

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela Profesional de Administración**



*Una Institución Adventista*

**Cultura organizacional de la empresa Telefónica del Perú sede Chorrillos del área soluciones y servicios y su relación en la gestión de la calidad total, durante el año 2016**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**Autores:**

Rodriguez Vivas, Elvis Jonathan

Aguilar Celis, Esmayquel Roberto

**Asesor:**

Rojas Atanacio, Leonardo Blas

Lima, octubre de 2017

## COMO CITAR

### Estilo APA

Rodriguez, E. & Aguilar, E. (2016). *Cultura organizacional de la empresa Telefónica del Perú sede Chorrillos del área soluciones y servicios y su relación en la gestión de la calidad total, durante el año 2016*. Universidad Peruana Unión.

### Estilo IEEE

E. Rodriguez & E.Aguilar “Cultura organizacional de la empresa Telefónica del Perú sede Chorrillos del área soluciones y servicios y su relación en la gestión de la calidad total, durante el año 2016,” Universidad Peruana Unión, 2016.

### Estilo Vancouver

Rodriguez, E. & Aguilar, E. *Cultura organizacional de la empresa Telefónica del Perú sede Chorrillos del área soluciones y servicios y su relación en la gestión de la calidad total, durante el año 2016*. Universidad Peruana Unión; 2016.

## Ficha catalográfica

Rodriguez Vivas, Elvis Jonathan;

Cultura organizacional de la empresa Telefónica del Perú sede Chorrillos del área soluciones y servicios y su relación en la gestión de la calidad total, durante el año 2016/  
Autores: Elvis Jonathan, Rodriguez Vivas y Esmayquel Roberto, Aguilar Celis; Asesor:  
Dr. Leonardo Blas Rojas Atanacio - Lima, 2016.

112 páginas: anexos, tablas.

Tesis (Licenciatura) -- Universidad Peruana Unión. Facultad de Ciencias Empresariales. EP. Administración y Negocios Internacionales, 2016.

Incluye referencias y resumen.

Campo del conocimiento: Cultura Organizacional y Calidad.

1. Cultura organizacional.
2. Gestión de la calidad.
3. Innovación.
4. Consideración.
5. Colaboración.
6. Integración.

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

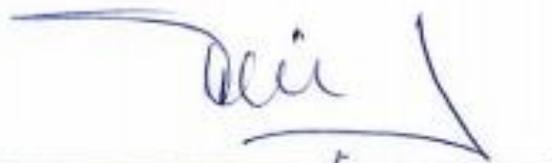
Dr. Leonardo Blas Rojas Atanacio, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Universidad Peruana Unión.

### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: *"CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TELEFÓNICA DEL PERÚ SAA Y SU RELACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL, DURANTE EL AÑO 2016"* constituye la memoria que presentan los Bachilleres: Elvis Jonathan Rodriguez Vivas y Esmayquel Roberto Aguilar Celis, para aspirar al título de Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad de los autores, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en Lima, a los 5 días del mes de octubre del año 2017.



Dr. Leonardo Blas Rojas Atanacio

Cultura organizacional de la empresa Telefónica del Perú SAA y su relación en la gestión de la calidad total, durante el año 2016

# TESIS

Presentada para optar el título profesional de Licenciando en Administración y Negocios Internacionales

## JURADO CALIFICADOR



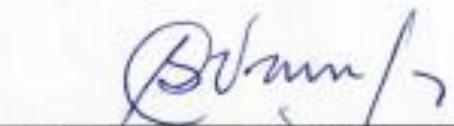
---

Mg. Mario Manuel Siles Nates  
Presidente



---

Mg. Maritza Soledad Arana Rodríguez  
Secretario



---

Ing. Santos Victor Burgos Chávez  
Vocal



---

Mg. García Salirrosas Elizabeth Emperatriz  
Vocal



---

Dr. Leonardo Blas Rojas Atanacio  
Asesor

Naña, 05 de octubre del 2017

## **Dedicatoria**

A nuestros padres por habernos apoyado en todo momento,  
por sus consejos, sus valores, por la motivación constante  
que nos ha permitido ser personas de bien  
para Dios y para el mundo

## **Agradecimiento**

Primeramente a Dios por ser el dador de la vida y del conocimiento, por permitirnos ser partícipes una vez más dentro de esta agitada vida universitaria y ayudarnos a lograr subir un peldaño más en nuestra vida profesional.

A la UPeU por los conocimientos y valores sociales y espirituales inculcados en nosotras, logrando dejar un gran legado del bien social para nuestra comunidad y sociedad.

Tambien a a todos nuestros maestros ya que ellos nos enseñaron a valorar los estudios y a superarnos cada día, y a nuestros padres porque ellos estuvieron en los días más difíciles de nuestra vida como estudiante y fueron el pilar que nos apoyo y nos sigue apoyando.

# Índice General

## CAPÍTULO I

Resumen .....	XI
Abstract.....	XII
Introducción.....	13
Capítulo I.....	16
Planteamiento del problema .....	16
Descripción de la situación problemática.....	16
Formulación del problema.....	19
Objetivos.....	20
Objetivo general .....	20
Objetivos específicos.....	20
Justificación de la investigación .....	20
Cosmovisión bíblica filosófica .....	21
Capítulo II.....	23
Marco teórico.....	23
Antecedentes de la investigación.....	23
Bases teóricas .....	38
Origen de la cultura organizacional.....	38
Modelos de la cultura organizacional.....	40
<i>Método del calibrado</i> .....	40
Teoría de la cultura organizacional .....	44
Origen de la calidad.....	50
Modelos de la calidad .....	53
Teoría de la calidad.....	58
Marco conceptual .....	64
Capítulo III .....	70
Materiales y método de investigación .....	70
Nivel de estudio.....	70
Diseño de investigación.....	70

Hipótesis y variables.....	70
Hipótesis principal.....	70
Hipótesis derivadas.....	71
Identificación de variables.....	71
Operacionalización de variables.....	73
Población y técnica de investigación.....	78
Delimitación y espacio temporal.....	78
Definición de la población y muestra.....	78
Técnicas de recolección de datos.....	79
Descripción de la aplicación de instrumento.....	79
Técnica de recolección de datos.....	82
Descripción de la aplicación de instrumentos.....	82
Técnica de procesamiento de datos.....	82
Capítulo IV.....	83
Resultados estadísticos de Cultura organizacional y Gestión de la calidad total.....	83
Discusión.....	95
Capítulo V.....	98
Conclusiones y recomendaciones.....	98
Conclusiones.....	98
Recomendaciones.....	99
Lista de referencias.....	101
Anexos.....	106

## Indice de tablas

Tabla 1 Confiabilidad de la variable Gestion de la Calidad y sus dimensiones .....	81
Tabla 2 Confiabilidad de la variable Cultura Organizacional y sus dimensiones .....	82
Tabla 3 Características sociodemográficas de los clientes internos de la empresa Telefonica del Perú S.A.A .....	83
Tabla 4 Nivel de Cultura Organizacional y sus dimensiones de los trabajadores de la empresa telefónica Perú .....	84
Tabla 5 Nivel de Gestión de calidad y sus dimensiones de los trabajadores de la empresa telefónica Perú .....	85
Tabla 6 Relación entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad.....	87
Tabla 7 Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la correlación entre cultura organizacional y gestión de la calidad. ....	87
Tabla 8 Relación entre la innovación y disposición al cambio y la gestión de la calidad...	88
Tabla 9 Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la correlación entre la innovación y disposición al cambio y gestión de la calidad.....	89
Tabla 10 Relación entre la consideración y la gestión de la calidad. ....	90
Tabla 11 Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la correlación entre la consideración y gestión de la calidad. ....	90
Tabla 12 Relación entre la colaboración y la gestión de la calidad.....	92
Tabla 13 Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la correlación entre la colaboración y gestión de la calidad .....	92
Tabla 14 Relación entre la integración y la gestión de la calidad. ....	94
Tabla 15 Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la correlación entre la integración y gestión de la calidad.....	94

## **Simbolos usados**

SGC:	Sistema de Gestión de la Calidad
ISO:	Organización Internacional de Estandarización
SAA:	Sociedad Anónima Abierta
PYMES:	Pequeña y mediana empresa
RR.HH:	Recursos humanos
CNO:	Conductas normativas organizacionales
CEIN:	Confederacion empresarial de madrid
EFQM:	European foundation for quality management
PMBOK:	Project Management Body of Knowledge

## Resumen

El objetivo de esta investigación es determinar si la cultura organizacional de la empresa Telefónica del Perú SAA tiene relación con la gestión de la calidad total durante el año 2016. La metodología de estudio será de tipo descriptivo, de diseño no experimental y de corte transversal. La muestra de estudio fué constituida por 204 trabajadores de la empresa Telefónica del Perú SAA. Se utilizó el instrumento de Conductas Normativas Organizacionales desarrollado por Sánchez y Alonso (1997) modificado en el estudio realizado por Gómez (2003) que mide las dimensiones: innovación, consideración, colaboración y apoyo, integración y para medir la gestión de la calidad se utilizó el instrumento propuesto por Zúñiga Meza Juana Benjamina que es la gerente general de JZM Consulting que mide las dimensiones: medición análisis y mejora, requisitos del sistema, responsabilidades de la dirección, gestión de los recursos, y realización del producto. Estrategia. Se halló una relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad total (Chi cuadrado 20.571;  $p=0,000$ ), así también la relación de la Gestión de la calidad con las dimensiones de la cultura organizacional, como con la innovación (Chi cuadrado 39.840;  $p=0,000$ ), con la dimensión consideración (Chi cuadrado 25.278;  $p=0,000$ ), con la dimensión colaboración (Chi cuadrado 26.476;  $p=0,000$ ) y finalmente con la integración (Chi cuadrado 22.058;  $p=0,000$ ). Se concluye que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad, así como con las dimensiones de la cultura organizacional con la gestión de la calidad.

Palabras claves: Cultura organizacional, Gestión de la calidad, Innovación, Consideración, Colaboración, Integración.

## Abstract

The objective of this research is to determine if the organizational culture of Telefónica del Perú SAA is related to total quality management during the year 2016. The study methodology will be descriptive, non-experimental and cross-sectional design. The sample of study was constituted by 204 workers of the company Telefónica of Peru SAA. We used the Organizational Normative Behavior instrument developed by Sánchez and Alonso (1997) modified in the study by Gómez (2003) that measures the dimensions: innovation, consideration, collaboration and support, integration and to measure quality management was used The instrument proposed by Zúñiga Meza Juana Benjamina who is the general manager of JZM Consulting that measures the dimensions: measurement analysis and improvement, system requirements, management responsibilities, resource management, and product realization. Strategy. A significant relationship was found between organizational culture and total quality management (Chi square 20.571;  $p = 0.000$ ), as well as the relationship between quality management and the dimensions of organizational culture, as with innovation (Chi square 22.058,  $p = 0.000$ ), with the dimension dimension (Chi square 25.278,  $p = 0.000$ ), with the collaboration dimension (Chi square 26.476,  $p = 0.000$ ) and finally with integration. It is concluded that there is a significant relationship between organizational culture and quality management, as well as the dimensions of organizational culture and quality management.

Keywords: Organizational culture, Quality management, Innovation, Consideration, Collaboration, Integration.

## **Introducción**

Mediante este estudio se busca determinar que relación tiene la cultura organizacional con la gestión de la calidad total dentro de los procesos de la empresa Telefónica del Perú SAA.

La cultura organizacional es el eje central de la organización, esta se presenta en todas las acciones que realizan los miembros que lo conforman, determinando así el cómo funciona determinada empresa. Por lo tanto esta se ve reflejada en sus estrategias, estructuras y sistemas, considerándose como la fuente donde la visión adquiere su guía de acción.

Todo éxito de proyectos de cambio depende del talento y de la aptitud de la alta dirección para modificar la cultura en la organización, tomando en cuenta las exigencias del entorno.

Por otro lado las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las empresas exitosas están totalmente convencidos que esto conlleva a una buena ventaja competitiva, si se sabe como gerenciarlo y utilizarlo.

Entonces es necesario que la organización evalúe el nivel de cultura organizacional que impera en toda la estructura organizacional, a fin de identificar los factores que alteran el cambio hacia una cultura de calidad.

En este sentido las grandes empresas independientemente al rubro que pertenezcan, conllevan una gran responsabilidad al poner en práctica un sistema de calidad, mas aun cuando sus clientes internos (trabajadores) de las diferentes áreas están conformadas por propios y muchas veces por empresas terceros, esto a consecuencia de la tercerización de algunas

funciones. La cultura organizacional de cada empresa es diferente y un sistema de gestión de la calidad es asumida de manera diferente en cada una de ellas.

Esto conlleva a plantearnos el objetivo de determinar que relación tiene la cultura organizacional con la gestión de la calidad total dentro de los procesos de la empresa Telefónica del Perú SAA.

El primer capítulo, detalla el problema de investigación a través de la descripción de la situación problemática, la cual permitió plantear la formulación del problema a nivel general y específico de acuerdo a las dimensiones de las variables de estudio. Así mismo se establecieron los objetivos, como la justificación del trabajo de investigación. Además se desarrolla la presuposición filosófica.

El segundo capítulo, desarrolla una revisión de la literatura mediante los antecedentes en los que se identifica la metodología aplicada a estudios similares. También se plantea un breve desarrollo teórico del origen, enfoques y conceptos de ambas variables de estudio. Se presenta el marco conceptual que legitima conceptualmente las variables de acuerdo al presente estudio.

El tercer capítulo, muestra los materiales y métodos usados en el estudio, detallando el tipo y diseño de investigación, la identificación y operacionalización de variables. También se define la población y muestra. En cuanto al instrumento se ha realizado la descripción del diseño de la escala utilizada y su respectiva confiabilidad. Además se menciona el tipo de análisis estadístico utilizado para la prueba de hipótesis.

En el cuarto capítulo, presentan los resultados de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados, detallando la prueba de hipótesis y la interpretación especificando los coeficientes

que determinan la significatividad de los resultados. La discusión es planteada por las limitaciones del estudio, resultados comparados con la teoría, con otros resultados y la evaluación de las hipótesis.

En el último capítulo, se esbozan las conclusiones y recomendaciones para nuevas investigaciones y necesarias en la toma de decisiones de la unidad de análisis, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

#### Descripción de la situación problemática

El proceso de globalización que la humanidad está experimentando en las últimas décadas se caracteriza por la integración de las economías locales, que evolucionan a una escala planetaria, desde una economía basada en la fabricación y la industria hacia otra basada en el conocimiento: la llamada “nueva economía” (Abreu, 2013) citado por Hernández, Arcos, & Sevilla (2013).

En este contexto competitivo, las empresas para conseguir sus objetivos requieren hacer las cosas con calidad y oportunamente, en relación a su producto o servicio, por eso es necesario aplicar nuevas técnicas de dirección que integren aspectos técnicos y humanos, con la finalidad de reducir al mínimo los rechazos, repetición de tareas, etc. (García Santamaría, 1996) citado por Tarí (2000).

Según Cubillos & Rozo (2009) “la importancia de la calidad para la competitividad de las empresas es innegable; la función de la calidad dentro de las organizaciones, su impacto en el mercado, el progresivo aumento de intereses de la comunidad, los cambios que han sufrido en sus principios y prácticas, la organización de los expertos en la materia son indicadores de su avance. Internacionalmente, las organizaciones están implementando el modelo de gestión de la calidad basado en procesos, el cual enuncia que para que una organización funcione eficazmente tiene que establecer y gestionar diversas actividades entre sí”.

Para Hernández et al. (2013), la serie de normas ISO 9000 surge como respuesta a los requerimientos de una gestión de la calidad en las organizaciones, además de reducir costos y mejorar los procesos de producción.

La implementación del proceso de la calidad en las organizaciones están relacionadas con la cultura organizacional. Diferentes autores tratando de explicar esta variable han expresado enfoques y requisitos diferentes para su puesta en marcha, algunas veces también se consideraron como barreras para la implementación, asimismo los elementos de la cultura organizacional debían ajustarse para dar paso al sistema de calidad (Kekale, 1998) citado por Gómez (2003).

Cabe notar la importancia de las diferencias de la cultura organizacional entre empresas respecto a su mayor o menor facilidad para adoptar estos nuevos enfoques (Gómez, 2003).

Desde la primera publicación de la serie de estándares de administración en la calidad ISO 9000 realizada en el año 1987 por la Organización Internacional para la Estandarización ISO, el crecimiento del número de compañías que obtienen el certificado se ha incrementado notablemente, la certificación del ISO 9000-2000 creció en un 200% en el año 2003 en comparación con el año 2002, totalizando 500,125 empresas certificadas en 149 países con esta norma internacional, cifra 10 veces mayor a la registrada en el año 2001, en el que existían 44,388 empresas certificadas en 98 países (Bohórquez, 2010).

En el Perú a mediados de la década de los 90, las grandes empresas son pioneras en la obtención de la certificación ISO 9001. En el año 1995, tan solo siete empresas fueron certificadas, incrementándose paulatinamente en los años siguientes; hacia el año 2000, son

141 empresas las que obtienen dicha certificación (Internacional Organization for Standarization, 2013).

A mediados del año 2002, las empresas medianas iniciaron el proceso de certificación y las pequeñas empresas se involucran asimismo en el proceso de certificación requeridas por las relaciones de comercio con empresas de mayor tamaño; pero luego fueron atraídas por los beneficios que esto significa: reducción de costos, mejora del clima laboral, incremento de la productividad, entre otras. (Alvarado, 2002) citado por (Benzaquen, 2014).

En los últimos años el número de empresas que obtienen la certificación ISO 9001 en el Perú ha tenido una dinámica favorable. En el año 2009 se realizaron 811 certificaciones ISO 9001, en el año 2010 el logró de 1117 certificaciones significó un aumento del 38%; en el año 2011 esta cifra se redujo a 835 certificaciones y en el año 2012 se registraron 928 certificaciones (Benzaquen, 2014).

El aumento de empresas certificadas denota que “la dirección de la organización habría formulado una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para esta estrategia externa”(Rodríguez, 2009), para obtener la calidad total, estrategia que utilizarían aquellas que se quieran incorporar a este proceso, con la finalidad de ser competitivos en este mundo globalizado.

