



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Tres factores del comportamiento directivo y su impacto en la cultura de calidad de las MIPyMES

DR. JORGE HORACIO GONZÁLEZ ORTIZ*¹

DRA. MILKA ELENA ESCALERA CHÁVEZ*

ING. JULIÁN ESPINOSA SÁNCHEZ*

Resumen:

El propósito de esta investigación es probar científicamente si la Motivación, estilo de liderazgo y locus de control, muestran dependencia estadística con las dimensiones que integran la cultura de calidad. Fueron aplicados 532 cuestionarios a 56 empresas y se encontró lo siguiente: No existe dependencia estadística entre el nivel de cultura de calidad de la pequeña empresa y las necesidades de motivación del directivo. Son variables no asociadas. Existe dependencia estadística entre el nivel de cultura de calidad de la pequeña empresa y el tipo de liderazgo del directivo. Y el estilo directivo que parece favorecer es el orientado a las relaciones. Existe dependencia estadística entre el nivel de cultura de calidad de la pequeña empresa y el locus de control del directivo. Y el locus de control que parece favorecer es el locus de control interno.

Palabras clave: Calidad, MIPYME, Motivación, Liderazgo, Locus de Control

Abstract:

The purpose of this research is to demonstrate if Motivation, style of leadership and locus of control, have statistical dependancy with the quality culture's dimensions. They were applied 532 questionnaires to 56 small productive organizations and we obtained the next results: Statistical dependancy between the level of culture of quality of the small company and the necessities of motivation of the managers does not exist. Variables are not associated. Statistical dependancy between the level of culture of quality of the small companies and the type of leadership of the managers exists. And the leadership style that seems to be the best is the oriented one to the human relationship. Statistical dependancy between the level of culture of quality of the small companies and locus of control of the managers exists. And locus of control that seems to be the best is internal control locus.

Keywords: Quality; SME, Motivación, Leadership, Locus of control

*Profesor Investigador de la Unidad Académica Multidisciplinaria. Zona Media de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí

1. DESARROLLO DEL TRABAJO

1.1 INTRODUCCIÓN

La competitividad de nuestro país es un asunto que debe ser mejorado de manera inaplazable. De acuerdo al reporte emitido por la WEF (2009), durante los últimos años, México ha ido descendiendo en el concierto internacional de la competitividad. Una alternativa importante para buscar este mejoramiento, es la implementación de la estrategia gerencial de la calidad en las pequeñas empresas (Izar, 2004).

Lo anterior es significativo porque la calidad ha demostrado su efectividad en la mayoría de los países del mundo y en empresas de todos los tamaños y sectores (Garza, 2000). Aquí debemos hacer notar que la mayoría de estas teorías administrativas, principalmente se han desarrollado en los países hegemónicos y no necesariamente su aplicación es directa, habrá entonces que realizar una transferencia de este conocimiento a nuestra realidad para lograr una aplicación efectiva (González, 2009). Las universidades y los centros de investigación podrían ayudar a los empresarios proponiendo alternativas locales para mejorar su productividad.

Este estudio retoma una investigación doctoral denominada “Nivel Existente de las Condiciones que Favorecen la Cultura de Calidad en las Pequeñas Organizaciones del Sector Productivo” (González, 2009) que se llevó a cabo en el contexto regional de nuestro país, en él propone que la cultura de calidad en las pequeñas organizaciones está integrada por diez dimensiones y diseña un cuestionario para realizar la estimación del nivel de cultura de calidad en las empresas.

Por otro lado, está documentado y lo mencionan los principales gurúes de la calidad, Deming, Jurán y Crosby entre otros, que el comportamiento del directivo, que generalmente es el propietario de la pequeña empresa, es tremendamente gravitante para: el éxito en la implementación de la cultura de la calidad y para lograr hacer de la calidad una política actuante de sus empresas. Por esta razón quisimos llevar el análisis más a fondo, no solamente medir la cultura de calidad en la empresa, si no tratar de establecer el impacto que en ella tienen algunos de los comportamiento directivos más conocidos y estudiados por las ciencias de comportamiento organizacional como son; motivación, liderazgo y locus de control.

De qué manera estas características del comportamiento directivo impactan en el nivel existente de cultura de calidad en las organizaciones, de tal forma que podamos advertir a los empresarios sobre la importancia de mantener o modificar algunos de estos comportamientos en beneficio de la cultura de calidad de su empresa.

