su crecimiento y proyección, los cuales requieren del apoyo y participación constante de su personal. Por ello es necesario apoyarse en una estructura y Cultura Organizacional lo suficientemente fuerte, que sirva como elemento de ventaja competitiva que prevalezca con el paso de los años.

APÉNDICES.

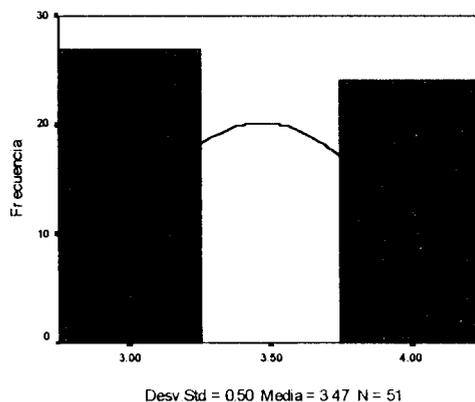
HISTOGRAMAS DE RESULTADOS GLOBALES DE ENCUESTA DE "ACTITUDES"

■ SATISFACCIÓN CON EL EMPLEO.

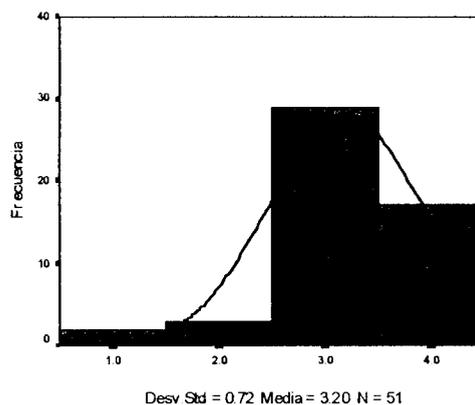
1.- Me siento contento con el trabajo que desempeño en la Universidad.



2.- El trabajo que actualmente desempeño, hace que me sienta una persona feliz.



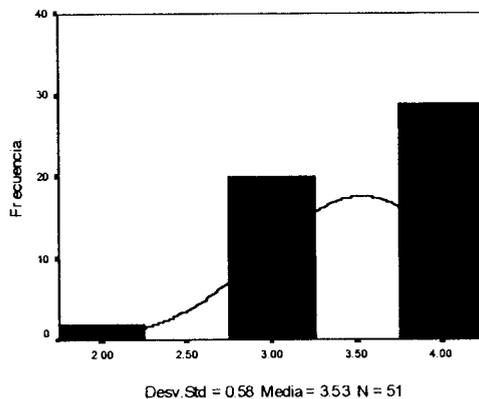
3.- La cantidad de trabajo que tengo es desafiante pero no una carga.



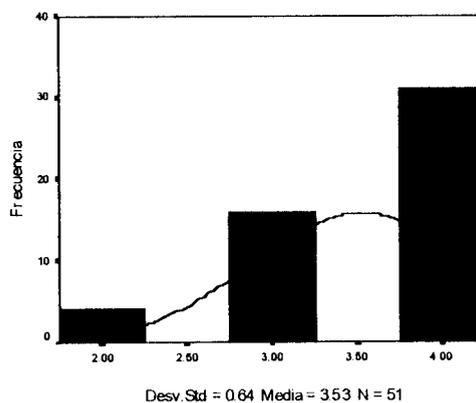
HISTOGRAMAS DE RESULTADOS GLOBALES DE ENCUESTA DE “ACTITUDES”

■ COMPROMISO CON EL TRABAJO

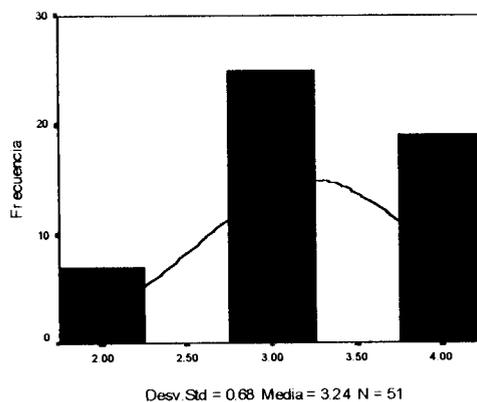
1.- El trabajo que realizo exige lo mejor de mi mismo.



2.- El compromiso que tengo con mi trabajo me da fuerzas para seguir adelante.