La necesidad de incorporar nuevos sistemas de gestión en la empresa telefónica del Perú es inherente, ya que deben considerarse variables de planificación, los cuales intervienen en su entorno y que de alguna manera condicionan su comportamiento organizacional. Uno de estos sistemas es la gestión de la calidad, lo cual por ser una gran empresa es desarrollada de una

manera compleja. Los clientes internos que intervienen en el desarrollo del mismo es diverso, ya que esta conformada por trabajadores propios de la empresa, así como también tercerizan labores a empresas que brindan estos servicios. La cultura organizacional es diferente en cada empresa, ya que promueben valores, creencias, situaciones, etc. diversas entre ellos, esto promueve a que un sistema de gestión de la calidad no sea desarrollado de la misma manera por todos los que intervienen en ello, y más cuando es una gran empresa como Telefónica del Perú.

Por lo tanto, mediante este estudio se busca determinar qué relación tiene la cultura organizacional con la gestión de la calidad total dentro de los procesos de la empresa Telefónica del Perú SAA.

### **Formulación del problema**

#### Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad total, en la empresa Telefónica del Perú SAA durante el año 2016?

#### Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre la **innovación/disposición al cambio** y el desarrollo de la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, durante el año 2016?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la **consideración** y el desarrollo de la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, durante el año 2016?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la **colaboración y apoyo**, y el desarrollo de la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, durante el año 2016?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la **integración del grupo** y el desarrollo de la gestión de calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, durante el año 2016?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desarrollo de la gestión de calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, durante el año 2016.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la relación que existe entre la innovación/disposición al cambio y el desarrollo de la gestión de calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, durante el año 2016.
- Determinar la relación que existe entre la consideración y el desarrollo de la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, durante el año 2016.
- Determinar la relación que existe entre la colaboración y apoyo, y el desarrollo de la gestión de calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, durante el año 2016.
- Determinar la relación que existe entre la integración del grupo y el desarrollo de la gestión de calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, durante el año 2016.

## **Justificación de la investigación**

### **Teórica**

Este trabajo es importante porque gracias a la afirmación teórica permite identificar la cultura organizacional y nivel de gestión de la calidad en la empresa Telefónica del Perú SAA, utilizando como herramienta de medición la encuesta, teniendo en cuenta ciertos aspectos que

permitirán medir la capacidad de las empresas en mención a la cultura organizacional y gestión de la calidad dentro de la organización.

Este análisis se efectuará en la empresa Telefónica del Perú SAA, durante el año 2016.

### **Metodológica**

Siendo una investigación de tipo descriptivo de diseño no experimental, los resultados se obtendrán en base a información sobre cuál es el nivel de la cultura organizacional y la gestión de la calidad en la empresa Telefónica del Perú SAA. El instrumento para obtener los datos está diseñado a través de la realización de encuestas a los trabajadores de dicha empresa.

### **Institucional**

La información obtenida le servirá como una orientación para la empresa a mejorar su nivel de cultura organizacional y la gestión de la calidad. Además, este formara parte de la base de datos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, teniendo como propósito, servir como antecedente para el desarrollo de nuevos trabajos de investigación.

### **Social**

En el aspecto social este trabajo pretende brindar un aporte a los empresarios ya que gracias a los resultados de la investigación podrán orientarse y corregir los puntos débiles y fortalecer sus procesos de gestión de la calidad.

### **Cosmovisión bíblica filosófica**

Proverbios 27:23 manifiesta la importancia de conocer, estar pendientes de la condición y atención de los rebaños; el apóstol Pablo en I Timoteo 5:8 declara la necesidad de proveer para

los suyos, y “especialmente para los de su casa”, quien no la hace de ese modo “ha negado la fe y es peor que un incrédulo”.

Estos pasajes bíblicos muestran con claridad que la atención del contexto interno en una organización está relacionado con la cultura organizacional, fundamental la satisfacción de los colaboradores en general, y a partir de ello ofrecer al prójimo o cliente un servicio con calidad total. También en Proverbios 21:20 se menciona que el tesoro precioso y aceite hay en la casa del sabio, pero el necio todo lo disipa, por otro lado Eclesiastés 11:2 hace referencia a la adecuada provisión “porque no sabes qué mal puede venir sobre la tierra”, aconsejándonos que no debemos guardar conocimientos, técnicas, métodos de hacer las cosas, por el contrario debemos compartirlo con todos los colaboradores.

Todos estos logros familiares, organizacionales serán del agrado de nuestro Padre celestial, reconociendo que la fe sin obras es muerta y como el apóstol Pablo remarcar en Colosenses 3:23-24 que el hacer sea de buena gana, como para el Señor y no como para nadie en este mundo, conscientes de que el Señor los recompensará con la herencia.

Asimismo, servimos a Cristo el Señor siendo transformados mediante la renovación de la mente, comprobando cuál es la voluntad de Dios, buena, agradable y perfecta porque El Señor nos protege. El Señor cuidará el hogar y el camino, desde ahora y para siempre. La calidad en términos bíblicos muestra al hombre sus expectativas de esperanza como el bienestar, felicidad y satisfacción de un individuo.

Expresamos como el salmista “Guíame, pues eres mi roca y mi fortaleza, dirígeme por amor a tu nombre” Salmo 31:3. Bajo este fundamento cristiano, realizamos el presente trabajo de investigación en la empresa Telefónica del Perú SAA, institución multinacional para conocer

de la relación que reflejan en su servicio y calidad con excelencia. Conociendo que la verdadera excelencia proviene de Dios.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **Antecedentes de la investigación**

##### **Cultura organizacional**

El trabajo realizado por Gómez (2003) titulado “Cultura en las PYMES del sector juguete y auxiliares: Implicaciones para la implantación de sistemas de calidad”. Tuvo el objetivo general de profundizar en los factores de la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas de la comarca industrial de Foia de Castalla que pueden estar influyendo de alguna manera en el buen desarrollo de la implantación de un sistema de gestión de calidad. Esquemáticamente, el procedimiento que siguió la investigación fue de tipo cuantitativo, transversal de dos tiempos, comparativo y de campo. Para la obtención de datos se realizaron una serie de herramientas, entre las cuales se encuentran cuestionarios, entrevistas a la dirección de las diversas empresas y la recogida de las opiniones de sus miembros. La población está representada por las pequeñas y medianas empresas del sector del juguete y auxiliares de la comarca alicantina de la Foia de Castalla que han implantado un sistema de calidad según la normativa ISO 9000: 1994 o se encuentran en proceso de implantación del mismo, específicamente un total de 17 empresas tomaron parte en la investigación como muestra, 15 en el primer tiempo y 15 en el segundo. Trece de ellas participaron en ambos tiempos de medida. El cuestionario utilizado para la obtención de datos se basó en 6 variables

principales (variables personales, orientación a la calidad total, cultura organizacional, satisfacción laboral, comunicación y compromiso organizacional), además de incluir otras 3 variables (compromiso de la dirección con el sistema de calidad, compromiso personal con el sistema de calidad y los resultados del sistema de calidad) en las empresas con sistema de calidad implantado o en proceso de implantación. Así mismo esta integro todos los instrumentos de medida, tanto los de elaboración propia como aquellos tomados del trabajo de otros autores. La escala de respuesta de todos los instrumentos incluidos en el cuestionario se unificó en una escala tipo Likert de cinco puntos que, dependiendo de la variable a evaluar señalaba la frecuencia con que se mostraba una actitud o se desarrollaba una conducta (1: Nunca – 5: Casi siempre), el grado de acuerdo con la afirmación presentada (1: Muy en desacuerdo – 5: Muy de acuerdo), o el grado de satisfacción con algún aspecto concreto del trabajo (1: Muy insatisfecho – 5: Muy satisfecho). Algunos de los instrumentos utilizados en las diferentes variables fueron las de Zeitz, Johannesson y Ritchie (1997) para medir la gestión de la calidad total, Sánchez y Alonso (1997) quienes desarrollaron el Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales para evaluar la cultura organizacional, entre otras. Los resultados indican que: la relación entre la cultura organizacional percibida y las variables de resultados del sistema de calidad es significativa aunque no muy alta tanto en el primer tiempo como en el segundo tiempo de medida, y tanto en la submuestra 2 como en la Muestra general. Esta significación de la relación independientemente del tiempo y muestra considerados aporta un apoyo considerable a la estabilidad de la misma.

La dimensión cultural “Innovación / Disposición al cambio” es la que tiene una relación más intensa con dichas variables de resultados, ya que es incluida en todos los casos en la ecuación de regresión y cuando en la ecuación se incluye alguna otra variable, es la que obtiene un peso

mayor. Significa esto que en la percepción de cada persona acerca de la utilidad del sistema, de la mejora del producto y de la mejora de la organización y de los procesos, el aspecto de la cultura que más relación tiene es la percepción de “Innovación /disposición al cambio”.

La relación entre la cultura organizacional percibida y la “Mejora de la calidad de los productos” es menos intensa que entre la cultura y la “Utilidad percibida del SC” y la “Mejora de la organización y de los procesos de la empresa durante el último año”. Estos resultados sugieren la cultura organizacional se relaciona más con la mejora de aquellos aspectos de la empresa en los que interviene más la interacción social, como es el caso de la mejora de la organización y los procesos, que en otros aspectos en los que –al menos aparentemente- esta interacción social parece ser menos importante, como la calidad del producto, ya que en esta mejora pueden influir más otros factores como las innovaciones tecnológicas.

El trabajo realizado por Romero & Salcedo (2006), titulado “Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano”. Tuvo el propósito identificar los factores de la cultura organizacional que facilitan la implantación del sistema de gestión de la calidad en una empresa básica del Estado venezolano. El estudio correspondió a un trabajo cuantitativo, de campo y de acuerdo a una lógica hipotético-deductiva, la cual gira en torno a tres variables: La Filosofía de Gestión, el Estilo Gerencial y la Cultura Organizacional. Para la primera variable se exploró el nivel de identificación de los gerentes con la misión, la estructura organizativa y los objetivos de la empresa. Con respecto al estilo gerencial se tomó en cuenta el liderazgo, la toma de decisiones, la solución de problemas y la asignación de tareas. Así mismo con respecto a la cultura organizacional se tomaron en cuenta las

representaciones axiológicas en torno a los valores, los principios y antivalores del nivel estratégico de la organización. La población objeto de estudio la conformaron todos los gerentes de la empresa que asciende a un total de dieciocho, a quienes se les realizó una entrevista durante los meses de agosto y septiembre del 2001. El abordaje de los valores, principios y antivalores de la cultura organizacional, les permitió caracterizar los factores subjetivos que motorizan la conducta de los gerentes en la empresa investigada. Como resultado de ello, esta investigación aporta una escala jerarquizada en función del nivel de aceptación que expresaron los entrevistados en torno a la incidencia de éstos en su comportamiento organizacional, lo que resulta de gran utilidad para la consolidación de una cultura de la empresa. En relación a los valores, se identificaron algunos aspectos importantes tales como: la responsabilidad, la honestidad, el respeto, la disciplina y la motivación al logro. Así mismo se identificaron puntos importantes en los principios, destacándose como los cinco más importantes: el liderazgo, la comunicación, el mejoramiento continuo, la cooperación y la capacitación. En cuanto a los antivalores, la escala presenta un nivel de rechazo hacia las siguientes desviaciones de la conducta gerencial: la deshonestidad, la mentira, la injusticia, la agresividad y la envidia. Este hallazgo les permitió caracterizar las representaciones conductuales y motivacionales de la acción gerencial en la empresa investigada y pudo ser tomada muy en cuenta para avanzar en la estrategia de cambio que vive esa organización y así poder implantar un sistema de gestión de la calidad, centrada en el alto valor del personal que la dirige.

El trabajo realizado por Zapata, Primero, & Arias (2005), titulado “Cultura organizacional para la calidad total”. Tuvo el objetivo de identificar y describir, las especificidades y

particularidades de la cultura de las organizaciones estudiadas y su relación con la Calidad Total. La metodología utilizada para la recolección de la información fue el método de análisis de contenido de documentos y tratamiento de la información. Trabajaron con una muestra de 50 empresas de las cuales tenían información. Para el análisis de dicha información adoptaron la perspectiva de los cuatro componentes del Rombo Filosófico (prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores), y los tres Modos de Ser (mítico, sistemático, pragmático) propuestos por Renée Bédard (1995, 2000, 2002) y un cuarto modo de ser, el relacional propuesto por Alain Chanlat (1995). Como resultado se evidencia veinticinco prácticas relevantes, quince criterios de validez, veintiséis valores fundamentales y dieciséis principios fundadores presentes en las organizaciones que, según la naturaleza de la organización, su objeto social y su administración, contribuyen o no contribuyen a la calidad total en las organizaciones o deberían existir para avanzar en la calidad total y mejorar la cultura organizacional en pro de la calidad, estas se detallan a continuación: Teniendo en cuenta el orden de frecuencia, las principales prácticas encontradas en las empresas estudiadas son: 1) prácticas de formación y capacitaciones; 2) bienestar laboral; 3) enfoque de servicio al cliente; 4) planeación; 5) toma de decisiones; 6) comunicaciones organizacionales; 7) manual de la calidad y manual de procedimientos; 8) gestión participativa (buzón de sugerencias); 9) equipo de trabajo; 10) liderazgo y Empowerment; 11) comités y reuniones; 12) reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento del personal; 13) mejoramiento continuo; 14) mediciones y control estadístico de calidad; 15) rotación del personal; 16) manejo de proveedores (compra de insumos); 17) mantenimiento de equipos y maquinaria; 18) políticas; 19) aseguramiento de la calidad (auditorías de la calidad); 20) acciones correctivas; 21) estructura jerárquica y cadena de mando; 22) evaluación de desempeño; 23) participación,

compromiso y reconocimiento; 24) resistencia al cambio y 25) círculos de calidad. Los criterios de validez están centrados en: 1) el sistema de gestión de la calidad (documentación y procedimientos); 2) manejo de normas y reglamentos; 3) liderazgo y empowerment; 4) creatividad, investigación, desarrollo e innovación tecnológica; 5) capacitación; 6) enfoque de atención y servicio al cliente; 7) mejoramiento continuo; 8) control estadístico de la calidad; 9) entrenamiento, selección y contratación; 10) política de la calidad; 11) trabajo en equipo y equipos de trabajo; 12) evaluación del desempeño; 13) aseguramiento de la calidad (auditorías internas de calidad); 14) manejo de las 5s; y 15) cambio organizacional.

Los valores que se encontraron son: 1) el respeto; 2) la lealtad; 3) la honestidad; 4) la solidaridad; 5) la puntualidad; 6) el orden; 7) la igualdad; 8) la transparencia; 9) el compromiso; 10) la responsabilidad; 11) la comunicación; 12) la cooperación; 13) la disciplina; 14) la antigüedad; 15) lo útil, la utilidad; 16) el cambio; 17) el rendimiento; 18) la adaptabilidad; 19) la iniciativa; 20) la creatividad e innovación; 21) la autonomía; 22) la diversidad; 23) la equidad; 24) la confianza; 25) la continuidad y constancia; y 26) la participación. Por último ellas fundamentan tanto su creación como su existencia, en 14 principios principales, los cuales sustentan la razón de ser de sus manifestaciones y actividades productivas. Estos principios son: 1) las relaciones interpersonales (persona a persona); 2) el paternalismo; 3) la responsabilidad social (relaciones con la comunidad y el entorno); 4) el absolutismo; 5) la perennidad y permanencia; 6) el pater familias; 7) el progreso; 8) el hombre de acción; 9) el sentido compartido (sentido de pertenencia); 10) el hombre íntegro; 11) el trabajo en red; 12) la interdisciplinariedad; 13) el equilibrio; y 14) la unidad .

El trabajo realizado por Caicedo & Caldas (2002), titulado “La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000”. Tuvo como objetivo determinar en qué medida la cultura apoya el direccionamiento de los esfuerzos en torno a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de qué manera se puede convertir en un factor que facilita u obstaculiza la adopción y desarrollo del sistema de calidad en el tiempo. Llevaron a cabo un estudio detallado de cuatro organizaciones que buscaran y tuvieran certificado su sistema por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación Icontec (Caicedo & Caldas, 2002): Incolbestos S. A, Hilacol S. A, Compensar e Inducarton. Por lo tanto evidenciaron: Que en la adopción de enfoques administrativos orientados hacia la calidad es primordial contar con una sólida y dinámica cultura empresarial que contribuya a su fortalecimiento en el tiempo, siendo fundamental tener en cuenta el contexto sociocultural del país. Así como las condiciones propias de cada una de las organizaciones en donde se decida implementar dichos enfoques. Esta cultura se solidifica en la medida en que son reforzados sus elementos más importantes como los valores que orientan el comportamiento de los individuos hacia el logro de objetivos, los símbolos que buscan dotar de identidad al trabajador con la organización mediante elementos altamente valorados por éstos, los ritos que constituyen espacios en donde se busca consolidar los elementos que fundamentan la cultura corporativa, los héroes que gozan de reconocimiento y admiración y constituyen modelos de comportamiento a seguir, y los mitos que representan las creencias que han imperado durante mucho tiempo y que pueden facilitar u obstaculizar la implementación de un nuevo enfoque que siga los lineamientos basados en la calidad.

## **Calidad**

El trabajo realizado por Bonilla (2010) titulado “La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/indicadores asociados”. Tuvo el objetivo de comparar la calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos entre las empresas que cuentan y no con la certificación ISO 9001:2000. Esquemáticamente, el procedimiento que siguió la investigación fue de tipo cuantitativo, no experimental, transversal, causal comparativo y de campo. La herramienta utilizada para la obtención de datos fue basada en los ocho principios de los sistemas de gestión de la calidad: 1) enfoque al cliente, 2) liderazgo, 3) participación en los PG RR.HH., 4) enfoque basado en procesos, 5) enfoque de sistemas, 6) mejora continua, 7) enfoque basado en hechos y 8) relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, esta permitió que las organizaciones los evaluaran y describieran las evidencias/indicadores asociados, determinando su impacto. La población está representada por empresas u organizaciones cuyo centro de operaciones se ubica en el Área Metropolitana de Caracas, dichas organizaciones pertenecen a diez sectores económicos distintos, distribuyéndose entre máximo cuatro y mínimo una empresa, para cada sector económico, además se utilizó un instrumento de recolección de datos conformado por tres secciones y un anexo, la primera incluye algunas características o rasgos de las organizaciones participantes, que fueron utilizadas como variables de estratificación. En la segunda sección del instrumento se miden las dimensiones de la calidad de gestión de RR.HH., basada en los ocho principios: 1) enfoque al cliente, 2) liderazgo, 3) participación en los PGRR.HH., 4) enfoque basado en procesos, 5) enfoque de sistemas, 6) mejora continua, 7) enfoque basado en hechos y 8) relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. La medición se realiza a través de tres ítems o preguntas. Cada ítem o pregunta cuenta con una escala del uno al cinco: excelente (excede los

requisitos), muy bueno (cumple a cabalidad con los requisitos), bueno (cumple con los requisitos); regular (cumple parcialmente con los requisitos), insatisfactorio (no cumple con los requisitos mínimos) y cuantitativo: valores que oscilan entre 1 y 5 puntos. En la tercera sección se definen y explican cada una de las dimensiones y sub dimensiones consideradas. Finalmente, se incluye un anexo conformado por un listado de prácticas de referencia asociadas a cada dimensión y sub dimensión y al puntaje que el evaluador atribuye a estas. Los resultados indican que: Enfoque al cliente (media = 3.5, buena) En términos generales, las evaluaciones reflejan que las organizaciones entienden, o al menos creen entender a cabalidad las necesidades actuales y futuras de los clientes, que sus niveles de satisfacción son medidas y que se controlan sus expectativas. Sin embargo, las evidencias/indicadores reportados parecen no estar a la altura de lo que pretenden alcanzar con respecto al principio.