1.2 CONTEXTO

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Matehuala, municipio del Estado de San Luis Potosí. Matehuala está localizado al norte de la capital del estado, a una distancia por carretera de 180 kilómetros. Es la principal ciudad de la Región Altiplano del estado, cuenta con un total de 82,726 habitantes, de acuerdo a los resultados que presenta el II Censo de Población y Vivienda del 2005. La principal actividad de la población económicamente activa es en el sector terciario del comercio, los servicios y el turismo (53.5%), el siguiente sector es el secundario de la industria, la minería, la construcción (34.8%). Aproximadamente 3000 MIPyMES integran el sector productivo de esta ciudad. Su proximidad con la industriosa ciudad de Monterrey y su posición dentro de la trayectoria de la carretera México – Piedras Negras (Carretera 57) considerada la columna vertebral de la red vial en México, constituyen dos aspectos estratégicos de su desarrollo industrial. Y son, por otro lado la migración de su gente y la escasez de agua dos de sus grandes debilidades.

Existe el interés del gobierno municipal, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y de los empresarios locales; a través de la COPARMEX y la CANACO, por liderar una estrategia común y dar un impulso al desarrollo de su región a través del mejoramiento en la productividad de las pequeñas empresas.

1.3 MARCO TEÓRICO

La presente investigación está soportada en cuatro conceptos teóricos que a continuación vamos a abordar: cultura de calidad y los factores del comportamiento ya mencionados; liderazgo, motivación y locus de control.

CULTURA DE CALIDAD

“Una organización no tiene una cultura, es una cultura” Karl Weick citado por Krieger (2005). Toda cultura está integrada por un conjunto de valores, creencias y formas de hacer las cosas (Cantú, 2001), la cultura de calidad también tiene sus valores y formas de trabajo dentro de la organización, concurrentes con la filosofía de la calidad (Gallear y Ghobadian, 2004). En la medida en que una organización tenga dentro de su cultura integrados esos valores y formas de trabajo de la calidad, la organización tendrá o no cultura de calidad.

La cultura de calidad ha sido definida por dos investigadores ingleses de la siguiente forma: *“Esa cultura dentro de la organización la cual es conducida por los empleados; la solución de los problemas; orientada a los clientes, abierta y libre de temor y dónde además, las prácticas de negocio de la organización se basan en; buscar la mejora continua, la delegación de la toma de decisión, el retiro de barreras funcionales, la remoción de fuentes del error, el trabajo en equipo y*

la toma de decisión basada en hechos” (Gallear y Ghobadian, 2004) es lo que llamamos cultura de la calidad en las organizaciones y su presencia nos garantiza la generación de un cambio duradero.

Otro estudio (González, 2009) no brindó el instrumento de 47 reactivos para detectar el nivel de cultura de calidad de las pequeñas organizaciones de los contextos regionales y propone que el concepto cultura de calidad está integrado por las siguientes diez dimensiones: *Responsabilidad y compromiso de la gerencia, Responsabilidad y compromiso del empleado, Confianza en el empleado, Confianza en la empresa, Satisfacción del empleado, Comunicación efectiva, Planeación y organización, Visión congruente, Trabajo en equipo, Mejoramiento del servicio*. A continuación damos su definición operacional:

1. Responsabilidad y compromiso de la gerencia

El dueño o propietario es el primero que pone la muestra de trabajo y disfruta al hacer sus actividades, enfrenta directamente las cosas que afectan al negocio, sin evadir los problemas y sin dejar de tomar en cuenta el cuidado del medio ambiente en sus operaciones, por lo genera la confianza del empleado, que lo considera una persona responsable. En caso de que el empleado se llegue a equivocar al tomar una decisión dentro del trabajo, el dueño lo apoya, respalda y la Empresa también lo apoya cuando tiene problemas familiares. El director (dueño) de la empresa habla a los trabajadores sobre la calidad en el producto y en el servicio y realmente los apoya para poder mejorar la calidad en la Empresa.

2. Responsabilidad y compromiso del empleado

Los trabajadores de la empresa tratan con respeto a los clientes y los clientes se van contentos con lo recibido y piensan en regresar.

Al empleado realmente le gusta lo que hace dentro de la empresa y esta orgulloso de ello, conoce bien las actividades que debe realizar diariamente en el trabajo y conoce también las obligaciones de los compañeros de equipo para así cumplir las todos juntos.