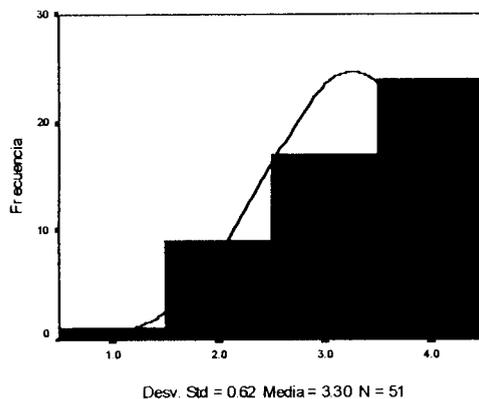
3.- El compromiso que siento con mi trabajo va más allá de mis labores diarias.



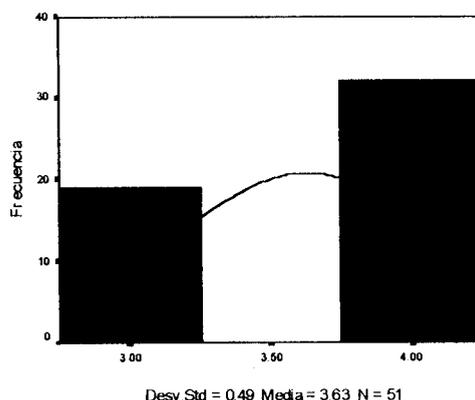
HISTOGRAMAS DERESULTADOS GLOBALES DE ENCUESTA DE “ACTITUDES”

■ COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.

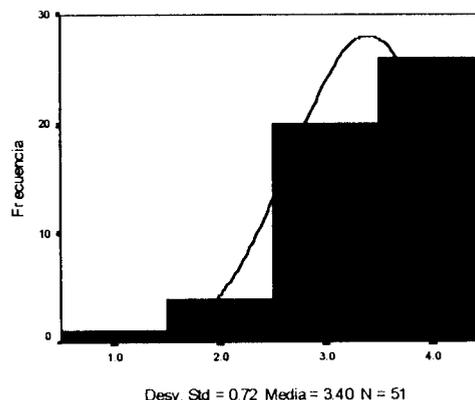
1.- Estoy identificado con la Misión y los objetivos de la Universidad.



2.- La eficiente realización de mis labores mantiene la calidad.



3.- Me gusta participar con mis labores en los planes de la Universidad.



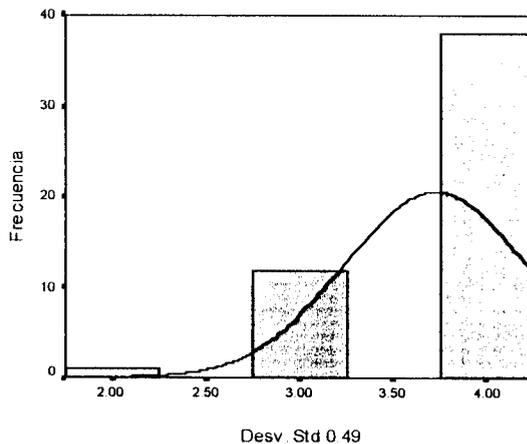
HISTOGRAMA DE RESULTADOS GLOBALES VALORES.

■ INTELETUALES.

1.-EXPANDIR MIS CONOCIMIENTOS.

VARIABLE	Frecuencia	%
IMPORTANTE	38	0.75
MUY IMPORTANTE	12	0.23
POCO IMPORTANTE	1	0.02

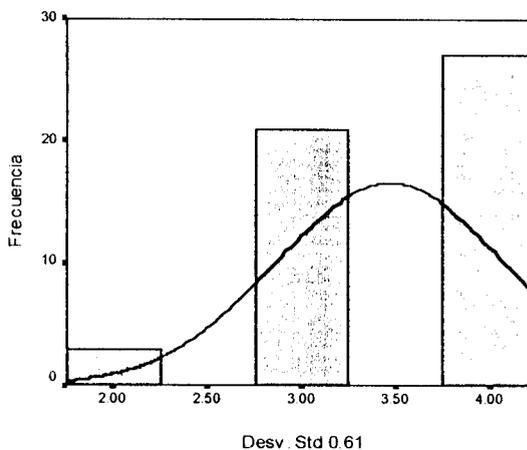
Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.73
Mediana	4
Moda	4.00



2.- LAS LECTURAS EDUCATIVAS Y PROGRAMAS QUE INCREMENTEN MI NIVEL INTELECTUAL.