Liderazgo (media=3,8 muy bueno)

Resultó ser uno de los principios mejor evaluados. El liderazgo y los procesos a los que se asocia son planificados sistemáticamente. Los perfiles del líder se relacionan con los programas de formación y los sistemas de evaluación de desempeño se orientan hacia éstos.

Participación (media=3,82 muy bueno)

Se destaca como el principio mejor evaluado por los entrevistados, lo cual no sorprende si se considera el modelo de funcionamiento y esquema de trabajo de los equipos que atienden los sistemas de gestión de RR.HH., integrados por pocas personas (una persona para cada cincuenta trabajadores).

Enfoque basado en procesos (media=3,42 bueno)

Este principio también es bien evaluado por los entrevistados y su presencia es considerada muy importante, lo que refleja la preocupación por las organizaciones por orientar su gestión hacia un enfoque de procesos.

Enfoque de sistemas (media=3,33 bueno)

En general, la interrelación entre los elementos que conforman el sistema de gestión de RR.HH. se encuentra identificada y documentada, de esta manera se hace posible su entendimiento y articulación como un todo.

Mejora continua (media=2,85 bueno)

La situación evidencia una debilidad sobre la consideración y prácticas asociadas al principio. Aunque algunas organizaciones reportan vincular la mejora continua a la definición de sus planes o estrategias, son pocas las que cuentan con mediciones o indicadores puntuales asociados o con alguna otra estrategia formal como la identificación de mejores prácticas o la asesoría de expertos en el área.

Enfoque basado en hechos (media=3,12 bueno)

Este principio es evaluado en el nivel “bueno”, y refleja que varias de las organizaciones que participan en el estudio, cuentan con un conjunto de indicadores para la medición de los sistemas de gestión de RR.HH.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores (media=1,95 Regular). En casi la totalidad de los casos, los proveedores se involucran a las empresas u organizaciones clientes de manera parcial o por una necesidad específica.

El trabajo realizado por; Hernández et al. (2013), titulado “Gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior en México. Tuvo el propósito de estudiar una muestra que permitiera conocer la situación de los 21 sistemas de gestión de la calidad implementados hasta ese momento en la UABC. El estudio correspondió a una investigación no experimental cuantitativa descriptiva por medio de una encuesta, diseñó el instrumento de medición aplicado en 2007 a los sistemas de gestión de la calidad de la UABC, esta tiene un encabezado; y el cuerpo está integrado por 27 reactivos, divididos en 5 secciones: 1) información general, 2) sobre calidad, contempla cinco reactivos relacionados con la implementación de la infraestructura física y administrativa para la gestión de la calidad, el tipo y la frecuencia de actividades que se realizan para el desarrollo de una cultura de la calidad en la institución, el número del personal involucrado en estas actividades y el tipo y la frecuencia de capacitación o formación proporcionada al personal, 3) El sistema, involucra seis reactivos relacionados con los procesos del sistema de gestión de la calidad, el número y tipo de procesos y sus interrelaciones, los correspondientes indicadores de calidad del sistema, los datos acerca de la planificación para ampliar sus alcances y la capacitación o formación oportuna del personal involucrado en estas actividades, 4) comunicación con el cliente y 5) tu opinión es importante. Para contrastar las hipótesis se utilizó la prueba de la Ji-cuadrada de Pearson con tablas de contingencia. Con el fin de extraer una muestra de estos sistemas implementados en las universidades públicas del contexto nacional, la información obtenida del portal de la Subsecretaría de Educación Superior perteneciente a la Secretaría de Educación Pública arrojó que el país cuenta con 43 universidades públicas estatales que desarrollan las funciones de docencia y la generación y aplicación innovadora del

conocimiento, así como también iniciativas de extensión y difusión de la cultura, lo que llevó a incluir en el estudio a dos universidades públicas del Distrito Federal. En los resultados de la estadística descriptiva se detectó que los sistemas de gestión de la calidad se encuentran implementados en todas las unidades administrativas de la muestra y cuentan con su certificación vigente. Dentro de los hallazgos relevantes se observa que solo en dos casos se incluyen procesos relativos a la docencia y a la investigación. También se observa que en el 92% de los casos se proporciona el dato concerniente al número de procesos clave del sistema de gestión de la calidad, aunque el porcentaje disminuye a 68% en cuanto a proporcionar la relación de procesos del sistema. Pese a que en 17 de los casos se manifiesta que sí se proporciona la relación de procesos, solo en 14 de ellos esta incluyó información adicional sobre los mismos, sus objetivos, la definición del cliente/usuario del proceso o los resultados esperados y los obtenidos.

El trabajo realizado por Fontalvo, Vergara, & Mendoza (2010), Titulado “Evaluación de los sistemas de gestión de calidad en los programas de Ingeniería Industrial de Barranquilla”. Tuvo el objetivo de presentar la conceptualización y las herramientas que permiten evaluar los Sistema de Gestión de la Calidad en los programas de Ingeniería Industrial de la ciudad de Barranquilla. La investigación presentada en este artículo fue de tipo descriptivo, cualitativa y exploratoria. Fue necesaria la utilización de diferentes técnicas de recolección de la Información como fueron, la revisión de información documental, encuestas no estructuradas y la aplicación del Instrumento elaborado a la población objeto de estudio. El estudio se llevó a cabo en el 2006 con una réplica en la actualización de los datos en el 2009 a una población comprendida por los diferentes Programas de Ingeniería Industrial y su personal directivo de

la ciudad de Barranquilla. Por ser una población finita se consideró toda la población como muestra. Como resultado de la aplicación del instrumento elaborado en esta investigación se pudo aseverar:

Los programas de Ingeniería Industrial de Barranquilla estudiados han tenido pocos antecedentes en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad con base en los estándares establecidos, en particular, aunque el 42,9% de los programas sostiene haber establecido y documentado un sistema de este tipo, no existe evidencia de que realmente lo tengan de acuerdo con los lineamientos de una norma internacional ISO 9001.

Los programas de Ingeniería Industrial estudiados indicaron un nivel alto de compromiso, en particular, el 85,7% de estos definió como alto o muy alto el grado de esta característica.

La gestión de los recursos implica que los programas posean la estructura, no sólo física, sino también organizacional y las competencias necesarias para prestar efectivamente los servicios educativos. En particular, el 28,6% de los programas presenta dificultades con la determinación y asignación de los recursos necesarios para mantener el sistema y mejorar su eficacia, mientras un 71,4% afirmó que la asignación de tales recursos se realiza la totalidad de las veces o al menos en la mayoría de los casos.

Para los procesos relacionados con la prestación del servicio, se encontró que el 57,1% de los programas planifican dichas actividades en la gran mayoría de las ocasiones, mientras que el 42,9% restante afirma que dichas actividades de planeación se realizan algunas veces.

La planificación e implementación de procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad del servicio educativo se realiza en la totalidad de las ocasiones en el 28,6% de los programas, mientras que en un 57,1% se realizan la mayoría de

las ocasiones y, por último, estos procesos se llevan a cabo pocas veces en el 14,3% de los programas. En relación con lo anterior, en el 71,4% de los programas existen y se aplican indicadores para medir los procesos y el desempeño del servicio de educación.

El trabajo realizado por Romero & Serpell (2007), Titulado “Evaluando el logro de los principios de la gestión de la calidad en empresas constructoras certificadas según ISO 9001:2000”, tuvo el objetivo de determinar el impacto real de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en el desempeño de las empresas constructoras certificadas ISO 9001:2000 en cuanto al nivel de aplicación de los principios de la gestión de la calidad sin considerar el impacto que puede generar la implementación de otro tipo de normas como las de manejo ambiental y de prevención de riesgos. La investigación presentada en este artículo fue de tipo descriptivo, cualitativa y exploratoria. Para lograrlo, se empleó un instrumento de medición que consistió en una encuesta compuesta por 41 afirmaciones orientadas a determinar el grado de cumplimiento de los principios de la gestión de la calidad en los que se basa la norma ISO 9001:2000. Las aplicada como entrevista personal, que fue respondida por 118 personas de 11 constructoras habitacionales chilenas, de un universo de 34 empresas certificadas ISO 9001:2000.

Enfoque al cliente.

En cuanto al conocimiento de los requerimientos del mandante, las opiniones del personal Técnico se dividen entre la apreciación de que “se transmiten bien hasta el nivel de profesionales” (43%), que “existen esfuerzos de transmitirlos al resto de personal” (29%) y que “los trabajadores deben conocer los requerimientos de la empresa” (29%). En resumen, la

gran mayoría coincide en que es importante que todo el personal conozca los requerimientos del mandante para que resulte una vivienda de buena calidad.

Participación del personal.

Respecto a este punto sólo opinaron los Profesionales, de ellos, casi la mitad (44%) piensa que “la Dirección de la empresa escucha sus sugerencias de mejoramiento pero que rara vez las aplican”. Sin embargo, el 38% piensa que “su empresa fomenta la participación de todos”, lo que es contradictorio.

Enfoque basado en procesos.

Cuando se les pregunta a los encuestados si conocen los factores que influyen en la calidad de las viviendas, el 50% de los Profesionales y el 100% de los Técnicos responden que “no se pueden conocer todos los factores porque existen muchos imprevistos”.

Enfoque de sistema para la gestión.

Con respecto a la comunicación, sólo el 17% de los Profesionales opinaron que “en su empresa existe una buena comunicación” y el 58% piensa que “falta crear más canales de comunicación transversales”, entendiendo por comunicación transversal el traspaso de información de una obra a otra para que los conocimientos queden dentro de la empresa.

Mejora continua.

Por un lado, los Profesionales creen que “las no conformidades se entienden como una forma de castigo” (aproximadamente 39%), que “el personal desvirtúa las no conformidades usándolas para cubrir sus espaldas” (alrededor del 39%) y sólo un 23% cree que se entienden

como una forma de mejorar los procesos. Por otro lado, a nivel Técnico, el 60% piensa que “el personal las entiende como una forma de mejorar los procesos”.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.

No todos los Profesionales están de acuerdo respecto de la medición de indicadores (forma de evidenciar el estado y el grado de cumplimiento de los procesos y productos): el 45% piensa que “se están midiendo los más importantes”, sin embargo, el 40% cree que “se miden sólo por cumplir y en realidad no se están utilizando para retroalimentar los procesos”.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Los Profesionales opinan que “las empresas buscan compartir las responsabilidades con los proveedores” (30%), también “consideran importante compartir la información del proyecto con el proveedor” (26%), pero también algunos piensan que “los problemas de calidad de las viviendas son por culpa de los proveedores” (30%), llámese a estos abastecedores o subcontratistas. En cambio, a nivel Técnico, una gran parte de los encuestados piensa que “los proveedores cumplen con sus responsabilidades” (33%) y que el problema es que “cuando la oficina central se encarga de comprar los materiales, son ellos los que demoran la entrega” (33%), lo que implica un atraso de las obras.

## **Bases teóricas**

### **Origen de la cultura organizacional**

El origen de la cultura organizacional se remonta a diversos acontecimientos sucedidos a lo largo de la historia. Se inicia en los años 20 como una reacción a la administración científica, pasando luego a convertirse en una variable con identidad propia en la década de los 70 y los

80. Por último, la cultura organizacional es considerada como una oportunidad de generar valor desde los inicios de la década de los 90.

Según Sánchez (2010), la visión actual de la cultura surge como una reacción a la administración científica de Taylor en los años 20. Elton Mayo y sus colaboradores hicieron referencias sobre este tema, destacando la importancia de las normas, sentimientos y valores dentro de los grupos de trabajo, además de la interacción con el ambiente laboral y su influencia en la vida organizativa (Gonzales, 1990, citado por Díez, 2002). Todo esto inspiró a otros grupos de trabajo antropológicos, sociológicos y psicológicos los cuales observaron variables que intervenían entre la relación del individuo o grupos de individuos con su desempeño, logrando así una nueva disciplina llamada desarrollo organizacional (Sánchez, 2010).

En la década de los 70 los temas y conceptos de cultura de la organización se consolidan y se multiplican (Sánchez, 2010). Además, Turner (1973), Pettigrew (1979) y Peters (1978) citados por (Sánchez, 2010) agregan que es entonces cuando se abre camino para el estudio de muchas organizaciones desde la perspectiva cultural, en este sentido aparecen aspectos simbólicos tales como las historias culturales, ritos y ceremonias (A. Aguilar, 2009). En este sentido, (Rubén Rodríguez, 2009) menciona que, en 1973, William Ouchi (1982) dio inicio al estudio de las prácticas directivas japonesas, sus principios y las posibilidades de transferencia a las empresas norteamericanas, esto a causa de que el liderazgo de las empresas japonesas en cuanto a calidad y funcionalidad de sus productos y servicios, fueron atribuidas a su cultura.

En la década de los 80, López (2013) asevera que la cultura organizacional se torna en una variable con identidad propia, esto debido al creciente número de estudios realizados en esa

época con respecto a la importancia de la cultura en el éxito de muchas empresas, principalmente japonesas. Algunos de los trabajos publicados en esta década fueron los de Peters y Waterman (1982), quienes hicieron una investigación sobre empresas calificadas como excelentes en un periodo completo de 20 años (1961-1980), dando como resultado de que no solo las empresas japonesas presentaban culturas originales y se movían en valores claves (Rubén Rodríguez, 2009). Según Leyva (2007) en este periodo se añade una visión instrumental de la cultura en las organizaciones, donde se resalta el simbolismo organizativo, las lógicas subyacentes y las metáforas compartidas, permitiendo dar sentido a las actividades de los miembros de la organización, encontrando sentido en la realidad.

Por último, en la década de los 90, según Hall (1992) citado por López (2013) la cultura organizacional pasa a formar parte de los recursos intangibles de la empresa, convirtiéndose en una ventaja competitiva por ser inimitable e insustituible. Agrega Rodríguez (2009), que al iniciarse esta época también se empieza a ver a la cultura organizacional como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas.

## **Modelos de la cultura organizacional**

### ***Método del calibrado***

El **método del calibrado** fue desarrollado para evaluar la cultura organizacional a través de ciertos criterios, los cuales dieron origen al Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales (CNO) y sus variables.

Según Topa, Morales, & Palací (2005), el método del calibrado fue propuesto por Alonso y Sánchez (1997), con el fin de evaluar la cultura organizacional (A. Gómez, 2003). Así mismo

agrega Tejero (2008) que este método no presupone que las organizaciones o grupos hayan desarrollado una cultura necesariamente, aclara que además los resultados obtenidos servirán como base de la percepción de conocimiento que tienen los miembros acerca de la organización, la forma de cómo se hacen las cosas y la manera en que se supone que los miembros deben comportarse.

Existen tres criterios que ayudan a determinar si un grupo es cultural y poder evaluarlo (el de conformidad, el de comunalidad y el de potencia o intensidad): la comunalidad determina si la mayoría del grupo, objetiva o estadísticamente, tiene o percibe que se da la misma norma; la conformidad determina como apropiada o no la conducta de la norma para el grupo en su conjunto y la intensidad define el grado en que una norma es o no apropiada para el grupo en relación con otras normas sociales (Claver, 2008). Por otra parte aseveran Topa, Lisbona, Palaci, & Alonso (2004) que el método del calibrado solo utiliza dos criterios de las tres ya mencionadas que son la comunalidad y el poder o potencia cultural.

Esta propuesta dio origen a la creación del instrumento titulado “Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales” (CNO), integrado por doce variables: Consideración, colaboración, orientación a la acción, calidad del trabajo, libertad de acción, disposición al cambio, orientación hacia la autoridad, integración del grupo, desempeño de rol, competición, tolerancia a la incertidumbre y control social de la acción (Sánchez y Alonso, 1997,1998) citados por Tejero (2008). Cada una de estas variables pueden ser calibradas según la necesidad en base a los criterios ya mencionados (Topa et al., 2004).

Uno de los ejemplos son el trabajo desarrollado por Gómez (2003), el cual solo utilizó 4 de las 12 variables, las cuales fueron: innovación/disposición al cambio, consideración, colaboración e integración al grupo.

### ***Modelo de los valores competitivos***

El modelo de los **valores competitivos** tuvo el propósito de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, a través de la consideración de dos dimensiones las cuales generan a su vez cuatro subdominios culturales.

Sepúlveda (2004), menciona que este modelo fue propuesto por Cameron y Quinn (1999) con el propósito de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular (Velasco, 2015). Así mismo Parra (2014) agrega que en sus inicios fue desarrollado para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional (Hernández & Méndez 2012; Salazar, 2008). Además según Hernández & Méndez (2012) este modelo fue utilizado también para evaluar la comunicación, la ética y la administración de los sistemas de información; el liderazgo; la administración de programas de desarrollo de los recursos humanos, entre otros.

Mencionan Hernández & Fernández (2007), que el modelo considera dos dimensiones continuas: 1) flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control, y 2) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad (Salazar, 2008). Para Hernández & Méndez (2012), la primera dimensión asevera que algunas organizaciones son vistas como efectivas si tienen la capacidad de cambiar, adaptarse y ser orgánicas; mientras que la segunda dimensión asevera que algunas organizaciones son percibidas como efectivas si cuentan con características internas armónicas.

Por último el cruce de estas dos dimensiones produce cuatro subdominios culturales los cuales representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas, políticas y organizaciones, y que son vividos (Cameron y Quinn, 2006) citados por Hernández & Fernández (2007). Estos subdominios culturales son: 1) clan, este tipo de cultura considera a la organización como una familia; 2) adhocracia (Ad-hoc), los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar; 3) jerarquizada, se considera a la organización un lugar estructurado y formalizado para trabajar y 4) mercado, en este tipo de cultura la organización se orienta a los resultados, preocupándose por realizar el trabajo bien hecho (Velasco 2015; Maldonado, Martínez, & Pérez, 2010; Borjas, 2010; Hernández & Méndez, 2012; Ruiz & Naranjo, 2012; Parra , 2014).