3. Confianza en el empleado

La empresa confía en el empleado y le brinda entrenamiento sobre cómo hacer mejor su trabajo, le permite tomar decisiones dentro de su puesto y permite a los proveedores ofrecer al trabajador información sobre sus productos. Se forman equipos para resolver los problemas del trabajo de manera que en sus manos está la operación de la empresa. La empresa procura ayudar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad y eso le llena de orgullo.

4. Confianza en la Empresa

El empleado tiene confianza para reportar los errores, las fallas y los problemas en el trabajo de manera que siempre se detectan las fallas a tal grado que recomendaría a su familia a comprar productos o adquirir servicios en este negocio porque sabe que son productos de calidad.

Nunca se le exige más de lo que recibe a cambio, le cumplen, la empresa es muy decente y si fuera permitido, recomendaría para trabajar en esta empresa a alguien de su familia, sin duda, porque vale la pena.

5. Satisfacción en el empleo

Por las mañanas el empleado siente gusto por ir al trabajo y satisfacción con lo que hace pues gracias a que tiene todos los elementos puede realizar un buen trabajo o sea cumplir con la calidad de su producto. Se siente contento y una vez que cumple con los compromisos y obligaciones de su puesto, ofrece un poco más.

6. Comunicación efectiva

Al trabajador se le pide opinión para mejorar aspectos relacionados con su trabajo y toman en cuenta sus ideas de mejoramiento. Sus compañeros respetan sus opiniones y tiene el apoyo de ellos para cumplir con el trabajo.

7. Planeación y organización

El empleado tiene todo el material necesario para realizar su trabajo con calidad y todo está organizado, las instalaciones de la empresa las mantienen limpias y ordenadas. La empresa renueva los productos o el servicio que ofrece a sus clientes para evitar reclamos y devoluciones.

8. Visión congruente

La empresa es como un barco seguro que sabe su resistencia y conoce su destino. Se ven cambios continuamente dentro de la empresa para mejorar el producto y el servicio y así poder seguir creciendo. El trabajo que desempeña el empleado es evaluado siempre por alguien en la empresa para evitar desviaciones de los objetivos trazados.

9. Trabajo en equipo

Existe una buena comunicación entre todo el personal de la empresa y el trabajador toma en cuenta las sugerencias que le hacen los compañeros de trabajo para lograr el objetivo del grupo.

10. Mejoramiento continuo del servicio

El empleado siempre toma en cuenta las sugerencias que le hacen los clientes para mejorar el servicio y recibe clases por parte de gente especializada y ajena a la empresa, para mejorar su persona o su trabajo. Las actividades que desempeña en el trabajo son planeadas con anticipación.

Se espera que la cultura de calidad sea una cultura fuerte y dominante de la empresa con valores, hábitos, conocimiento, prácticas y herramientas de trabajo propias de la Administración de la Calidad, para implementar la calidad de manera efectiva en las organizaciones, es indispensable tener una cultura organizacional fuerte y alineada con los principios de la calidad.

MOTIVACIÓN

¿Qué es lo que motiva a las personas para salir adelante? Existen diferentes teorías que tratan de explicar la motivación del ser humano y las podemos clasificar como a continuación se presenta: teorías de las necesidades, teoría de la fijación de metas, teoría del reforzamiento, teoría de la equidad, teoría de las expectativas.

Teorías de las necesidades. Dentro de esta categoría son cuatro las teorías que se enfocan en las necesidades como el motor del actuar de las personas: la jerarquía de Maslow, la de motivación-higiene, la teoría ERC y la de necesidades de David McClelland. Probablemente la más fuerte de éstas sea la última, en especial si se desea estudiar la relación con el logro y la productividad.

La teoría de McClelland clasifica las necesidades dominantes de un individuo en tres categorías: Necesidades de Realización (nLog), su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso. Necesidades de Poder (nPod), su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados. Necesidades de Filiación (nAfi), su rasgo esencial es ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones. Un individuo puede presentar las tres categorías de necesidades pero generalmente hay dominancia hacia una de ellas.

LIDERAZGO

El liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento de la empresa puesto que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Por

tanto, una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

El estudio de las teorías del liderazgo va desde la simple orientación hacia los rasgos de personalidad, pasando por los liderazgos situacionales, hasta los más complicados modelos transaccionales, como la trayectoria-meta y el líder-participación. Al ir incrementando la complejidad se hace más laboriosa la explicación y la predicción del comportamiento.