VARIABLE	Frecuencia	%
IMPORTANTE	27	0.53
MUY IMPORTANTE	21	0.41
POCO IMPORTANTE	3	0.06

Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.47
Mediana	4
Moda	4.00



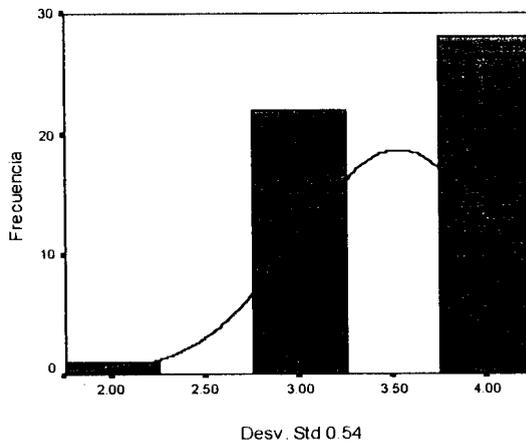
HISTOGRAMA DE RESULTADOS GLOBALES VALORES.

■ ECONÓMICOS.

1.-LA RETRIBUCIÓN ECONÓMICA QUE OBTENGO POR MI TRABAJO.

VARIABLE	Frecuencia	%
IMPORTANTE	28	0.55
MUY IMPORTANTE	22	0.43
POCO IMPORTANTE	1	0.02

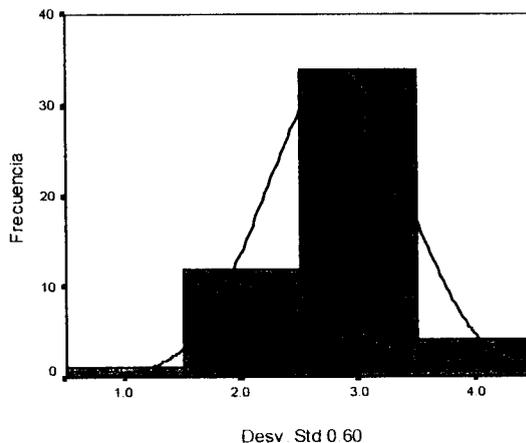
Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.53
Mediana	4.00
Moda	4



2.-EL DINERO ME DA MÁS SEGURIDAD Y CONFIANZA.

VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	4	0.08
IMPORTANTE	34	0.67
POCO IMPORTANTE	12	0.23
SIN IMPORTANCIA	1	0.02

Estadísticas	Valor
N	51
Media	2.80
Mediana	3.00
Moda	3



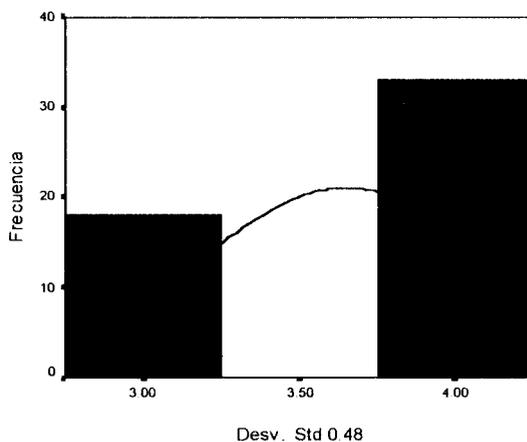
HISTOGRAMA DE RESULTADOS GLOBALES VALORES.

▪ SOCIALES.

1.- RELACIONARME DE MANERA CORDIAL CON LAS PERSONAS.

VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	33	0.65
IMPORTANTE	18	0.35

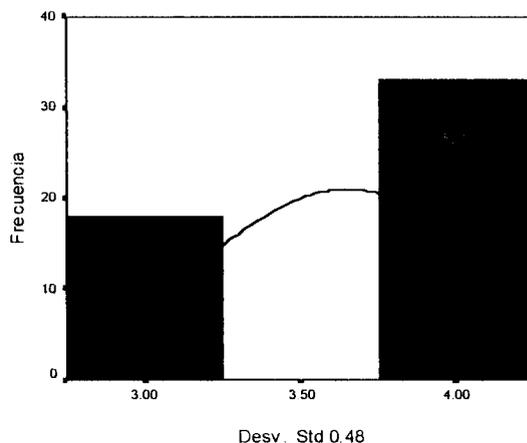
Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.65
Mediana	4.00
Moda	4



2.- FORMAR PARTE DE UN GRUPO DE AMIGOS.

VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	15	0.30
IMPORTANTE	23	0.45
POCO IMPORTANTE	12	0.23
SIN IMPORTANCIA	1	0.02

Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.02
Mediana	3.00
Moda	3



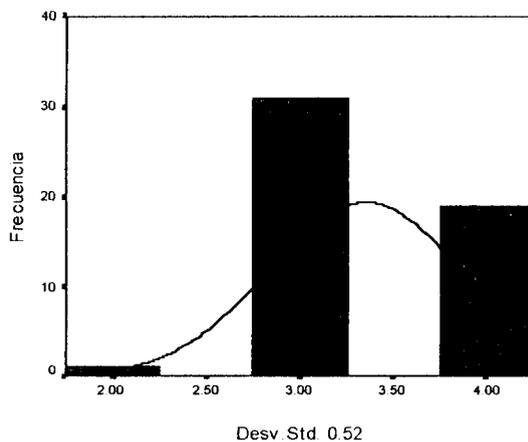
HISTOGRAMA DE RESULTADOS GLOBALES VALORES.

■ RELIGIOSOS.

1.- LA RELIGIÓN COMO PARTE DE MI VIDA.

VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	19	0.37
IMPORTANTE	31	0.61
POCO IMPORTANTE	1	0.02

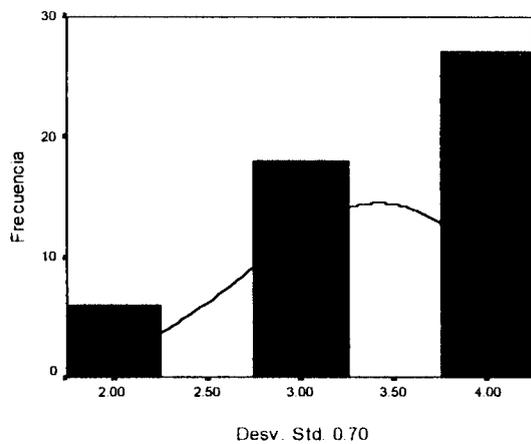
Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.02
Mediana	3.00
Moda	3



2.- LA FÉ EN UN SER SUPERIOR.

VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	27	0.53
IMPORTANTE	18	0.35
POCO IMPORTANTE	6	0.12

Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.41
Mediana	4.00
Moda	4

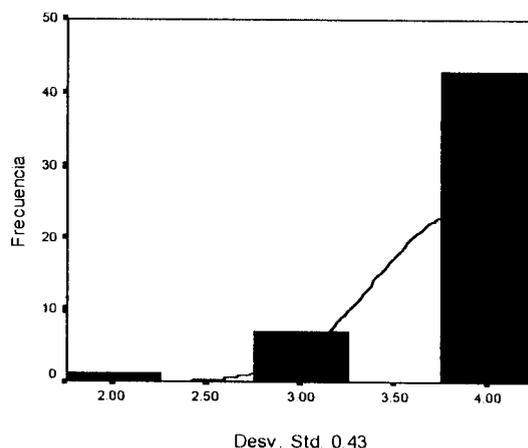


HISTOGRAMA DE RESULTADOS GLOBALES VALORES.

▪ FAMILIARES.

1.- LA FAMILIA ES LA FUERZA QUE ME IMPULSA A SER MEJOR EN TODOS LOS SENTIDOS.

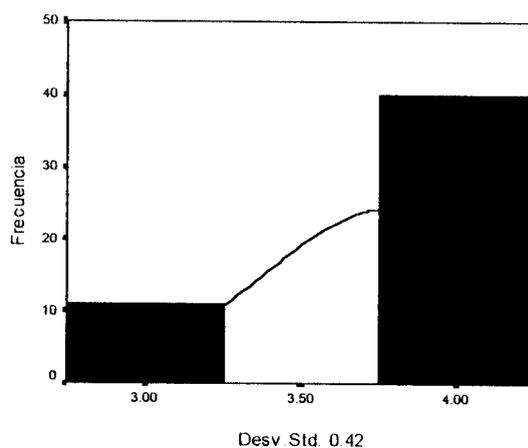
VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	43	0.84
IMPORTANTE	7	0.14
POCO IMPORTANTE	1	0.02



Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.82
Mediana	4.00
Moda	4

2.- PASAR ALGÚN TIEMPO CON MI FAMILIA.

VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	40	0.78
IMPORTANTE	11	0.22



Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.78
Mediana	4.00
Moda	4

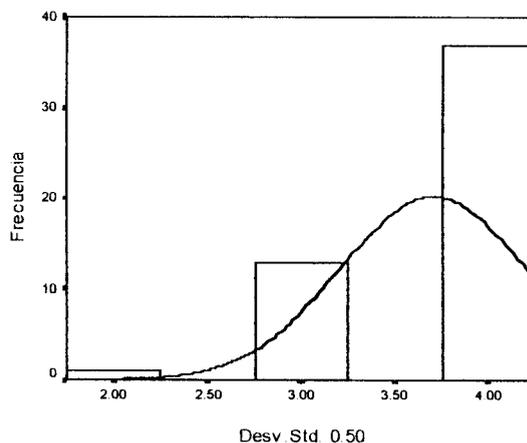
HISTOGRAMA DE RESULTADOS GLOBALES VALORES.

■ HUMANITARIOS.

1.- TRATAR A LAS PERSONAS TAL Y COMO ME GUSTARÍA SER TRATADO (A).

VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	37	0.73
IMPORTANTE	13	0.25
POCO IMPORTANTE	1	0.02

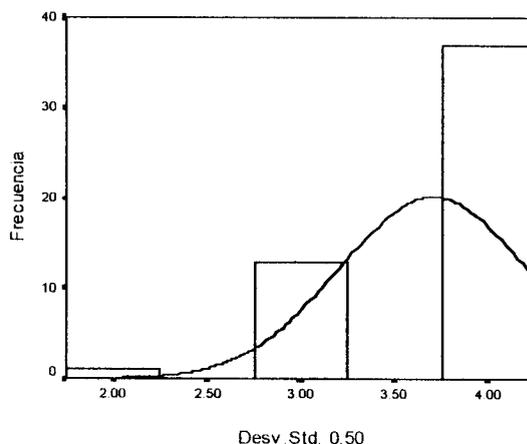
Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.71
Mediana	4.00
Moda	4



2.- COOPERAR CON LAS CAUSAS COMUNITARIAS DE LOS MENOS FAVORECIDOS.

VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	17	0.33
IMPORTANTE	28	0.55
POCO IMPORTANTE	5	0.10
SIN IMPORTANCIA	1	0.02

Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.20
Mediana	3.00
Moda	3



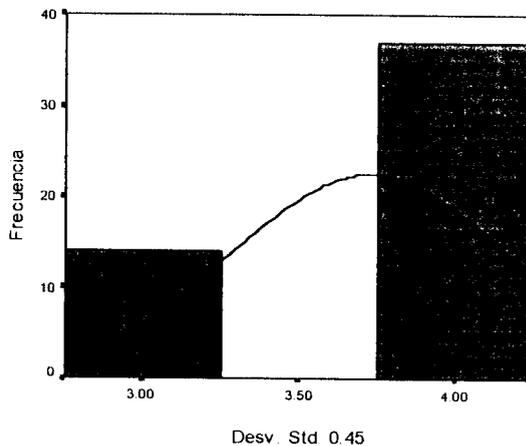
HISTOGRAMA DE RESULTADOS GLOBALES VALORES.

■ PROFESIONALES.

1.- DESEMPEÑARME EN UN TRABAJO QUE EXIJA LO MEJOR DE MI MISMO.

VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	37	0.73
IMPORTANTE	14	0.27

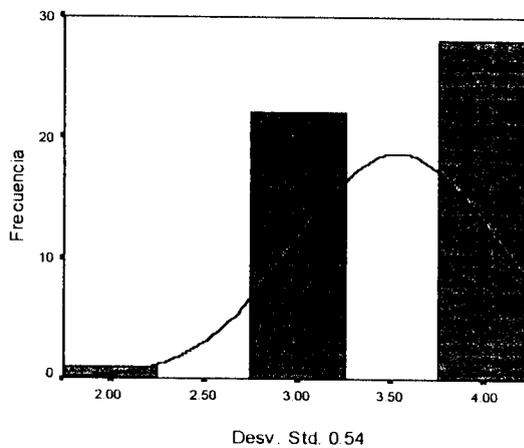
Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.73
Mediana	4.00
Moda	4



2.- MI PROFESIÓN OCUPA UN LUGAR IMPORTANTE EN MI VIDA.