### ***Modelo cultural de Hofstede***

El **modelo cultural de Hofstede** fue concebido para estudiar las culturas regionales y nacionales, más que las organizacionales, la cual se basa en dimensiones específicas.

Según Ruiz & Naranjo (2012), este modelo se elaboró para estudiar las culturas regionales y nacionales, pero diversos autores lo han utilizado para analizar la cultura al interior de las empresas. En este sentido agrega Montealegre (2009), que en los trabajos de Geert Hofstede, se toma la idea de conocer cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.

Pacheco (2013), menciona que la base de este modelo se encuentra en cinco dimensiones: 1) Distancia de poder, se refiere a la posición ante la autoridad; 2) aversión a la incertidumbre, corresponde al deseo de tener estabilidad; 3) individualismo o colectivismo, representa el predominio del individualismo o del colectivismo en la sociedad; 4) masculinidad o

feminidad, se refiere al predominio de lo masculino o lo femenino en la sociedad y 5) proyección a largo plazo, se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas (Montealegre, 2009; Ruiz & Naranjo, 2012). Por otro lado Tejero (2008), asevera que Hofstede propone cuatro dimensiones de las culturas nacionales (distancia o jerarquía de poder, colectivismo-individualismo, feminidad-masculinidad y control de la incertidumbre) y seis de las dimensiones de la cultura organizacional (orientadas a los procesos – a los resultados, orientadas a la tarea – a los empleados, profesionales- restringidas a la propia organización, sistemas abiertos – sistemas cerrados, controladas rígidamente – relajadamente y pragmáticas – normativas) por existir diferencias entre ellas.

### **Teoría de la cultura organizacional**

#### ***Cultura organizacional***

La cultura organizacional es entendida como un patrón básico de supuestos, la cual abarca un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización.

La cultura organizacional como patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, puede ser descubierto y desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna (Schein, 1983) citado por Cújar, Ramos, Hernández, & López (2013). Para Alabart y Portuondo (2001) citados por Vásquez (2009), define estos supuestos como un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización. Según Rondeau & Wagar (1998) y Marcoulides & Heck (2010) citados por (Cantillo, 2013), asumen que las creencias y valores son factores importantes en este patrón.

Por otro lado Stephen (2004) citado por (Vásquez, 2009) menciona que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización. Siendo este sistema un conjunto de características públicamente y colectivamente aceptados, operando en un tiempo dado (Pettigrew, 1979) citado por Cújar et al. (2013). Agrega Belalcázar (2012) que este sistema se transmite a través de las generaciones. Así mismo Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009), aseveran que entre los principales elementos que lo conforman son: 1) énfasis de grupo, si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados; 2) perfil de la decisión, si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos; 3) integración, si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente; 4) control, si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol; 5) tolerancia al riesgo, si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera; 6) criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores; 7) tolerancia al conflicto, si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional; 8) perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos, 9) enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización. Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009) citados por (Cantillo, 2013), se encuentra de acuerdo con lo ya mencionado.

## *Dimensiones*

### Colaboracion y apoyo

La **colaboración y apoyo** se puede considerar como una relación estratégica, que parte principalmente del comportamiento interactivo.

Pemartin (2012), asume que la colaboración y apoyo es una relación estratégica entre individuos u organizaciones independientes que comparten metas compatibles, se esfuerzan por conseguir beneficios mutuos y reconocen una gran interdependencia entre ellas. Agrega Castellaro (2013), que cada una de las partes será recompensado en función del trabajo de los demás miembros del grupo. Así mismo se tiene que dar una serie de acuerdos para poder intercambiar o compartir recursos (Mora, 2002). Fernández (1991) citado por (Mora, 2002), concluye que al realizar cualquier actividad conjuntamente contribuyen a incrementar sus ventajas competitivas.

Por otra parte Urquiza (2006), menciona que la colaboración y apoyo es el comportamiento interactivo entre organismos que se benefician mutuamente. En este sentido se da la preeminencia de la razón comunicativa, compartida, dialogada o consensuada, frente a la razón individual o monológica que vendría representada por el trabajo (López, 2005). Además es necesario respetar las ideas de todos, ejercer tanto el derecho a expresar el propio pensamiento como el deber de escuchar el de los demás (Tonucci, 1981) citado por López (2005). Todo lo mencionado da origen a acuerdos que permiten realizar acciones determinadas en una organización o grupo, acuerdos que llevan a alcanzar objetivos y fines que son de mutuo interés o que posibilitan alcanzar los objetivos y los fines personales de los constituyentes (Gómez, 2003).

## Integración del grupo

La **integración del grupo** puede ser definida de dos maneras: la primera como una elección de recursos y la segunda como un proceso de contratación de personal.

La integración del grupo como una elección de recursos, es el proceso por el cual el administrador elige los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes (Sagastume, 2006). Además según Reyes (1996) citado por (Osorio, 2014), agrega que estos pueden ser materiales y humanos de manera que sean adecuados para el funcionamiento de una empresa. Con respecto a la elección de los recursos humanos, este concepto expresa la idea de la unificación del sistema social por medio de normas y valores compartidos, de formar parte de un organismo (equipo, grupo, organización) que tiene fines y objetivos propios, así el concepto de integración indica como idea básica que los elementos actúan para conseguir realizar una tarea conjunta (un producto, por ejemplo) o alcanzar un objetivo que los miembros individualmente no podrían conseguir (Gómez, 2003).

Si definimos la integración del grupo como un proceso de contratación de personal, Koontz (1996) citado por (Osorio, 2014) asume que Integración es la Contratación de personal que implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional. Para esto se realiza la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento tanto del candidato como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas (Koontz y wehrich, 2003) citados por Sanabia y Araujo (2005). Por ultimo agregan Megginson, Leon y Otros (1996) citados por (Osorio, 2014) que en el desempeño de esta función, la administración determina los requisitos físicos, mentales y emocionales de los puestos de trabajo, además de incluir

actividades tales como la evaluación de los empleados para la promoción, transferencia o incluso despidos si fueran necesarios; y la preparación de los mismos.

### Consideración

El concepto de **consideración** de las personas puede ser tomada como un acto moral y como una necesidad de la persona.

Según Honneth (2006), la consideración de las personas debe consistir en un acto moral, bajo la premisa del reconocimiento. Agrega la Real Academia Española citado por (Wankun, 2011), que este proceso se realiza de manera cuidadosa para enterarse de la identidad, naturaleza y circunstancias del individuo o grupo. Concluye Gómez (2003), diciendo que es necesario mostrar respeto por lo que son, hacen y piensan, de estimación por ellas mismas; no se necesita que haya una reciprocidad o correspondencia; su fundamento está en la igualdad de la naturaleza humana y en el derecho que todos los hombres tienen a ser respetados y estimados por sí mismos.

Para Arrese (2009), la consideración, bajo la premisa del reconocimiento, es una necesidad que tienen las personas o grupos de personas de que los demás lo reconozcan y confirmen como un sujeto o grupo libre y activo. Es necesario entender en este punto que el considerarnos abre hacia la necesidad del otro, en sus dos vertientes: necesito de ese otro; y ese otro es otro en necesidad y nos permite confrontarnos, él conmigo; y yo a mí mismo a través de él (Wankun, 2011). Esto tiene el propósito de acceder a una autorrelación práctica si aprenden a concebirse a partir de la perspectiva normativa de sus compañeros de interacción (Arrese, 2009).

### Innovación/disposición al cambio

La **innovaci3n/disposici3n al cambio** es concebida como una idea, la cual genera un proceso creativo.

Zaltman, Duncan y Holbek (1973) citados por (Margalef y Arenas, 2006) consideran que la innovaci3n/disposici3n al cambio es una idea, una pr3ctica o un artefacto material que ha sido inventado o que es contemplado como novedad. Todo esto se desarrolla para generar utilidad econ3mica, adem3s requiere que el equipo o empresa participante se organice para incorporar las ideas de mejora que pueden aportar todos sus miembros y gestione su aplicaci3n pr3ctica (Garteizaur, 2009), as3 tiene como v3a al cambio y al conocimiento como su base (Josefa y Bravo, 2010). Por su parte Cornella (2007) da a conocer que la forma en que se hace es a trav3s de alguno de los tres elementos principales de la cadena de valor, es decir, dise1o de producto o servicio (pensar la cosa), operaciones (hacer la cosa), y la comunicaci3n (vender la cosa). Concluye G3mez (2003), asegurando que es necesario cambiar la forma de hacer y realizar lo que se lleva haciendo hasta ahora; el buscar una forma nueva de hacer las cosas que normalmente se hace.

Por otra parte Zaltman, Duncan y Holbek (1973) citados por (Margalef y Arenas, 2006) tambi3n definen la innovaci3n como un proceso creativo por el cual dos o m3s conceptos existentes o entidades son combinados en una forma novedosa, para producir una configuraci3n desconocida previamente. Este proceso se da a trav3s de intervenciones y decisiones, con cierto grado de intencionalidad y sistematizaci3n que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y pr3cticas (Carbonell, 2001) citado por Margalef y Arenas (2006). Fortuin (2006) citado por (Herrera y Guti3rrez, 2011), aseveran que este proceso es tambi3n denominado invenci3n y que junto a su uso puede ser llamado innovaci3n, por lo tanto se requiere tener la capacidad de utilizar conocimiento nuevo para

usar los recursos disponibles en la producción de novedosos bienes y servicios. Por último todo esto responde a las necesidades de las personas y de la sociedad (CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE, 2001).

### **Origen de la calidad**

El origen de la calidad se puede resumir en una serie de etapas, que no representan visiones enfrentadas, sino cada vez más amplias, de manera que cada una engloba a la anterior (Griful & Canela, 2002). Se inicia con evidencia de verificación de la calidad en la antigüedad, después bajo criterios de prestigio tuvo su desarrollo singular en la edad media. Otro periodo que caracteriza los inicios de la calidad son los periodos referidos a la revolución industrial y los comienzos de la administración científica, seguido de un contexto asociado a la II Guerra Mundial. Por último, la noción de calidad tuvo su desarrollo actual en las décadas de los 80 y 90.

Según Cubillos & Rozo (2009), la calidad ha sido un elemento inherente a todas las actividades realizadas por el hombre desde la concepción misma de la civilización humana. Según Lara (1982) citado por Cubillos & Rozo (2009), un testimonio de este fenómeno se remonta al año 2150 A.C., época en que la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla 229 establecía que “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”. Esta idea es apoyada por Juran (1977) citado por González & Ramírez (2010), en la cual expresa que las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia, pero además agrega que los medios para satisfacer, los procesos de gestión para la calidad, han sufrido cambios amplios y continuos.

En la edad media, los juicios emitidos en relación a la calidad giraban en torno al aspecto estético y prestigio de los artesanos que fabricaban un producto o brindaban su servicio (Calzada & López, 2004); agrega González & Ramírez (2010) que la gestión de la calidad se basa también en la inspección del producto por los consumidores, el cual se sigue utilizando en algunos mercados. En este periodo, los artesanos, en quienes se identificaba tanto el trabajo directivo como el manual, elaboraban en pequeños talleres una cantidad reducida de producto destinada a un mercado local o de tipo urbano, donde existía una estrecha relación con los consumidores, lo que les permitía elaborar un producto que se ajustaba todo lo posible a los requerimientos exigidos por los mismos (Tarí, 2000).

En el siglo XVII se produjo una separación entre la ciudad y el mundo rural, debido a que se presenta, en la escena productiva, el desarrollo del comercio internacional, por este motivo los artesanos se mudan a la ciudad y aparece el mercader, quien concentra toda la producción de los artesanos, para luego comercializarlos (Cubillos & Rozo, 2009). Los artesanos siguieron caminos diferentes con el inicio de la revolución industrial, algunos de ellos continuaron como hasta entonces, otros se transformaron en empresarios, mientras el resto se convirtió en operario de las nuevas fábricas (Tarí, 2000). Como consecuencia de los altos niveles de demanda y la necesidad implícita de mejorar la calidad de los procesos exigida por los nuevos esquemas productivos, la función de inspección se convierte en elemento fundamental del proceso productivo y la realiza el operario (Cubillos & Rozo, 2009). A finales del siglo XIX, los Estados Unidos rompieron bruscamente con la tradición europea, adoptando el sistema de Frederick Winslow Taylor de “Gestión científica”, la cual consistía en separar la planificación y la ejecución del trabajo (Juran, 1973) citado por González & Ramírez (2010). Según Calzada & López (2004), cabe señalar que los productos elaborados después de asumir el

sistema de Taylor presentaban variaciones en sus características por lo que se trató de solucionarlos, encontrándose a partir de 1800 la solución con de la primera generación de los procesos de calidad, denominada “calidad por inspección”. En este sentido Griful & Canela (2002), asevera que esta etapa estaba orientada al producto terminado y centrada en la inspección.

Finalizada la II Guerra Mundial, la calidad siguió dos caminos diferentes: por un lado, Occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección, sin embargo, Japón comenzó una batalla particular por la calidad con un enfoque totalmente diferente al occidental Tarí (2000). Para Evans y Lindsay (2008) citado por Cubillos & Rozo (2009), Japón durante la década de los cincuenta, comprendió que para no fabricar y, por tanto, vender productos defectuosos, era necesario producir artículos correctos desde el principio. Tarí (2000) considera que las lecciones del Dr. Juran sobre el arte del quality management y el significado de la calidad fueron las que ampliaron el enfoque más allá de la simple inspección de productos.

En la década de los ochenta y noventa aparece en el escenario mundial “el proceso de calidad total” como nueva etapa que se distingue por un esfuerzo para alcanzar la calidad en todos los aspectos dentro de las organizaciones sin importar su actividad económica, incluidas las áreas de finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, manufactura y servicios (Cubillos & Rozo, 2009). En los años ochenta según Carro & González (2012), los grandes cambios conseguidos por las empresas japonesas en cuanto a la calidad han servido de incentivo en todo el mundo industrializado para el lanzamiento de programas de mejora de la calidad, con mercados que crecen lentamente, la mejora de la calidad y del costo son importantes herramientas para penetrar y para mantenerse en ellos.

## **Modelos de la calidad**

Según Porras (2013), dentro del amplio espectro de modelos de gestión para la calidad, cabe destacar en primer término la existencia de ciertos Modelos como el denominado Deming, que se constituyó en Japón ya en el año 1951, también a continuación se desarrolló en esta tendencia el Modelo Europeo de Excelencia EFQM en el año 1992. A estos Modelos de Excelencia cabe añadir el Sistema de Aseguramiento y Certificación Internacional de la calidad, ISO, que se ha derivado también como modelo de gestión orientado hacia la calidad total con el desarrollo de la NORMA ISO 9001:2000 (en la actualidad versión 2008).

### ***Modelo Deming***

El modelo Deming puede ser entendido como una herramienta de mejoramiento, que se configura como un sistema fundamentado en la previsión, revisión y extensión para ser aplicado en toda la organización. Este modelo tiene sus diversos elementos.

El Deming Prize nació en 1951 y tuvo como objetivo básico de convertirse en una herramienta para mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas, otorgándose como premio a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad en Japón, y supone un acicate para promover la gestión de la calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender (Camisón, Cruz, & Gonzalez, 2006).

Según, Gento (1998) citado por Porras (2013), el principio organizativo básico de este modelo es que la configuración de un sistema se fundamenta en la previsión, seguida de la revisión y de la extensión de lo que se ha observado: debe ofrecer no la certeza del fallo, sino la posibilidad de fallar para aprender de los errores con el fin de mejorar continuamente.

Además, Porras (2013) añade que el modelo busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta los puestos más inferiores, y que se basa en el control estadístico de la calidad siguiendo así la trayectoria de Edward Deming, otorgando más relevancia a los procesos que a los resultados.

Según Camisón et al. (2006), utiliza la guía perteneciente al año 2004 para establecer las categorías básicas de esta evaluación, las cuales son: 1) políticas de la dirección y su despliegue en relación con la gestión de la calidad, 2) desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos, 3) mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto, 4) establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno, 5) recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información, 6) desarrollo de los recursos humanos.

### ***Modelo EFQM***

La Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM; por sus siglas en inglés de European Foundation for Quality Management) es una asociación con determinadas características con una determinada función. La idea está conformada por una serie de criterios.

Según Carro & González (2012), menciona que la Fundación Europea para la gestión de la calidad (EFQM; por sus siglas en inglés de European Foundation for Quality Management) se fundó en 1988 para promocionar la gestión de la calidad total en Europa, es una entidad sin fines de lucro con más de 600 miembros que pertenecen a 32 países europeos. Así mismo Porras (2013), afirma que este grupo introdujo el modelo EFQM a principios del año 1992, constituyéndose en un marco de referencia en muchas organizaciones europeas, la cual

considera que la gestión de la calidad en su sentido de totalidad, abarca actualmente, todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, de las entidades financieramente implicadas y hasta de toda la sociedad en general. Para Griful & Canela (2002), este modelo admite distintas formas de aplicación, tales como:

- Realizar una autoevaluación
- Realizar una evaluación por parte de un tercero.
- Realizar actividades de benchmarking.
- Utilizarlo como base para presentar la candidatura de la organización al Premio Europeo de la Calidad.

Los cambios más sustanciales hacen referencia a la inclusión de la innovación y el aprendizaje como claves de la ventaja competitiva; un mayor énfasis en los aspectos referidos a los clientes y demás grupos de interés influyentes en la organización, así como en la importancia atribuida al conocimiento dentro de la empresa; un mejor reflejo de los aspectos referentes al enfoque en resultados a través de la estrategia; así como a la ampliación de los contenidos de los distintos criterios y sub criterios que lo componen Camisón et al. (2006).