Los estudios realizados por el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan tuvieron como objeto identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con la eficacia de su desempeño. Estableció dos dimensiones que denominaron: Orientado al empleado (oR) y orientado a la tarea (oT). Los líderes que estaban orientados al empleado fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales y que tenían interés en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros. En cambio los líderes orientados a la tarea solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para este fin. Un individuo puede presentar las dos categorías de estilos de liderazgo pero generalmente hay dominancia hacia una de ellas.

LOCUS DE CONTROL

¿Qué es el locus de control? El locus de control, también conocido como control interno–externo, es un concepto que describe el hecho de que para una tarea determinada, las personas se comportan de forma muy diferente según crean que su ejecución depende de ellos mismos o no. Las personas que creen que el desarrollo de determinada tarea depende de ellos mismos tienen un locus de control interno, mientras que las convencidas de que el desarrollo exitoso de la tarea depende de factores externos tienen un locus de control externo.

Se considera que el locus de control es un rasgo de la personalidad estable en el tiempo, y sitúa a las personas en un continuo según la responsabilidad que aceptan sobre los eventos sociales que experimentan –que pueden ser positivos, negativos o neutros–. Así se muestra el grado en que un individuo percibe el origen de su propio comportamiento, ya sea de manera interna o externa a él.

Locus de control interno (LCI)

Un individuo con locus de control interno tendrá tendencia a atribuir a causas internas todo aquello que le suceda. Estas personas perciben que los eventos positivos o negativos ocurren como efecto de sus propias acciones y que están bajo su control personal. Así, estas personas valoran positivamente el esfuerzo y la habilidad personal.

Los individuos con locus de control interno están más inclinados a litigar en caso de crisis interpersonal. Además, experimentan mayores satisfacciones personales que los individuos con locus de control externo y tienen una imagen de sí mismos más positiva.

Locus de control externo (LCE)

Un individuo con locus de control externo tendrá tendencia a atribuir a causas externas todo aquello que le suceda. Estas personas perciben el refuerzo como no contingente a sus acciones sino como resultado del azar, el destino, la suerte o un poder sobrenatural. Así, el locus de control externo es la percepción de que los eventos no se relacionan con la propia conducta y que por ende no pueden ser controlados, de manera que no se valora el esfuerzo ni la dedicación.

Los individuos con locus de control externo pueden mostrarse más confiados al enfrentarse a problemas graves como las enfermedades, atribuyéndolas a un factor externo y aceptando la posibilidad de sobrevivir. Un individuo con locus de control interno buscará probablemente una causa interna (que puede no existir), lo que le llevará a un estado de nerviosismo y ansiedad.

Para la medición de estos tres factores del comportamiento se utilizaron instrumentos tipo cuestionario autoadministrado propuestos por el Dr. Stephen P. Robbins (2009).

Los estudiosos del comportamiento organizacional no establecen la existencia de un perfil único ideal o deseable de directivo, el perfil adecuado está ligado a la situación, a la problemática específica y a las características de la empresa en estudio, entre otros.

Cada vez más un gerente debe ser un actor capaz de manejar la versatilidad y tener la capacidad de pasar de ser un líder (t) a ser un líder (r), ser capaz de diseñarse de formas diversas requeridas por la situación de su empresa con el fin de potenciar los resultados. Un gerente no está condenado a motivar de una única forma por el simple hecho de ser la de su preferencia, él debe saber motivar de diversas formas y aplicar la opción que su problemática le pida. El gerente debe modificarse, reinventarse.

Este estudio pretende determinar en base a información real recogida de pequeñas empresas de los contextos regionales, cuáles de estos aspectos del comportamiento favorecen a la construcción de una cultura de calidad y determinar que comportamiento dentro de ellos es el que mejor contribución hace a la formación de una cultura de calidad.

1.4 OBJETIVO

Son diversos los hallazgos que una investigación puede arrojar, sin embargo debemos establecer algunos objetivos generales para que el estudio tenga dirección pero esto no debe limitar

la capacidad de este estudio para ofrecer mayores respuestas. Los objetivos de la investigación presentada en este documento son:

- a) Probar la dependencia estadística entre el nivel de cultura de calidad de la pequeña empresa y las necesidades de motivación del directivo.
- b) Probar la dependencia estadística entre el nivel de cultura de calidad de la pequeña empresa y el tipo de liderazgo del directivo.
- c) Probar la dependencia estadística entre el nivel de cultura de calidad de la pequeña empresa y el locus de control del directivo.