VARIABLE	Frecuencia	%
MUY IMPORTANTE	28	0.55
IMPORTANTE	22	0.43
POCO IMPORTANTE	1	0.02

Estadísticas	Valor
N	51
Media	3.53
Mediana	4.00
Moda	4

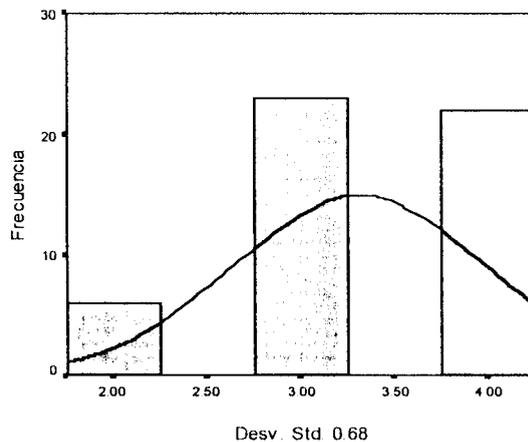


HISTOGRAMA DE RESULTADOS GLOBALES VALORES.

■ COMUNITARIOS.

1.- RETRIBUIR A LA COMUNIDAD SEGÚN MIS POSIBILIDADES.

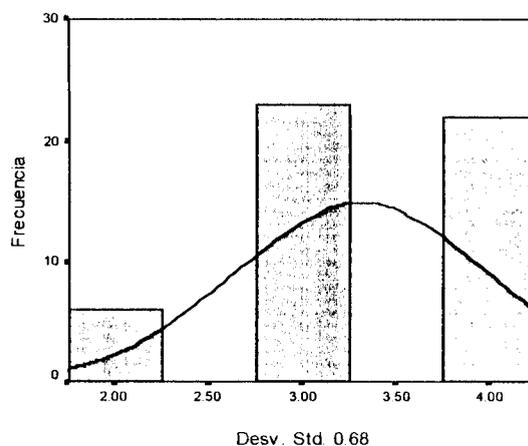
VARIABLE	Frecuencia	Porcentaje
MUY IMPORTANTE	22	0.43
IMPORTANTE	23	0.45
POCO IMPORTANTE	6	0.12



Medida Estadística	Valor
N	51
Media	3.31
Mediana	3.00
Moda	3

2.- ESTAR INTERESADO (A) EN LOS PROBLEMAS DE LA GENTE QUE ME RODEA.

VARIABLE	Frecuencia	Porcentaje
MUY IMPORTANTE	15	0.29
IMPORTANTE	28	0.55
POCO IMPORTANTE	6	0.12
SIN IMPORTANCIA	2	0.04

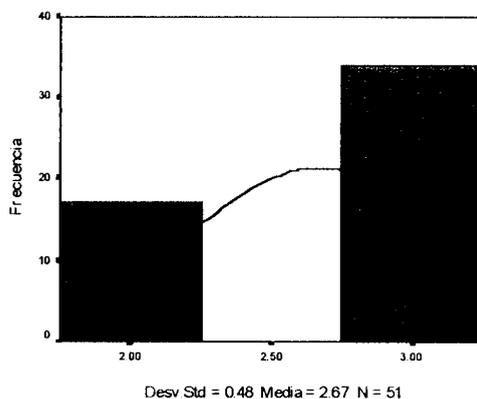


Medida Estadística	Valor
N	51
Media	3.10
Mediana	3.00
Moda	3

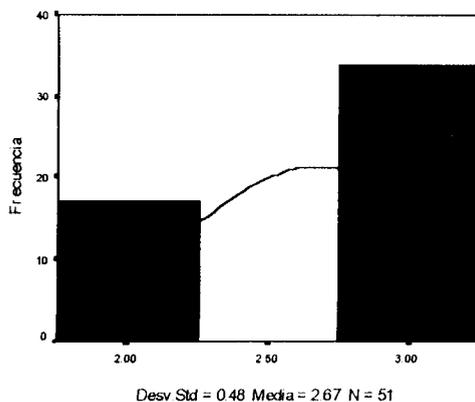
HISTOGRAMAS DE RESULTADOS GLOBALES DE ENCUESTA “CULTURA ORGANIZACIONAL”

■ CULTURA ORGANIZACIONAL DE PODER.

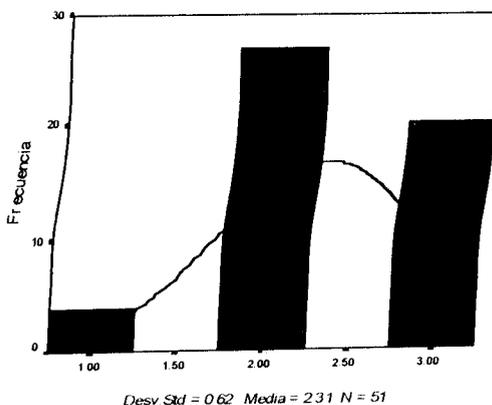
1.- Dentro de la Universidad el poder que ejercen las autoridades es evidente.