Por último agrega Porras (2013), que el modelo utiliza nueve criterios, y cada uno de ellos tiene una relación de sub criterios con su ponderación correspondiente, cinco de estos criterios se agrupan bajo la denominación de facilitadores o agentes y cuatro como resultados: 1) Liderazgo: Este criterio indica cómo el comportamiento y las actuaciones del equipo de dirección y de todos los demás líderes de la organización estimulan, apoyan y fomentan una cultura de Gestión de la Calidad Total, 2) política y estrategia: Con este criterio se trata de

analizar cómo se refleja el concepto de GCT en la política y estrategia de la empresa, cómo ésta incorpora los principios de la calidad total a la formulación, implantación, revisión y mejora de su política y estrategia, y cómo las convierte en planes y acciones, 3) personas: Este criterio estudia cómo libera la organización todo el potencial de su personal empleado con objeto de mejorar el negocio de forma continuada, 4) alianzas y recursos: Este criterio se centra en cómo se gestionan, utilizan y conservan eficazmente los recursos de la empresa y las relaciones con los proveedores, en apoyo de la política y la estrategia, así como la forma en que se gestiona el conocimiento y la tecnología, 5) procesos: En este criterio queda reflejado cómo se identifican los procesos (actividades generadoras de valor añadido), 6) Resultados en los clientes: Este criterio mide, pues, de una manera exhaustiva los resultados alcanzados con respecto a sus clientes tanto internos como externos, 7) resultados en las personas: Este criterio mide los logros que se están alcanzando en relación con la satisfacción de los empleados, 8) resultados en la sociedad: Se miden esencialmente los resultados que la organización está alcanzando en cuanto a satisfacción de las necesidades y las expectativas de la comunidad local, nacional e internacional, 9) resultados clave: Se refiere exclusivamente a los logros alcanzados en relación con los objetivos planificados, tanto financieros como no financieros, y a la medición de aspectos como la comprensión, el conocimiento, la predicción y la mejora de estos resultados.

### ***Modelo ISO***

La organización internacional de normalización (ISO) se constituye como una federación mundial que promueve la estandarización, está conformada por comités técnicos (ISO/TC), los cuales elaboran normas tales como la ISO 9000, que consisten principalmente en direccionar la gestión de la calidad. Está conformada por una serie de requisitos.

Según Calzada & López (2004), mencionan que el término “ISO” se deriva del griego ISOS que significa “igual”, fue fundada en 1946 y su sede se encuentra en Ginebra, Suiza, ésta se constituye como una federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización procedentes de más de 100 países, que a su vez se encargan de normar todas las actividades económicas, promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas en el mundo, con una visión enfocada a facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios.

Griful & Canela (2002), asumen que la organización internacional de normalización (ISO), conformado por comités técnicos (ISO/TC) llevan a cabo el trabajo de elaboración de las normas internacionales, además agrega Porras (2013), que las normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad las cuales deben ser revisadas al menos cada 5 años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse.

La versión ISO 9000:2000 quedó conformada por tres normas: ISO 9000:2000, que contiene el vocabulario y los fundamentos de gestión de calidad, ISO 9001:2000, que contiene los requisitos para la certificación de las organizaciones, y la norma ISO 9004:2000, que contempla las recomendaciones para la mejora y sostenibilidad del sistema de gestión (Calzada & López, 2004).

Por lo tanto Camisón et al. (2006), describe que la ISO 9001 se limita a cinco los módulos de requisitos del SGC: 1) sistema de gestión de la calidad: conformada por los requisitos generales y documentación del sistema, 2) responsabilidad de la dirección: La norma establece una serie de responsabilidades de la dirección en la definición, documentación, implantación y mejora del SGC, 3) gestión de los recursos: Para cumplir esta directriz, la dirección debe proporcionar los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesarios, 4)

realización del producto: La norma establece en este punto un amplio listado de requisitos, relativos al desarrollo y documentación de procedimientos para planificar, desarrollar y controlar los procesos necesarios para la realización del producto, 5) medición, análisis y mejora: La organización debe planificar e implantar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: (a) demostrar la conformidad del producto; (b) asegurarse de la conformidad del SGC; (c) mejorar continuamente la eficacia del SGC.

## **Teoría de la calidad**

### ***Calidad***

La calidad puede ser definida de tres maneras, la calidad como excelencia, la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente y por último la calidad como valor (calidad total).

Garvin (1988) citado por (Camisón et al., 2006) habla de un enfoque trascendente para definir la calidad como excelencia, que bajo una perspectiva metafísica es innata (Steenkamp, 1989). Hoy en día, este significado absoluto se conserva en la creencia popular de que la calidad es lo mejor, lo más brillante, el poseer los estándares más altos sin ningún compromiso son lo secundario y oponiéndolo a lo vulgar (Garvin, 1984); (Tuchman, 1980). Así mismo, Camisón et al. (2006), añade que este concepto se aplica para describir los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características.

La calidad como satisfacción de las expectativas del cliente ha concebido que ésta exista únicamente en la mente del cliente, cuya percepción constituye el elemento crítico (Bailey, 1991); (Collet, Lansier, & Ollivier, 1989). Explica Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1991), que solo los consumidores juzgan la calidad, todos los otros juicios son esencialmente

irrelevantes. Por otro lado, bajo el enfoque de las expectativas y concordando con la idea de Deming y Juran, Camisón et al. (2006) asume que la calidad debe incluir el principio de la orientación hacia el cliente.

Camisón et al. (2006), mencionan que el concepto de calidad como valor intenta conjugar la eficiencia interna y externa de la organización, considerándolas complementarias. Así mismo, Reeves & Bednar (1994), añade que los antecedentes de esta definición se encuentran en la Economía y el Marketing, ambas disciplinas han establecido que la calidad, junto con el precio o el plazo de entrega, son variables determinantes de la elección del consumidor. Además según Laszlo (1998), la calidad total está basada sobre el reconocimiento de que la dirección tiene responsabilidades sociales ante todos los stakeholders (propietarios, consumidores, empleados, proveedores y la sociedad), así como también la necesidad de tener habilidad de liderazgo para motivarlos a su alrededor para compartir su visión holística del contrato social y actuar en conformidad. Por lo tanto, la norma ISO (2004), contempla a la calidad total como “una forma de administrar una organización centrada en la calidad basada en la participación de todos sus miembros, y orientada al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y en beneficio de todos los miembros de la organización y la sociedad en general”.

### *Dimensiones*

#### Requisitos del sistema

Los requisitos del sistema se pueden definir de dos maneras. La primera como una condición o necesidad del usuario y la segunda como una característica del sistema.

Si definimos los requisitos del sistema como una condición del usuario, la (colocar completo) (IEEE, 1990), se asume que los requisitos son condiciones o necesidades que el usuario necesita para resolver un problema o alcanzar un objetivo. Agrega Báez & Barba (2001), que estos requisitos se adquieren de todas las partes involucradas y tienen que ser comprendidas. Así mismo, Talledo (2008), argumenta que el éxito del proyecto depende directamente del cuidado que se tenga en obtener y gestionar los requisitos del proyecto y del producto, los cuales deben seguir el siguiente proceso: los requisitos deben recabarse, analizarse y registrarse con un nivel de detalle suficiente, que permita medirlos una vez que se inicia el proyecto. Finaliza Gómez (2011), diciendo que después de obtener las condiciones del usuario, estos deben expresar el propósito del sistema sin considerar como se va implantar.

Por otro lado, Cristiá (2011) define los requisitos o requerimientos como características del sistema o descripciones de algo que el sistema es capaz de hacer con el objeto de satisfacer el propósito del sistema. Agrega Saltos (2013), que estas características también cumplen el rol de restricciones que el sistema debe satisfacer para ser aceptada por el cliente Sommerville, 2005, citado por Arias (2007). La IEEE (1990) está de acuerdo con lo planteado anteriormente, pero añade que las características o condiciones del sistema satisfacen también contratos, especificaciones u otros documentos formales, idea confirmada también por Arias (2007) y (PMBOK, 2014).

#### Responsabilidad de la dirección

La responsabilidad que se le atribuye a la dirección se puede definir como aquel vínculo entre las acciones individuales con las relaciones sociales y como aquella capacidad de reconocer y aceptar.

Hirigoyen (2012) asume que la responsabilidad vincula las acciones individuales con las relaciones sociales y, con los contextos de acción; así como con sus condicionamientos, limitaciones, oportunidades, y desafíos. Agrega Argandoña (2007), que este vínculo se produce cuando se le atribuye una acción a alguien y sus consecuencias. Así mismo Camisón et al. (2006), concluye que este vínculo se da a través del liderazgo y las acciones, la dirección puede crear un entorno interno en el que el personal se encuentre plenamente involucrado y en el cual se pueda operar eficazmente.

Según la Real Academia Española citado por Sacco (2009), la responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente, apoyado por Lezama (2007) y Preziosa (2005). Domingo (2005), añade que este reconocimiento y responsabilidad se da por el resultado, el cual se causó o se contribuyó a causarlo.

#### Gestión de recursos

La gestión de recursos se puede definir como aquel conjunto de factores o activos y como medios para lograr objetivos.

Según Navas y Guerras (2002) citado por Huerta, Navas, & Almadóvar (2004), los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia. Agrega Amit y Schoemaker (1993) citado por Blázquez & Mondino (2011), los factores son stocks poseídos y controlados por la empresa. Termina Newton (1995) citado por Blázquez & Mondino (2011), diciendo que estos activos poseen valor económico y por ende susceptibles de ser valuados en términos monetario.

Chiavenato (1999), (citado por Blázquez & Mondino, 2011), define los recursos como medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales (Wernerfelt 1984, citado por Huerta et al., 2004). Blázquez & Amato (2011), agrega que estos medios pueden ser tangibles e intangibles que planifican y/o disponen las organizaciones en un momento determinado para la ejecución de diferentes procesos. Especifica Rubio (2002), que estos medios son el conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos. Finaliza Camisón et al. (2006), diciendo que estos medios deben ser determinados y proporcionados por la dirección, permitiendo mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente, además se debe incluir en el presupuesto de la organización las partidas necesarias para cubrir estas necesidades de recursos, y de conducir su ejecución.

### Realización del producto

La realización del producto puede significar aquel proceso necesario para crear satisfactores de necesidades o crear un valor agregado para el consumidor; asimismo, catalogarse como un conjunto de atributos y/o beneficios.

Según Kotler (2001), el producto es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo. Añade Rivera & De Garcillán (2007), que el producto puede ser un bien, servicio o idea que posea valor para el consumidor y por ende se convierta en un satisfactor de necesidades o deseos. Fundamentando esta idea se encuentra Kotler & Armstrong (2008), quienes asumen que para obtener el producto es necesario combinar objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones e ideas. Concluyen Rodríguez (2013), Armstrong

& Kotler (2013) y Monferrer (2013), resumiendo todo lo dicho anteriormente, en el cual el producto es como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades, esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc.

Por otro parte Rodríguez (2013), también define el producto como aquel Conjunto de atributos tangibles e intangibles, los cuales pueden incluir empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y reputación del vendedor, un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea, de acuerdo con esta percepción se encuentra Stanton, Etzel, & Walker (2007). Agrega Garnica & Maubert (2009), que el conjunto de atributos y beneficios también incluyen a la calidad, mantenimiento, precio, contenido, soporte técnico, instructivo, diseño y distribución. Finalizando Camisón et al. (2006), que para la realización de este producto se debe seguir un amplio listado de requisitos y documentaciones acerca de los procedimientos para planificar, desarrollar y controlar.

### Medición, análisis y mejora

La mejora se puede definir como aquel proceso de cambio y como una actividad recurrente.

Aguilar (2010), asume que el mejorar es un proceso de cambio, y nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Cuvias, Franco, & Ventura (2007), citando a James Harrington, define que el mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Además Deming citado por Cuvias et al. (2007), se encuentra de acuerdo con lo que dice Aguilar 2010, al decir que el mejoramiento continuo busca la perfección pero nunca se logra.

Según la NTP-ISO 9000:2001 citado por García, Quispe, & Ruez (2003), el mejorar es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad, para cumplir los requisitos. Además Lossada & Robles (2013), asume que se debe estandarizar los resultados de cada mejoría lograda. Gutiérrez (2010) citado por Lossada & Robles (2013), esta actividad recurrente es consecuencia de una forma ordenada de administrar, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. Añade Lossada & Robles, (2013), que este proceso tiene la finalidad de optimizar la calidad de los procesos productivos de la empresa. Así mismo Cabrera (2009), asume que esta actividad debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. Finaliza Camisón et al. (2006), que además de implantar los procesos de mejora también se deben planificar el seguimiento, medición y análisis, todos estos necesarios para demostrar la conformidad del producto; asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema.

## **Marco conceptual**

### **Gestion de la calidad**

El concepto de calidad como valor intenta conjugar la eficiencia interna y externa de la organización, considerándolas complementarias. Los antecedentes de esta definición se encuentran en la Economía y el Marketing, ambas disciplinas han establecido que la calidad, junto con el precio o el plazo de entrega, son variables determinantes de la elección del consumidor; la calidad total o calidad como valor está basada sobre el reconocimiento de que

la dirección tiene responsabilidades sociales ante todos los stakeholders (propietarios, consumidores, empleados, proveedores y la sociedad), así como también la necesidad de tener habilidad de liderazgo para motivar a su alrededor y compartir su visión holística del contrato social y actuar en conformidad, esta necesidad se transforma en una forma de administrar la organización centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros, y orientada al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y en beneficio de todos los miembros de la organización y la sociedad en general. Por lo tanto, para poder medir la calidad es necesario contar con los requisitos del sistema, definir las responsabilidades de la dirección, Gestionar los recursos, realizar el producto y medir, analizar y mejorar.

### **Requisitos del sistema**

Los requisitos o requerimientos son características del sistema o descripciones de algo que el sistema es capaz de hacer con el objeto de satisfacer el propósito del sistema, estas características también cumplen el rol de restricciones que el sistema debe satisfacer para ser aceptada por el cliente, por contratos, especificaciones u otros documentos formales. Dentro de estas restricciones se deben analizarse específicamente los requisitos generales y los requisitos de la documentación.

### **Responsabilidad de la dirección**

La responsabilidad vincula las acciones individuales con las relaciones sociales y, con los contextos de acción; así como con sus condicionamientos, limitaciones, oportunidades, y desafíos. Este vínculo se produce cuando se le atribuye una acción a alguien y sus consecuencias. Así mismo este vínculo se da a través del liderazgo y las acciones, la dirección puede crear un entorno interno en el que el personal se encuentre plenamente involucrado y en

el cual se pueda operar eficazmente, para esto es necesario el compromiso de la dirección; el enfoque al cliente; las políticas de calidad; la planificación; las responsabilidades, la autoridad y la comunicación y la revisión por la dirección.

### **Gestion de los recursos**

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, también son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales, estos medios pueden ser tangibles e intangibles que planifican y/o disponen las organizaciones en un momento determinado para la ejecución de diferentes procesos. Específicamente estos medios se refieren al conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos, los cuales son determinados y proporcionados por la dirección, permitiendo mejorar la eficacia y la satisfacción del cliente, además se debe incluir en el presupuesto de la organización las partidas necesarias para cubrir estas necesidades de recursos, y de conducir su ejecución. Resumiendo, estos recursos pueden ser humanos y de infraestructura.

### **Realización Producto**

El producto es aquel Conjunto de atributos tangibles e intangibles, los cuales pueden incluir empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y reputación del vendedor; un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. El conjunto de atributos y beneficios también incluyen a la calidad, mantenimiento, precio, contenido, soporte técnico, instructivo, diseño y distribución. En conclusión, la realización del producto debe seguir un amplio listado de requisitos y documentaciones, las cuales consisten en la planificación y realización del producto, procesos relacionados con el cliente, diseño y

desarrollo, compras, producción y prestación del servicio y los controles de dispositivos de seguimiento y medición.

### **Medición, análisis y mejora**

El mejorar es una actividad recurrente para aumentar la capacidad y para cumplir los requisitos, además se debe estandarizar los resultados de cada mejoría lograda. Esta actividad recurrente es consecuencia de una forma ordenada de administrar, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño, cumpliendo la finalidad de optimizar la calidad de los procesos productivos de la empresa. La mejora debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo. Al implantar los procesos de mejora también se deben planificar el seguimiento, medición y análisis, todos estos necesarios para demostrar la conformidad del producto; asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema. Este proceso está formado por las generalidades del sistema, el seguimiento y la medición, control del producto no conforme, análisis de datos, y la mejora en sí.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización. Siendo este sistema un conjunto de características públicamente y colectivamente aceptados, operando en un tiempo dado, que se transmite a través de las generaciones. Así mismo entre los principales elementos que lo conforman son: 1) énfasis de grupo, si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados; 2) perfil

de la decisión, si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos; 3) integración, si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente; 4) control, si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol; 5) tolerancia al riesgo, si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera; 6) criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores; 7) tolerancia al conflicto, si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional; 8) perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos, 9) enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

### **Innovación/disposición al cambio**

La innovación/disposición al cambio es una idea, una práctica o un artefacto material que ha sido inventado o que es contemplado como novedad, desarrollado para generar utilidad económica, además requiere que el equipo o empresa participante se organice para incorporar las ideas de mejora que pueden aportar todos sus miembros y gestione su aplicación práctica, así tiene como vía al cambio y al conocimiento como su base. La forma en que se hace es a través de alguno de los tres elementos principales de la cadena de valor, es decir, diseño de producto o servicio (pensar la cosa), operaciones (hacer la cosa), y la comunicación (vender la cosa). Por otra parte es necesario cambiar la forma de hacer y realizar lo que se lleva haciendo hasta ahora; el buscar una forma nueva de hacer las cosas que normalmente se hace, considerando los problemas y errores como una buena oportunidad de aprender y mejorar.

### **La consideración**

La consideración de las personas debe consistir en un acto moral, bajo la premisa del reconocimiento. Este acto se realiza de manera cuidadosa para enterarse de la identidad, naturaleza y circunstancias del individuo o grupo. Es necesario mostrar respeto por lo que son, hacen y piensan, de estimación por ellas mismas; no se necesita que haya una reciprocidad o correspondencia; su fundamento está en la igualdad de la naturaleza humana y en el derecho que todos los hombres tienen a ser respetados y estimados por sí mismos.

### **La colaboración y apoyo**

La colaboración y apoyo es el comportamiento interactivo entre organismos que se benefician mutuamente. En este sentido se da la preeminencia de la razón comunicativa, compartida, dialogada o consensuada, frente a la razón individual o monológica que vendría representada por el trabajo. Además es necesario respetar las ideas de todos, ejercer tanto el derecho a expresar el propio pensamiento como el deber de escuchar el de los demás. Todo lo mencionado da origen a acuerdos que permiten realizar acciones determinadas en una organización o grupo, acuerdos que llevan a alcanzar objetivos y fines que son de mutuo interés o que posibilitan alcanzar los objetivos y los fines personales de los constituyentes.

### **La integración del grupo**

La integración del grupo como una elección de recursos, es el proceso por el cual el administrador elige los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Estos pueden ser materiales y humanos de manera que sean adecuados para el funcionamiento de una empresa. Con respecto a la elección de los recursos humanos, este concepto expresa la idea de la unificación del sistema social por medio

de normas y valores compartidos, de formar parte de un organismo (equipo, grupo, organización) que tiene fines y objetivos propios, así el concepto de integración indica como idea básica que los elementos actúan para conseguir realizar una tarea conjunta (un producto, por ejemplo) o alcanzar un objetivo que los miembros individualmente no podrían conseguir.

### **Capítulo III**

#### **Materiales y método de investigación**

##### **Nivel de estudio**

Este trabajo de investigación es de tipo descriptivo correlacional, porque se intentará encontrar una relación entre la variable cultura organizacional y la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA 2016.

##### **Diseño de investigación**

Este trabajo está desarrollado bajo un modelo no experimental porque no se manipulará la variable de estudio durante la investigación. Es transversal porque se tomarán los datos en un solo momento.

##### **Hipótesis y variables**

###### **Hipótesis principal**

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, en el año 2016.

### **Hipótesis derivadas**

1. Existe una relación significativa entre la innovación/disposición al cambio y la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, en el año 2016.
2. Existe una relación significativa entre la colaboración y la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, en el año 2016.
3. Existe una relación significativa entre la integración/apoyo y la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, en el año 2016.
4. Existe una relación significativa entre la integración del grupo y la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica Perú SAA, en el año 2016.

### **Identificación de variables**

1. Variable independiente

Cultura Organizacional

2. Dimensiones

Innovación/disposición al cambio

Consideración

Colaboración y apoyo

Integración del grupo

3. Variable dependiente

Gestión de la calidad

#### 4. Dimensiones

Requisitos del sistema

Responsabilidades de la dirección

Gestión de recursos

Realización del producto

Medición, análisis y mejora

## Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Definición Instrumental	Escala	Técnica	Fuente
<b>Cultura Organizacional</b>	Innovación/disposición al cambio	1. ¿Se ve a la gente con ganas de realizar proyectos nuevos?	La evaluación debe realizarse teniendo en cuenta estos criterios: 1. Nunca 2. Pocas Veces 3. Algunas Veces 4. Casi Siempre 5. Casi Siempre	Encuesta	Trabajadores de la empresa
		2. ¿Se les da importancia a las ideas nuevas que se proponen?			
		3. ¿Se busca la innovación, introduciendo métodos o formas recién aparecidas?			
		4. ¿Se intentan nuevas formas de hacer las cosas?			
		5. ¿Se ofrece resistencia a cambiar la forma de hacer las cosas?			
		6. ¿Se consideran los problemas y errores como una buena oportunidad para aprender y mejorar?			
	Consideración	7. La gente rechaza criticar a espaldas de los demás	La evaluación debe realizarse teniendo en cuenta estos criterios: 1. Nunca 2. Pocas Veces 3. Algunas Veces 4. Casi Siempre 5. Casi Siempre	Encuesta	Trabajadores de la empresa
		8. Se trata a todos como iguales			
		9. Se intenta que la gente se sienta a gusto en el trabajo diario			
		10. En asuntos importantes se busca la aceptación de la gente antes de llevarlos adelante			
		11. Se actúa con equidad, igualdad y justicia en el reparto del trabajo			
		12. Se respetan las opiniones de los demás			
	Colaboración y apoyo	13. Se felicita a la gente que lo hace bien	La evaluación debe realizarse teniendo en cuenta estos criterios: 1. Nunca 2. Pocas Veces 3. Algunas Veces 4. Casi Siempre 5. Casi Siempre	Encuesta	Trabajadores de la empresa
14. Se proporciona apoyo y ayuda a los demás cuando se presenta la ocasión					
15. Se rechazan las propuestas y sugerencias de los demás					
16. Se comunica la información o los conocimientos para facilitar el trabajo a los demás					
		17. Se comparte la información con los demás			

	18. Se está disponible cuando otros te necesitan.			
	19. Se trabaja en colaboración con los demás.			
	20. Se toman las decisiones sin dar explicaciones			
Integración del grupo	21. En esta empresa la gente se reúne para discutir los proyectos	<p>La evaluación debe realizarse teniendo en cuenta estos criterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Pocas Veces</li> <li>3. Algunas Veces</li> <li>4. Casi Siempre</li> <li>5. Casi Siempre</li> </ol>	Encuesta	Trabajadores de la empresa
	22. Se ayuda a los compañeros a resolver sus diferencias			
	23. Aquí cada uno va a lo suyo			
	24. La gente se junta para practicar en actividades fuera del trabajo			
	25. Se toman las decisiones que son aceptadas por la mayoría			
	26. Se busca que el propio trabajo esté coordinado con el de los demás			
27. La gente actúa sin tener en cuenta a los demás				

Variable	Dimensiones	Indicadores	Definición Instrumental	Escala	Técnica	Fuente
<b>Gestión de la calidad</b>	1. Requisitos del sistema de gestión de la calidad	1.1. Requisitos generales	1. ¿La empresa utiliza un sistema o procedimiento de calidad?	La evaluación debe realizarse teniendo en cuenta estos criterios: 1 = Nunca 2 = Pocas veces 3 = Algunas veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	Encuesta	Trabajadores de la empresa
			2. ¿El sistema o procedimiento de calidad que utiliza, contribuye a la secuencia de procesos, la mejora continua y a la asignación de recursos?			
		1.2. Requisitos de la documentación	3. ¿Los trabajadores conocen y cuentan con un manual de calidad?			
			4. Se han implementado de manera efectiva procedimientos, para el control del servicio, documentos y registros			
	2. Responsabilidades de la dirección	2.1. Compromiso de la dirección	5. ¿Los trabajadores están comprometidos con la calidad, mediante su liderazgo, participación y los objetivos de calidad?	La evaluación debe realizarse teniendo en cuenta estos criterios: 1 = Nunca 2 = Pocas veces 3 = Algunas veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	Encuesta	Trabajadores de la empresa
			2.2. Enfoque al cliente			
		2.3. Política de la calidad	7. ¿Las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas son consideradas para mejorar la calidad de servicio?			
			8. Los objetivos del servicio están alineados con la política de calidad, y se traducen en metas medibles.			
	2.4. Planificación	9. Los objetivos son comunicados a cada área, para asegurar la contribución individual para su logro.				

	2.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	10. La dirección asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos.			
		11. La alta dirección establece y comunica a los trabajadores sus responsabilidades.			
	2.6. Revisión por la dirección	12. Las comunicaciones mejoran el cumplimiento de los requisitos, objetivos y logros de calidad, así como la mejora en el desempeño y eficacia de los trabajadores.			
3. Gestión de los recursos	3.1. Recursos humanos	13. La organización promueve la participación y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.	La evaluación debe realizarse teniendo en cuenta estos criterios: 1 = Nunca 2 = Pocas veces 3 = Algunas veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	Encuesta	Trabajadores de la empresa
	3.2. Infraestructura	14. Se asegura que la infraestructura (instalaciones físicas, equipos, transporte, comunicaciones, hard y soft), facilita el logro de los objetivos de la organización y la operación de sus procesos.			
4. Realización del producto	4.1. Planificación de la realización del producto	15. Los trabajadores tienen definido e implementado los procesos de interacción con los clientes para asegurar la definición, conocimiento de las necesidades y expectativas.	La evaluación debe realizarse teniendo en cuenta estos criterios: 1 = Nunca 2 = Pocas veces 3 = Algunas veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre	Encuesta	Trabajadores de la empresa
	4.2. Procesos relacionados con el cliente	16. Los trabajadores cuentan con procesos de diseño y desarrollo que permiten responder a las necesidades y expectativas de los clientes.			
	4.3. Diseño y desarrollo	17. Los trabajadores tienen un sistema para la documentación, divulgación, manejo y control, que integra los procesos relacionados.			
	4.4. Compras	18. Los trabajadores planifican la realización y prestación del servicio que se realice bajo condiciones controladas como la disponibilidad y mantenimiento de los equipos de operación y control, así como la disponibilidad del material requerido.			

5. Medición, análisis y mejora	5.1. Generalidades	19. Los trabajadores tienen establecido métodos y disposiciones para medir la percepción y satisfacción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos, y el análisis de la información como punto de partida para la mejora continua.	<p>La evaluación debe realizarse teniendo en cuenta estos criterios:</p> <p>1 = Nunca</p> <p>2 = Pocas veces</p> <p>3 = Algunas veces</p> <p>4 = Casi Siempre</p> <p>5 = Siempre</p>	Encuesta	Trabajadores de la empresa
	5.2. Seguimiento y medición	20. Los trabajadores tienen establecido e implementado un procedimiento por parte de la administración para la realización de auditorías internas de calidad.(son supervisados)			
		21. Existe un procedimiento implementado de manera efectiva para realizar el control de no conformidades del servicio (quejas, reclamos, sugerencias)			
	5.3. Control del producto no conforme	22. Los trabajadores tienen establecido e implementado de manera efectiva un procedimiento para la planificación y realización de acciones correctivas			

## **Población y técnica de investigación**

### **Delimitación y espacio temporal**

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en una totalidad de 202 trabajadores de la empresa Telefónica Perú SAA, durante el año 2016.

### **Definición de la población y muestra**

Delimitación y espacio temporal

La muestra ha sido calculada de manera no probabilística, tenemos 422 trabajadores de la empresa Telefónica Perú SAA, solo en el área soluciones y servicios como población.

El tamaño de la muestra fue calculado de acuerdo a la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 * Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{422 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(422 - 1) * 0.05^2 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 202 \text{ trabajadores}$$

Dónde:

N: la población, 422 trabajadores

Z<sup>2</sup>: la confiabilidad de la muestra es del 95%

e<sup>2</sup>: error de muestreo es de 5%

p: la prevalencia de éxito es del 50%

La muestra será de 202 trabajadores de la empresa Telefónica Perú SAA.

## Técnica de muestra

Los participantes seleccionados para este trabajo de investigación fueron determinados por el parámetro de muestreo no probabilístico, es decir por conveniencia, fueron tomados en un total de 202 trabajadores, que fueron parte de nuestro estudio.

Se tomaron 3 criterios para incluir a los participantes en este trabajo: 1) que los trabajadores figuren en planilla, 2) que los trabajadores tengan mínimo 6 meses en la empresa, ya que los contratos se realizan anualmente, 3) trabajadores que pertenecen al área: soluciones y servicios que brindan servicio técnico en el ámbito de las nuevas tecnologías.

## **Técnicas de recolección de datos**

### **Descripción de la aplicación de instrumento**

El estudio es de carácter prospectivo, por lo tanto, existe una participación activa del investigador en la recolección de datos primarios con la administración de instrumentos.

La medición de la cultura organizacional se realizó a través del cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales desarrollado por Sánchez y Alonso (1997) que fueron consideradas relevantes en el estudio realizado por Gómez (2003). Este instrumento considera 27 preguntas divididos en las siguientes dimensiones: la innovación/disposición al cambio, consideración, colaboración y finalmente apoyo e integración del grupo. Además, menciona que cada una de estas dimensiones son importantes para la adopción de sistemas de calidad. La escala de respuesta del instrumento se unificó en una escala tipo Likert de cinco puntos, señalando la frecuencia con que se mostraba una actitud o se desarrollaba una conducta presentada (1: nunca, 2: pocas veces, 3: algunas veces, 4: a menudo, 5: casi siempre).

Para medir el grado de gestión de la calidad se utilizó un instrumento propuesto por Zúñiga Meza Juana Benjamina, Gerente general de JZM Consulting. Este instrumento está conformado por ciertos aspectos que permitirá medir estas características, las que serán separadas en cinco apartados/dimensiones: requisitos del sistema, responsabilidades de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto y finalmente la medición, análisis y mejora. El cuestionario tiene 31 ítems, con la escala de Likert de cinco puntos, señalando la frecuencia con que se mostraba una actitud o se desarrollaba una conducta presentada (1: nunca, 2: pocas veces, 3: algunas veces, 4: a menudo, 5: casi siempre). Validez y confiabilidad

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

#### ***Validacion de expertos***

Los instrumentos utilizados para este trabajo fueron adecuados para la empresa Telefónica del Perú S.A.A, la cual fue validada por dos magister y un doctor, siendo los dos magísteres y el doctor de la especialidad de administración. Donde las sugerencias fueron modificar algunas preguntas para que el entendimiento del instrumento sea optimo; además mejorar la presentación de la encuesta, antes de ser validada.

#### ***Confiabilidad del instrumento***

En la Tabla 1 se muestra el coeficiente de confiabilidad del instrumento, que mide la Gestión de la calidad a través de la prueba piloto. Se recogió datos de 40 tiendas de telecomunicaciones ubicadas en Ate, los cuales fueron analizados a través del coeficiente de alfa de Cronbach por ser un instrumento que contiene preguntas con opciones de respuesta tipo escala Likert (1-4). El estadístico es de 0,963, para el instrumento general que es la Gestión de la calidad, el cual refleja una consistencia interna alta. Este análisis se realizó de

manera similar para las 5 dimensiones, resultando un coeficiente de 0,972, para la Gestión de la calidad total, 0,966 para la dimensión Responsabilidad de la dirección, un valor de 0,850 para la Gestión de recursos, 0,961 para la Relización del producto y por último, un coeficiente de 0,936 para la medición, análisis y mejora. Por lo tanto el instrumento presenta una consistencia interna aceptable y alta para poder ser aplicado en poblaciones similares.

Tabla 1  
*Confiabilidad de la variable Gestion de la Calidad y sus dimensiones*

<b>Variable y Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Numero de ítems</b>
Gestión de la calidad	,963	31
Requisitos del SGC	,972	4
Responsabilidades de la dirección	,966	12
Gestión de los recursos	,850	2
Realización del producto	,961	7
Medición, análisis y mejora	,936	6

En la Tabla 2 se muestra el coeficiente de confiabilidad del instrumento, que mide la Cultura organizacional. Al igual que en el instrumento de Gestion de la calidad, se recogió datos de 40 tiendas de telecomunicaciones de Ate y fueron analizados a través del coeficiente de alfa de Cronbach por ser un instrumento que contiene preguntas con opciones de respuesta tipo escala Likert (1-4). El estadístico es de 0.843, para el instrumento general que es la cultura organizacional, el cual refleja una consistencia interna alta. Este análisis se realizó de manera similar para las 4 dimensiones, resultando un coeficiente de 0.733, para la Innovacion/disposición al cambio, 0.889 para la dimensión Consideración, un valor de 0.833 para la Colaboracion y apoyo, y por último, un coeficiente de 0,934 para la medición, análisis

y mejora. Por lo tanto el instrumento presenta una consistencia interna aceptable y alta para poder ser aplicado en poblaciones similares.

Tabla 2  
*Confiabilidad de la variable Cultura Organizacional y sus dimensiones*

<b>Variable y Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Numero de ítems</b>
Cultura Organizacional	,843	22
Innovación / Disposición al cambio	,733	6
Consideración	,889	7
Colaboración y apoyo	,833	7
Integración del grupo	,934	7

### **Técnica de recolección de datos**

#### **Descripción de la aplicación de instrumentos**

Se harán dos encuestas, la primera de cultura organizacional propuesta por Sánchez y Alonso (1997) y otra sobre calidad total realizada por Zúñiga Mesa Juana Benjamina. Todos los participantes proveerán información personalizada.

#### **Técnica de procesamiento de datos**

Se construyó una matriz de datos usando el programa Office Excel de acuerdo a los datos correspondientes que miden los indicadores y variables de estudio. El análisis estadístico mediante el programa SPSS se hará considerando el objetivo de estudio, diseño de investigación, la naturaleza y escala de medición de las variables. Por lo tanto, se considera realizar un análisis descriptivo a través de tablas de frecuencias y porcentajes.

Por lo tanto, se considera realizar un análisis descriptivo donde se estimarán parámetros como la media, desviación típica y error estándar, y para el análisis inferencial se usará el coeficiente de correlación de Spearman.

## Capítulo IV

### Resultados y discusión

#### Resultados estadísticos de Cultura organizacional y Gestión de la calidad total

Los resultados de la investigación se presentan de acuerdo al análisis realizado mediante el uso de estadística descriptiva e inferencial. El análisis descriptivo ha permitido establecer información sobre los niveles de percepción sobre las variables de estudio.

Tabla 3  
*Características sociodemográficas de los clientes internos de la empresa Telefonica del Perú S.A.A*

		Frecuencia	Porcentaje
Genero	Masculino	162	80%
	Femenino	40	20%
	Total	202	100%
Edad	Menes de 25 años	16.16	8%
	De 25 a 34 años	86.86	43%
	De 35 a 44 años	72.72	36%
	De 45 a 54 años	14.14	7%
	De 55 años a mas	12.12	6%
	Total	202	100%

La Tabla 3 se muestra las características sociodemográficas de los participantes de los clientes internos de la empresa Telefonica del Perú S.A.A, a partir de los datos de género y edad.

Según género, el 80% es masculino, mientras que el 20% es femenino. Asimismo, la mayoría se encuentra entre las edades de 25 a 44 años (79%), una minoría entre los 55 años a más (6%).

Tabla 4  
*Nivel de Cultura Organizacional y sus dimensiones de los trabajadores de la empresa telefónica Perú*

		Frecuencia	Porcentaje
Cultura Organizacional	Bajo	52	25,7%
	Medio	82	40,6%
	Alto	68	33,7%
	Total	202	100,0%
Innovación/disposición al cambio	Bajo	54	26,7%
	Medio	96	47,5%
	Alto	52	25,7%
	Total	202	100,0%
Consideración	Bajo	27	13,4%
	Medio	112	55,4%
	Alto	63	31,2%
	Total	202	100,0%
Colaboración	Bajo	37	18,3%
	Medio	74	36,6%
	Alto	91	45,0%
	Total	202	100,0%
Integración	Bajo	49	24,3%
	Medio	120	59,4%
	Alto	33	16,3%
	Total	202	100,0%

La Tabla 4 muestra el nivel de percepción de cultura organizacional y sus dimensiones de los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú. En cuanto a la variable cultura organizacional, el 25,7% percibe un nivel bajo; el 40,6%, un nivel promedio y el 33,7% un nivel alto. En cuanto a las dimensiones, en su mayoría estas son percibidas en un nivel medio:

Innovación/disposición al cambio (47.5%), consideración (55.4%), colaboración (36.6%), integración (59.4%).