2.- Al ocurrir alguna situación inesperada su solución recae en mis superiores.



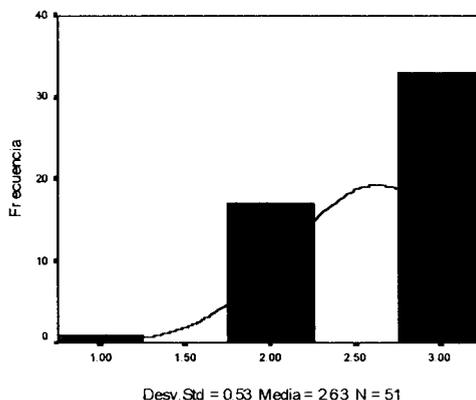
3.- Se me permite resolver un problema importante por mi mismo sin ayuda de mi superior.



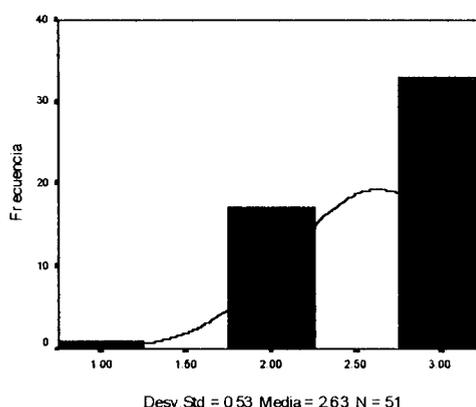
HISTOGRAMAS DE RESULTADOS GLOBALES DE ENCUESTA “CULTURA ORGANIZACIONAL”

■ CULTURA ORGANIZACIONAL DEL ROL.

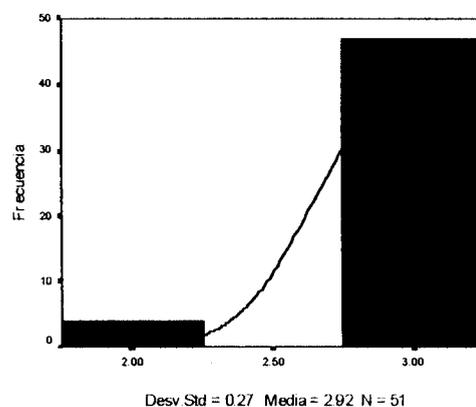
1.- Cada empleado conoce de manera precisa las actividades que debe desempeñar.



2.- Las labores que se desprenden de mi puesto están contenidas dentro de un manual.



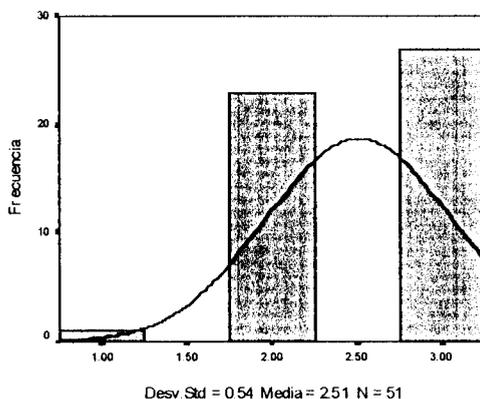
3.- Conozco la responsabilidad que tengo como parte de mis labores.



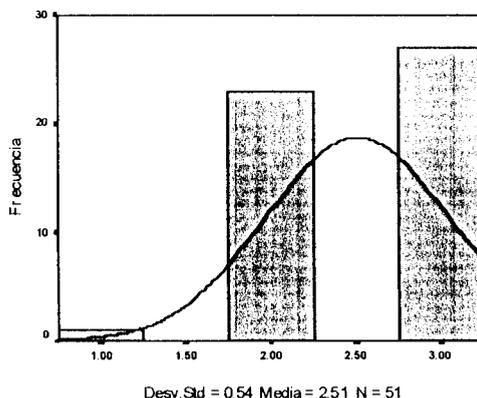
HISTOGRAMAS DE RESULTADOS GLOBALES DE ENCUESTA “CULTURA ORGANIZACIONAL”

■ CULTURA ORGANIZACIONAL POR TAREAS.