La dimensión con un alto nivel de percepción (45.0%) fue de colaboración. Sin embargo, la dimensión con un nivel bajo de percepción (13.4%) es la consideración.

Tabla 5  
*Nivel de Gestión de calidad y sus dimensiones de los trabajadores de la empresa telefónica Perú*

		Frecuencia	Porcentaje
Gestión de Calidad	Bajo	47	23,3%
	Medio	69	34,2%
	Alto	86	42,6%
	Total	202	100,0%
Requisitos del sistema	Bajo	36	17,8%
	Medio	71	35,1%
	Alto	95	47,0%
	Total	202	100,0%
Responsabilidades de la dirección	Bajo	41	20,3%
	Medio	107	53,0%
	Alto	54	26,7%
	Total	202	100,0%
Gestión de recursos	Bajo	2	1,0%
	Medio	165	81,7%
	Alto	35	17,3%
	Total	202	100,0%
Realización del producto	Bajo	54	26,7%
	Medio	106	52,5%
	Alto	42	20,8%
	Total	202	100,0%
Medición, análisis y mejora	Bajo	34	16,8%
	Medio	156	77,2%
	Alto	12	5,9%
	Total	202	100,0%

La tabla 5 muestra el nivel de percepción que tienen los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú con relación a la gestión de la calidad y sus dimensiones. Con respecto a la gestión de la calidad el 23,3% lo percibe en un nivel bajo, el 34,2%, en un nivel medio y el 42,6% en un nivel alto. En cuanto a las dimensiones se percibe que solo una tiene un porcentaje alto: requisitos del sistema (47%) y en su mayoría tienen un porcentaje promedio: responsabilidades de la dirección (53%), gestión de los recursos (81,7 %), realización del producto (52,5%), medición, análisis y mejora (77, 2%), finalmente la dimensión con un nivel bajo de percepción en de gestión de recursos con (1%).

### **Contrastación de hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad total en la empresa Telefónica del Perú, en el año 2016.

H<sub>0</sub>: La percepción de cultura organizacional no se relaciona favorablemente con la gestión de la calidad en la empresa Telefónica del Perú S.A.A, en el período 2016.

H<sub>1</sub>: La percepción de cultura organizacional se relaciona favorablemente con la gestión de la calidad en la empresa Telefónica del Perú S.A.A, en el período 2016.

Regla de decisión

Si el p valor es  $> 0,05$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Si el p valor es  $< 0,05$  se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>).

Tabla 6  
*Relación entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad*

		Gestión Calidad							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Cultura Organizacional	Bajo	12	5,9%	28	13,9%	12	5,9%	52	25,7%
	Medio	21	10,4%	28	13,9%	33	16,3%	82	40,6%
	Alto	14	6,9%	13	6,4%	41	20,3%	68	33,7%
	Total	47	23,3%	69	34,2%	86	42,6%	202	100,0%

En la tabla 6, establece la relación entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú.

Se encontró que el 20.3 % de los trabajadores percibe un nivel alto respecto a la cultura organizacional y gestión de la calidad, mientras que el 13.9 % percibe un nivel promedio en ambas variables y el 10.4 % un nivel promedio en cultura organizacional y bajo en gestión de la calidad.

Tabla 7  
*Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la correlación entre cultura organizacional y gestión de la calidad.*

	Gestión Calidad		
	Chi-cuadrado	gl	p valor
Nivel de Cultura Organizacional	20,571	4	,000*

\*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.

En la Tabla 7 se presenta la relación entre la Cultura organizacional y la Gestión de la calidad total de los clientes internos de la empresa Telefonica del Perú S.A.A, durante el periodo 2016. Mediante el análisis estadístico Chi – Cuadrado se obtuvo el coeficiente de 20.571 y un p valor igual a 0,000 (p valor < 0.05) con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, se

rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la Cultura organizacional se relaciona favorablemente con la Gestión de la calidad total en la empresa Telefónica del Perú S.A.A. Indicando que a mayor nivel de Cultura organización mayores serán los niveles de la Gestión de la calidad total.

### **Primera hipótesis específica**

H<sub>0</sub>: (Hipótesis Nula) No existe relación entre la innovación y disposición al cambio y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú durante el año 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la innovación disposición al cambio y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú durante el año 2016.

### **Regla de Decisión**

Si  $p > 0,05$  Se acepta la Hipótesis Nula.

Si  $p < 0,05$  Se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna.

Tabla 8

*Relación entre la innovación y disposición al cambio y la gestión de la calidad.*

		Gestión Calidad							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Innovación disposición al cambio	Bajo	13	6,4%	29	14,4%	12	5,9%	54	26,7%
	Medio	26	12,9%	36	17,8%	34	16,8%	96	47,5%
	Alto	8	4,0%	4	2,0%	40	19,8%	52	25,7%
	Total	47	23,3%	69	34,2%	86	42,6%	202	100,0%

En la tabla 8, establece la relación entre la innovación y disposición al cambio y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú.

Se encontró que el 19.8 % de los trabajadores percibe un nivel alto respecto a la innovación - disposición al cambio y gestión de la calidad, mientras que el 17.8 % percibe un nivel promedio en ambas variables.

Tabla 9  
*Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la correlación entre la innovación y disposición al cambio y gestión de la calidad.*

	Gestión Calidad		
	Chi-cuadrado	gl	p valor
Innovación disposición al cambio	39,840	4	,000*

\*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.

En la Tabla 9 se presenta la relación entre la Innovación disposición al cambio y la Gestión de la calidad total de los clientes internos de la empresa Telefonica del Perú S.A.A, durante el periodo 2016. Mediante el análisis estadístico Chi – Cuadrado se obtuvo el coeficiente de 39.840 y un p valor igual a 0,000 (p valor < 0.05) con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la Innovación disposición al cambio se relaciona favorablemente con la Gestion de la calidad total en la empresa Telefónica del Perú S.A.A. Indicando que a mayor nivel de Innovación disposición al cambio mayores serán los niveles de la Gestión de la calidad total.

## Segunda hipótesis específica

H<sub>0</sub>: (Hipótesis Nula) No existe relación entre la consideración y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú durante el año 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la consideración y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú durante el año 2016.

Regla de Decisión

Si  $p$  valor  $> 0,05$  Se acepta la Hipótesis Nula.

Si  $p$  valor  $< 0,05$  Se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna.

Tabla 10

*Relación entre la consideración y la gestión de la calidad.*

		Gestión Calidad							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Consideración	Bajo	5	2,5%	10	5,0%	12	5,9%	27	13,4%
	Medio	28	13,9%	51	25,2%	33	16,3%	112	55,4%
	Alto	14	6,9%	8	4,0%	41	20,3%	63	31,2%
	Total	47	23,3%	69	34,2%	86	42,6%	202	100,0%

En la tabla 10, establece la relación entre la consideración y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú.

Se encontró que el 25.2 % de los trabajadores percibe un nivel promedio y 25.2 % percibe un nivel alto en ambas variables.

Tabla 11

*Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la correlación entre la consideración y gestión de la calidad.*

Gestión Calidad

	Chi-cuadrado	gl	p valor
Consideración	25,278	4	,000*

\*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.

En la Tabla 11 se presenta la relación entre la Consideración y la Gestión de la calidad total de los clientes internos de la empresa Telefonica del Perú S.A.A, durante el periodo 2016. Mediante el análisis estadístico Chi – Cuadrado se obtuvo el coeficiente de 25.278 y un p valor igual a 0,000 ( $p \text{ valor} < 0.05$ ) con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la Consideración se relaciona favorablemente con la Gestión de la calidad total en la empresa Telefónica del Perú S.A.A. Indicando que a mayor nivel de Consideración mayores serán los niveles de la Gestión de la calidad total.

### **Tercera hipótesis específica**

H<sub>0</sub>: (Hipótesis Nula) No existe relación entre la colaboración y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú durante el año 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la colaboración y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú durante el año 2016.

Regla de Decisión

Si  $p \text{ valor} > 0,05$  Se acepta la Hipótesis Nula.

Si  $p \text{ valor} < 0,05$  Se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna.

Tabla 12  
*Relación entre la colaboración y la gestión de la calidad.*

		Gestión Calidad							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Colaboración	Bajo	4	2,0%	26	12,9%	7	3,5%	37	18,3%
	Medio	20	9,9%	20	9,9%	34	16,8%	74	36,6%
	Alto	23	11,4%	23	11,4%	45	22,3%	91	45,0%
	Total	47	23,3%	69	34,2%	86	42,6%	202	100,0%

En la tabla 12, establece la relación entre la colaboración y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú.

Se encontró que el 22.3 % de los trabajadores percibe un nivel alto en ambas variables y un 12.9 % percibe un nivel medio en gestión de la calidad y bajo en la variable de colaboración.

Tabla 13  
*Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la correlación entre la colaboración y gestión de la calidad*

	Gestión Calidad		
	Chi-cuadrado	gl	p valor
Colaboración	26,476	4	,000*

\*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.

En la Tabla 13 se presenta la relación entre la Colaboración y la Gestión de la calidad total de los clientes internos de la empresa Telefonica del Perú S.A.A, durante el periodo 2016. Mediante el análisis estadístico Chi – Cuadrado se obtuvo el coeficiente de 26.476 y un p valor igual a 0,000 ( $p \text{ valor} < 0.05$ ) con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la Colaboración se relaciona

favorablemente con la Gestión de la calidad total en la empresa Telefónica del Perú S.A.A. Indicando que a mayor nivel de Colaboración mayores serán los niveles de la Gestión de la calidad total.

#### **Cuarta hipótesis específica**

H<sub>0</sub>: (Hipótesis Nula) No existe relación entre la integración y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú durante el año 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la integración y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú durante el año 2016.

Regla de Decisión

Si  $p$  valor  $> 0,05$  Se acepta la Hipótesis Nula.

Si  $p$  valor  $< 0,05$  Se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna.

Tabla 14

*Relación entre la integración y la gestión de la calidad.*

		Gestión Calidad							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Integración	Bajo	11	5,4%	20	9,9%	18	8,9%	49	24,3%
	Medio	34	16,8%	44	21,8%	42	20,8%	120	59,4%
	Alto	2	1,0%	5	2,5%	26	12,9%	33	16,3%
	Total	47	23,3%	69	34,2%	86	42,6%	202	100,0%

En la tabla 14, establece la relación entre la integración y la gestión de la calidad, en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú.

Se encontró que el 20.8 % percibe un nivel alto, el 21.8 % un nivel medio y un 16.8 % un nivel bajo en la variable gestión de la calidad y un nivel promedio en la variable integración.

Tabla 15

*Prueba de chi-cuadrado de Pearson para la correlación entre la integración y gestión de la calidad.*

	Gestión Calidad		
	Chi-cuadrado	gl	p valor
Integración	22,058	4	,000*

\*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.

En la Tabla 15 se presenta la relación entre la Integración y la Gestión de la calidad total de los clientes internos de la empresa Telefonica del Perú S.A.A, durante el periodo 2016. Mediante el análisis estadístico Chi – Cuadrado se obtuvo el coeficiente de 22.058 y un p valor igual a 0,000 (p valor < 0.05) con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la Integración se relaciona

favorablemente con la Gestión de la calidad total en la empresa Telefónica del Perú S.A.A. Indicando que a mayor nivel de Integración mayores serán los niveles de la Gestión de la calidad total.

## **Discusión**

### **Propósito y objetivo de investigación**

El propósito de la presente investigación es la de confirmar la relación entre la Cultura organizaciona y la Gestion de la calidad total mediante la percepción de los trabajadores de la empresa Telefonica del Perú S.A.A.

### **Limitaciones del estudio**

En cuanto al instrumento que mide la variable calidad, la versión original de Zúñiga, que contiene 74 preguntas fue adecuada para este trabajo, reduciéndose a 29 preguntas. Después de realizar la prueba piloto se eliminaron las preguntas 17 y 21 por haber cambiado de unidad de análisis mediante juicio de expertos. Inicialmente se propuso hacer el estudio en las mypes de dueños adventistas, sin embargo, por el limitado acceso a la información se aplicó el instrumento en los trabajadores de la Empresa Telefónica del Perú S.A.A. Respecto al instrumento de la variable de cultura organizacional, se realizaron algunas modificaciones en las preguntas para adecuarlas a la muestra objetivo.

### **Resultados comparados con la teoría**

Según el resultado respecto al objetivo general, la cultura organizacional se relaciona positivamente con la calidad de servicio bajo la percepción de los trabajadores de la empresa

Telefónica, obteniéndose un  $X^2=20.571$ . Esto implica que la cultura organizacional de la empresa de comunicacines como un sistema de significados compartidos, (Stephen, 2004, citado por Vásquez, 2009), desarrolla un proceso de aprendizaje de adaptación y producción que garantiza la eficiencia y la efectividad de la organización (Alabart y Portuondo, 2001, citado por Vásquez, 2009) en el servicio que brindan los trabajadores que participaron. Esto implica que con un p valor=0.000 se ha rechazado la hipótesis nula, es decir que a mayor nivel de clima organizacional mayores serán los niveles de gestión de la calidad.

De acuerdo al primer objetivo específico, la innovación y disposición al cambio cultura se relaciona positivamente con la calidad de servicio bajo la percepción de los trabajadores de la empresa Telefónica, obteniéndose un  $X^2=39.840$ . Esto implica que la innovación y disposición al cambio depende de la incorporación de ideas de mejora (Zaltman, Duncan y Holbeck,1973 citado por Margalef y Arenas,2006) como un proceso creativo que intenta modificar, ideas, actitudes, modelos y prácticas (Carbonel, 2001, citado por Margalef y Arenas, 2006). Esto implica que con un p valor=0.000 se ha rechazado la hipótesis nula, es decir que a mayor nivel de innovación y dispocision al cambio mayores serán los niveles de gestión de la calidad.

En cuanto a los resultados del segundo objetivo específico, la consideración se relaciona positivamente con la calidad de servicio bajo la percepción de los trabajadores de la empresa Telefónica, obteniéndose un  $X^2=25.278$ . Esto implica que la consideración depende de mostrar respetos por lo que son, hacen y piensan (Gómez, 2011) y considerar la necesidad el otro, en sus dos vertientes: necesidad de ese otro; y ese otro es otro en necesidad (Wankun,2011). Esto implica que con un p valor=0.000 se ha rechazado la hipótesis nula, es decir que a mayor nivel de consideración mayores serán los niveles de gestión de la calidad.

En cuanto a los resultados del tercer objetivo específico, la colaboración se relaciona positivamente con la calidad de servicio bajo la percepción de los trabajadores de la empresa Telefónica, obteniéndose un  $X^2=26.476$ . Esto implica que la colaboración asume apoyo a una relación estratégica entre individuos u organizacionales (Pemartin, 2012) y que la colaboración y el apoyo es el comportamiento interactivo entre organismos que se benefician mutuamente (Urquiza 2006). Esto implica que con un p valor=0.000 se ha rechazado la hipótesis nula, es decir que a mayor nivel de colaboración mayores serán los niveles de gestión de la calidad.

Finalmente los resultados del cuarto objetivo específico, la integración se relaciona positivamente con la calidad de servicio bajo la percepción de los trabajadores de la empresa Telefónica, obteniéndose un  $X^2=22.058$ . Esto implica los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes (Reyes, 1996 citado por Osorio, 2014) y que la integración es la contratación de personal que implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional (Koontz, 1996 citado por Osorio, 2014). Esto implica que con un p valor=0.000 se ha rechazado la hipótesis nula, es decir que a mayor nivel de integración mayores serán los niveles de gestión de la calidad.

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

Las conclusiones son elaboradas a partir de los resultados como logros expresados en los objetivos de investigación. Se presentan en primer lugar los niveles de percepción de las variables en estudio y, posteriormente las conclusiones que corresponde a los objetivos generales y específicos.

Respecto al objetivo general se concluye que existe una correlación directa ( $X^2=20.571$ ) y significativa ( $p$  valor=0.000) entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad en el servicio que brindan los trabajadores de la Empresa Telefónica.

De acuerdo al primer objetivo específico se ha llegado a la conclusión que existe una correlación directa ( $X^2=39.840$ ) y significativa ( $p$  valor=0.000) entre la innovación/disposición al cambio y la gestión de la calidad en el servicio que brindan los trabajadores de la Empresa Telefónica.

Respecto al segundo objetivo específico se ha llegado a la conclusión que existe una correlación directa ( $X^2=25.278$ ) y significativa ( $p$  valor=0.000) entre la consideración y la gestión de la calidad en el servicio que brindan los trabajadores de la Empresa Telefónica.

En relación al tercer objetivo específico se ha llegado a la conclusión que existe una correlación directa ( $X^2=26.476$ ) y significativa ( $p$  valor=0.000) entre la colaboración y apoyo y la gestión de la calidad en el servicio que brindan los trabajadores de la Empresa Telefónica.

En consideración al último objetivo específico se ha llegado a la conclusión que existe una correlación directa ( $X^2=22.058$ ) y significativa ( $p$  valor=0.000) entre la integración del grupo y la gestión de la calidad en el servicio que brindan los trabajadores de la Empresa Telefónica.

Así mismo los trabajadores de Telefonía del Perú SAA perciben una cultura organizacional (40.6%) en un nivel medio y la gestión de la calidad en un nivel alto (42.6%). En cuanto a las dimensiones de cultura organizacional, estas son percibidas en un nivel medio: innovación/disposición al cambio (47%), consideración (55.4%) e integración (59.4%).

Además se percibio con un nivel alto; colaboración (45%). Respecto a las dimensiones de gestión de la calidad, estas son percibidas en un nivel alto (42.6%); requisitos del sistema (47%). Asi mismo se percibio con un nivel medio: responsabilidades de la dirección (53%), gestión de recursos (81.7%), realización del producto (52.5%) finalmente medición, análisis y mejora con un 77.2%.

### **Recomendaciones**

Durante el desarrollo del proyecto se ha detectado la existencia de ciertos puntos elementales, los cuales serán necesarios corregir a través de las siguientes recomendaciones para evitar posibles inconvenientes dentro de la organización. La consideración de la validación de los instrumentos de investigación juega un papel muy importante, ya que el solo hecho de contar con una población un tanto limitada hace que el instrumento utilizado no permita mostrar resultados más complejos, motivo por el cual es recomendable incrementar el tamaño de la muestra de la población.

Sin embargo, también es imprescindible considerar la relación existente entre variables y dimensiones, para poder acercarnos de esta manera a resultados más exactos.

- De tal modo, se sugiere la aplicación del análisis de ecuaciones estructurales, a través del cual se podrá evaluar de manera más compleja no solo las relaciones de dependencia entre variable y dimensión, sino también la incorporación de márgenes de error evaluados simultáneamente en tiempo y espacio.
- De tal manera, se sugiere al área de Recursos Humanos de la empresa telefónica del peru S.A.A mayor consideración a la dimensiones de gestión de la calidad ya que según su nivel alto de aceptación se encuentra debajo respecto a la dimencion de requisitos del sistema . Para ello, se pueden implementar estrategias que ayuden a elevar ese indicador, tales como mayor acceso a la información necesaria para

cumplir con su labor, recibir mayor preparación para la realización de sus tareas, mayor claridad en la definición de labores asignadas y mayor y/o mejor disponibilidad de tecnología.

- Se recomienda que la investigación pueda desarrollarse en toda las sedes de la empresa ya que los resultados serán de utilidad para conocer el clima laboral, como también si el personal está identificado con la empresa.
- En cuanto a la instrucción se recomienda realizar capacitaciones en las empresas tales como telefónica en cuanto a la importancia de un buen clima laboral.

## Lista de referencias

- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de “La” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, 6, 67–81.
- Aguilar, J. (2010). *La mejora continua*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Argandoña, A. (2007). La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética. *IESE Business School – Universidad de Navarra*, 3, 1–11.
- Arias, M. (2007). La ingeniería de requerimientos y su importancia en el desarrollo de proyectos de software Michael. *Revista InterSedes © Universidad de Costa Rica*, VI(1409–4746), 1–13.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprim). México: Pearson Educación.
- Báez, M. G., & Barba, S. (2001). Metodología DoRCU para la Ingeniería de Requerimientos, 210–222.
- Bailey, D. (1991). Inside Quality Service. *Managing Service Quality*, 253–257.
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional Organizational. *Universidad Mariana*, 12(1), 41–51.
- Benzaquen, J. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Per?? *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 8(1), 67–89. <http://doi.org/10.3232/GCG.2013.V8.N1.04>
- Blázquez, M., & Amato, C. (2011). CORPRIC: Hacia un nuevo diagnóstico para la gestión organizacional. *Congreso Nacional de ADENAG - La Administración Y El Desarrollo Sustentable, XVII*, 1–14.
- Blázquez, M., & Mondino, A. (2011). Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores. *Técnica Administrativa*, 11(1666–1680).
- Bohórquez, L. (2010). Impact of the ISO 9001:2000 standard on countries competitiveness. *Ingeniería*, 15(1), 22–34.
- Bonilla, J. (2010). La calidad de los sistemas de gestion de recursos humanos en funcion de la tenencia o no de la certificacion ISO 9001:2000. Algunas evidencias/indicadores asociados. *Estudios Gerenciales*, 26, 39–64. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70111-X](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70111-X)
- Borjas, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *Anales de La Universidad Metropolitana.*, 10, 139–162.
- Cabrera, H. (2009). Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios. *Universidad Cienfuegos*, 1–144.
- Caicedo, S. L., & Caldas, M. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementación, (20), 135–148.
- Calzada, E., & López, Y. (2004). *Evaluación del impacto que ha tenido la certificación ISO 9001 en una empresa manufacturera transnacional*. Universidad de las Américas Puebla.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la calidad*: (S. A. Pearson

- Educacion, Ed.). Madrid (España).
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 131–152.
- Carro, R., & González, D. (2012). Administración de la calidad total. *Universidad Nacional de Mar Del Plata*, 63.
- Castellaro, M. (2013). *Psicología Social evolutiva de la colaboración cognitiva entre pares*. Universidad Nacional de San Luis.
- Claver, B. T. (2008). Potencia Y Desfases Culturales De Los Equipos De Trabajo: Influencias En El Compromiso Laboral, 223.
- Collet, D., Lansier, P., & Ollivier, D. (1989). Objectif Zéro Défaut. Mesure et Qualité Totale dans le Tertiaire. *Entreprise Moderne d'Édition, Paris*.
- Cristiá, M. (2011). Introducción a la Ingeniería de Requerimientos. *Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería Y Agrimensura Universidad Nacional de Rosario*, 1–58.
- Cubillos, M. C., & Rozo, D. (2009). EL concepto de calidad. *Revista Universidad de La Salle*, 1, 80–99.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350–355. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- Cuvias, J., Franco, M., & Ventura, S. (2007). Propuesta de un sistema de mejora continua de procesos administrativos que garantice la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a la federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador (FEDECACES). *Universidad Francisco Gavidia Facultad de Ciencias Economicas*, 64–105.
- Díez, E. (2002). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social*.
- Domingo, M. (2005). La responsabilidad social de la empresa: Una definición desde la ética empresarial. *Política Exterior, Revista Mexicana*, 1–19. [http://doi.org/10.1007/978-0-387-75870-1\\_11](http://doi.org/10.1007/978-0-387-75870-1_11)
- Fontalvo, T., Vergara, J., & Mendoza, A. (2010). Evaluación de los sistemas de gestión de calidad en los programas de Ingeniería Industrial de Barranquilla, 97–110.
- García, M., Quispe, C., & Ruez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6, 89–94.
- Garnica, C., & Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall. México: Pearson Educación. <http://doi.org/978-9702604006>
- Garvin, D. A. (1984). What Does “Product Quality” Really Mean? *Sloan Management Review*, 26, 25–43.
- Gómez, A. (2003). *Cultura en las PYMES del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad*.
- Gómez, M. (2011). *Notas del curso Análisis de Requerimientos*. (Universidad Autónoma Metropolitana, Ed.) (Primera ed). México: Departamento de Matemáticas Aplicadas y

Sistemas. División de Ciencias Naturales e Ingeniería Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.

- González, M. D. P., & Ramírez, J. (2010). *Diagnóstico de Calidad para la Empresa Comercializadora Ragón S.A. de C.V.* Universidad de las Américas Puebla.
- Griful, E., & Canela, M. A. (2002). *Gestión de la calidad* (Primera ed). Barcelona: CPET (Centre de Publicacions del Campus Nord) La Cup. Gran Capità s/n, 08034 Barcelona.
- Hernández, G., Arcos, J., & Sevilla, J. (2013). Gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior en México. *Universidad Autónoma de Coahuila*, 82–115.
- Hernández, R., & Fernández, C. (2007). Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos, 1–32.
- Hernández, R., & Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Psique Mag.*, 1, 1–37.
- Hirigoyen, M. (2012). La educación para la responsabilidad, cuestiones a considerar en las aulas. Una aproximación desde la ética del discurso. *Revista de Didáctica*, 9(1988–5911), 1–13.
- Huerta, P., Navas, J., & Almadóvar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14(1131–6985), 87–104.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia* (Octava ed).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Laszlo, G. P. (1998). Implementing a quality management program. Three Cs of success: commitment, culture, cost. *The TQM Magazine*, 4, 281–287.
- Leyva, E. (2007). Presentaciones. *Acimed*, 16(2), 1–13.
- Lezama, R. (2007). Responsabilidad y tecnología según Hans Jonas. *Universidad Católica Andrés Bello, Caracas*, 30, 179–206.
- López; María. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas.* Universidad de Murcia.
- López, A. (2005). *Colaboración y desarrollo profesional del profesorado. Regulaciones presentes en la estructura del puesto del trabajo.* Universidad de Valencia.
- Lossada, M., & Robles, M. (2013). Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas, 11.
- Maldonado, G., Martínez, M., & Pérez, D. (2010). *Aplicación del modelo CVF en la pyme de Aguascalientes: un estudio empírico.* Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing* (Primera ed). Universitat Jaume.
- Montealegre, I. (2009). *La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas Quala S.A. aproximación a un ejemplo exitoso colombiano.* Pontificia Universidad Javeriana.

- Mora, E. (2002). *Factores determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación en I+D entre empresas y organismos de investigación*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Pacheco, R. (2013). *El reflejo de las dimensiones culturales de identidad y de poder en las estrategias lingüísticas de descortesía. Análisis contrastivo de películas de temática laboral rodadas en español peninsular y en inglés americano*.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 39–48.
- Parra, S. (2014). *Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. en el municipio de Manizales*. Universidad de Manizales.
- Pemartin, M. (2012). *Dimensiones y resultados de la colaboración para el desarrollo de nuevos productos*. Universidad de Murcia.
- PMBOK. (2014). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Project Management Institute, Inc.
- Porras, E. (2013). Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples., 1–543.
- Preziosa, M. M. (2005). La definición de responsabilidad social empresaria como tarea filosófica. *Cuadernos de Difusión*, 10(18–19), 39–59.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 3, 419–445.
- Rivera, J., & De Garcillán, M. (2007). *Dirección y marketing fundamentos y aplicaciones*. Esic Editorial.
- Rodríguez, A. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Eumed.net.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, 12(22), 67–92. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655&info=resumen&idioma=ENG>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, 12(22), 67–92.
- Romero, J. J., & Salcedo, I. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 11(33), 83–104.
- Romero, T., & Serpell, A. (2007). Evaluando el logro de los principios de la gestión de la calidad en empresas constructoras certificadas según ISO 9001:2000. *Revista Ingeniería de Construcción*, 22(56), 197–213.
- Rubio, E. (2002). *Administración de recursos materiales en el sector público*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas*

*Psicológicas*, 8(2), 285–307.

- Sacco, F. (2009). Responsabilidad, responsabilidad social y Responsabilidad social universitaria, Perspectivas de tres conceptos. *Visión Gerencial*, 2(1317–8822), 383–397.
- Salazar, A. M. (2008). Estudio De La Cultura Organizacional , Según Cameron Y Quinn: Caso De Una Empresa Del Sector Asegurador Venezolano, 95.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional : dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75.
- Salto, J. (2013). Desarrollo e implementación del sistema de registro de títulos en OUDE. *Universidad Central de Ecuador Facultad de Ingeniería, Ciencias Físicas Y Matemática*, 1–149.
- Sánchez, M. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Sepúlveda Laurence, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía Y Administración*, 63, 7–27.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuar). McGraw-Hill Interamericana.
- Steenkamp, J. B. (1989). Product quality: An investigation into the concept and how it is perceived by consumer. *Van Gorc, Assen/Maastricht, Holanda*.
- Talledo, M. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Cuarta edi). Pennsylvania-USA: Project Management Institute, Inc.
- Tarí, J. J. (2000). *Calidad total : fuente de ventaja competitiva*. (Espagrafic, Ed.) (Primera ed). Universidad de Alicante.
- Topa, G., Lisbona, a, Palaci, F., & Alonso, E. (2004). La relacion de la cultura de los grupos con la satisfaccion y el compromiso de sus miembros: Un analisis multigrupo [Relationship between organizational culture, job satisfaction and organizational commitment: A multi-group analysis]. *Psicothema*, 16, 363–368.
- Topa, G., Morales, J. F., & Palaci, F. (2005). Para Nuevos Y Veteranos : Un Análisis Multigrupo. *Apuntes de Psicología*, 23(1), 53–70.
- Tuchman, B. W. (1980). The decline of quality. *New York Times Magazine*, 104, 38–41.
- Urquiza, A. (2006). *Colaboración y Desarrollo*. Universidad de Chile.
- Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. :una estrategia para el fortalecimiento del estilo daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Velasco Cepeda, R. I. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*.
- Zapata, A., Primero, L., & Arias, B. (2005). Cultura organizacional para la calidad total. *Memorias Encuentro Nacional de Investigación En ...*, 153–168.

## Anexos

### Cuestionarios para Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad

El propósito de estos cuestionarios es medir el nivel de cultura organizacional y de calidad de la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016.

Para que los resultados de la investigación sean válidos y fiables, necesitamos obtener el mayor número de respuestas posibles, por eso desde ahora le manifestamos nuestro más sincero agradecimiento, asimismo le garantizamos que los datos que nos proporcionen serán absolutamente confidenciales y para uso exclusivamente académico.

- 1 = Nunca
- 2 = Pocas veces
- 3 = Algunas veces
- 4 = Casi Siempre
- 5 = Siempre

Solicitamos que marque con una “X” la respuesta que crea conveniente:

<b>Preguntas para cultura organizacional</b>	Valoración				
	1	2	3	4	5
	N	PV	AV	AM	CS
<b>Innovación/disposición al cambio</b>					
1. ¿Se ve a los trabajadores con ganas de realizar proyectos nuevos?					
2. ¿Se da importancia a las ideas nuevas que proponen los trabajadores?					
3. ¿Se busca la innovación, introduciendo métodos o formas recién aparecidas?					
4. ¿Se intentan nuevas formas de hacer las cosas?					
5. ¿Se ofrece resistencia a cambiar la forma de hacer las cosas?					
6. ¿Se consideran los problemas y errores como una buena oportunidad para aprender y mejorar?					
<b>Consideración</b>					
7. Los trabajadores/administración no critican de su trabajo a espaldas de los demás					
8. La administración trata a todos como iguales					
9. Se intenta que la gente se sienta a gusto en el trabajo diario					
10. En asuntos importantes se busca la aceptación de los trabajadores antes de llevarlos					

adelante					
11. Se actúa con equidad, igualdad y justicia en el reparto del trabajo					
12. La administración respeta las opiniones de los demás					
13. La administración felicita a los trabajadores que hace bien sus funciones					

<b>Colaboración y apoyo</b>					
14. La administración proporciona apoyo y ayuda a los trabajadores cuando se presenta la ocasión					
15. La administración rechaza las propuestas y sugerencias de los trabajadores y otros.					
16. La administración comunica la información o los conocimientos para facilitar el trabajo a los trabajadores					
17. La administración comparte la información con los demás					
18. La administración está disponible cuando otros te necesitan.					
19. La administración trabaja en colaboración con los trabajadores.					
20. La administración toma las decisiones sin dar explicaciones.					
<b>Integración del grupo</b>					
21. En esta empresa los trabajadores se reúnen para discutir los proyectos					
22. La administración ayuda a los trabajadores a resolver sus diferencias					
23. Aquí cada uno va con lo suyo – No interesa las cosas de los demás.					
24. La administración y los trabajadores realizan actividades fuera del trabajo					
25. La administración toma las decisiones que son aceptadas por la mayoría					
26. La administración busca la coordinación de los trabajadores en sus actividades					
27. La administración actúa sin tener en cuenta a los demás					

- 1 = Nunca
- 2 = Pocas veces
- 3 = Algunas veces
- 4 = Casi Siempre
- 5 = Siempre

Solicitamos que marque con una “X” la respuesta que crea conveniente:

<b>Preguntas para gestión de la calidad</b>	<b>Valoración</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>N</b>	<b>PV</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
<b>Requisitos del sistema de gestión de la calidad</b>					
1. ¿La empresa utiliza un sistema o procedimiento de calidad?					
2. ¿El sistema o procedimiento de calidad que utiliza, contribuye a la secuencia de procesos, la mejora continua y a la asignación de recursos?					
3. ¿Los trabajadores conocen y cuentan con un manual de calidad?					
4. Se han implementado de manera efectiva procedimientos, para el control del servicio, documentos y registros.					
<b>Responsabilidades de la dirección</b>					
5. ¿Los trabajadores están comprometidos con la calidad, mediante su liderazgo, participación y los objetivos de calidad?					
6. ¿Los trabajadores identifican las necesidades y expectativas de sus clientes?					
7. ¿Las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas son consideradas para mejorar la calidad de servicio?					
8. Los objetivos del servicio están alineados con la política de calidad, y se traducen en metas medibles.					
9. Los objetivos son comunicados a cada área, para asegurar la contribución individual para su logro.					
10. La dirección asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos.					
11. La alta dirección establece y comunica a los trabajadores sus responsabilidades.					
12. Las comunicaciones mejoran el cumplimiento de los requisitos, objetivos y logros de calidad, así como la mejora en el desempeño y eficacia de los trabajadores.					
<b>Gestión de los recursos</b>					
13. La organización promueve la participación y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.					
14. Se asegura que la infraestructura (instalaciones físicas, equipos, transporte, comunicaciones, hard y soft), facilita el logro de los objetivos de la organización y la operación de sus procesos.					
<b>Realización del producto</b>					
15. Los trabajadores tienen definido e implementado los procesos de interacción con los clientes para asegurar la definición, conocimiento de las necesidades y expectativas.					

16. Los trabajadores cuentan con procesos de diseño y desarrollo que permiten responder a las necesidades y expectativas de los clientes.					
17. Los trabajadores tienen un sistema para la documentación, divulgación, manejo y control, que integra los procesos relacionados.					
18. Los trabajadores planifican la realización y prestación del servicio que se realice bajo condiciones controladas como la disponibilidad y mantenimiento de los equipos de operación y control, así como la disponibilidad del material requerido.					
<b>Medición, análisis y mejora</b>					
19. Los trabajadores tienen establecido métodos y disposiciones para medir la percepción y satisfacción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos, y el análisis de la información como punto de partida para la mejora continua.					
20. Los trabajadores tienen establecido e implementado un procedimiento por parte de la administración para la realización de auditorías internas de calidad.(son supervisados)					
21. Existe un procedimiento implementado de manera efectiva para realizar el control de no conformidades del servicio (quejas, reclamos, sugerencias)					
22. Los trabajadores tienen establecido e implementado de manera efectiva un procedimiento para la planificación y realización de acciones correctivas					

### Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	ESTUDIO	DISEÑO	MUESTRA	Referencia
Cultura organizacional de la empresa Telefónica Perú y su relación en la gestión de la calidad total durante el año 2016	Problema General	<b>Objetivo general</b>	Gestión de la calidad	El tipo de estudio es descriptivo	No experimental, transaccional.	No probabilístico	El instrumento pertenece a Zúñiga Meza Juana Benjamina, Gerente general de JZM Consulting
	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016?	Evaluar el nivel de cumplimiento de la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016.					
	<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>					
	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los requisitos del sistema de la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016?	Evaluar el nivel de cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016.					

<p>¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las responsabilidades dadas a la dirección con respecto a la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016?</p>	<p>Evaluar el nivel de cumplimiento de las responsabilidades dadas a la dirección con respecto a la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016.</p>					
<p>¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la gestión de recursos dentro de la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016?</p>	<p>Evaluar el nivel de cumplimiento de la gestión de recursos dentro de la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016.</p>					
<p>¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la realización del producto de acuerdo a la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016?</p>	<p>Evaluar el nivel de cumplimiento de la realización del producto de acuerdo a la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú,</p>					

	durante el año 2016.					
¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la medición, análisis y mejora de la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016?	Evaluar el nivel de cumplimiento de la medición, análisis y mejora de la gestión de la calidad en la empresa Telefónica Perú, durante el año 2016.					