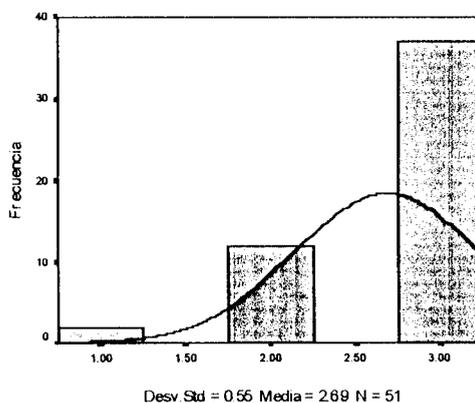
1.- Los planes y programas realizados por superior exigen mi colaboración directa.



2.- Se espera que mi trabajo apoye la realización de los planes a la fecha esperada.



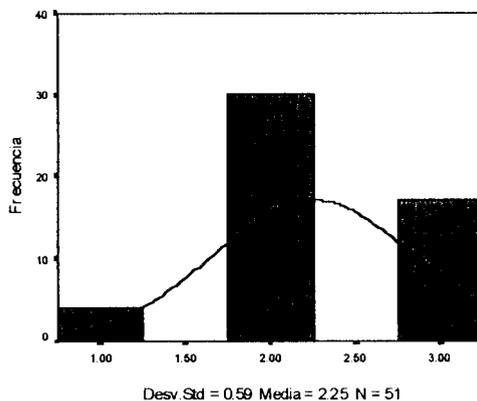
3.- La realización de los planes requieren del trabajo en equipo para cumplirse a la fecha.



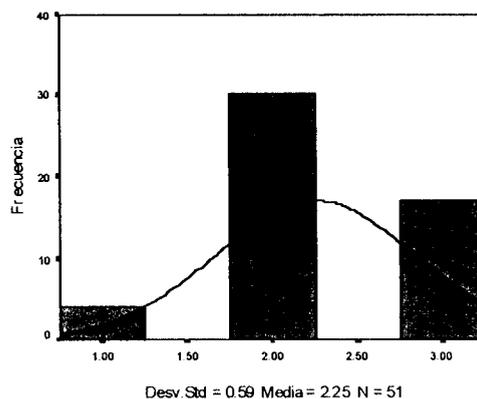
HISTOGRAMAS DE RESULTADOS GLOBALES DE ENCUESTA “CULTURA ORGANIZACIONAL”

■ CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADA EN LAS PERSONAS.

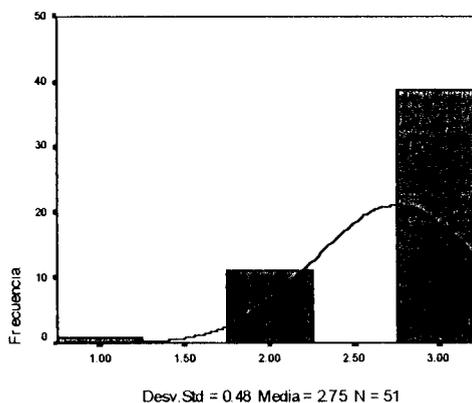
1.- Las personas que forman parte de la Universidad son consideradas dentro de sus planes.



2.- La colaboración de las personas dentro de los proyectos es importante.



3.- Para el establecimiento de los proyectos específicos de mi área de trabajo mi opinión es considerada.



BIBLIOGRAFÍA.

■ ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DESDE UN PUNTO DE VISTA DE SISTEMAS Y RECURSOS HUMANOS. Herbert. G. Hicks. Editorial CECSA. 1ª edición.

■ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. Wendell L. French. Editorial Limusa. 1ª edición.

■ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. William. B. Wertner JR/ Keith Davis. Editorial Mc Graw Hill. 3ª edición.

■ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Idalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. 5ª edición.

■ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. R. Wayne Mondy/ Robert M. Noe. Editorial Prentice Hall. 6ª edición.

■ ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Harold Koontz/ Heinz Weihrich. Editorial Mc Graw Hill 11ª edición.

■ COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Stephen P. Robbins. Editorial Prentice Hall. 8ª edición.

■ FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Conceptos y aplicaciones. Stephen. P. Robbins/ David A. Cenzo. Pearson Educación. 1ª edición.

■ INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Adalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. 5ª edición.

■ LA NUEVA DIRECCIÓN DE PERSONAS. Marco paradójico del talento directivo. José Ma. Gasalla Dapena. Sistemas de Información Contable y Admva. 1ª edición.