1.5 HIPÓTESIS

De los diversos factores del comportamiento organizacional elegimos tres, que a nuestro juicio se estimaron importantes; la motivación del comportamiento, el estilo de liderazgo y el locus de control. ¿Cómo influyen estos factores del comportamiento directivo en el nivel de cultura de calidad de una pequeña empresa?

Primera hipótesis: De acuerdo a la teoría de McClellan los directivos son motivados: por el logro (log), por el poder (pod) o por la filiación (fil). La primera hipótesis se plantea así, no existe diferencia en el nivel de cultura de calidad de una organización por el hecho de tener dirigentes con diferentes necesidades de motivación.

$$\overline{NCC}_{nLog} = \overline{NCC}_{nPod} = \overline{NCC}_{nFil}$$

Segunda hipótesis: De acuerdo a los estudios sobre liderazgo realizados por la Universidad de Michigan, existen dos estilos de comportamiento del líder: El líder orientado al trabajo (oT) y el líder orientado a las relaciones (oR). La segunda hipótesis se plantea así, no existe diferencia en el nivel de cultura de calidad de una organización por el hecho de tener dirigentes con comportamiento de liderazgo diferentes.

$$\overline{NCC}_{oRel} = \overline{NCC}_{Mixto} = \overline{NCC}_{oTar}$$

Tercera hipótesis: Existen tres estados de respuesta de la variable locus de control: sitio de control interno (LCI), mixto (M), sitio de control externo (LCE). La tercera hipótesis se plantea así,

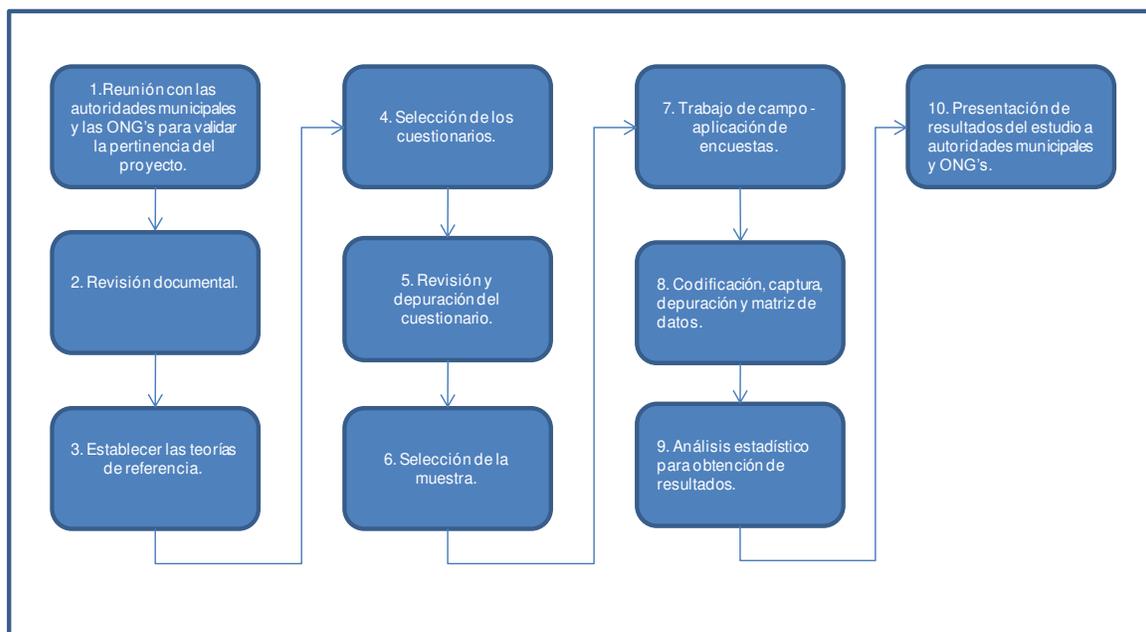
no existe diferencia en el nivel de cultura de calidad de una organización por el hecho de tener dirigentes con locus de control diferente.

$$\overline{NCC}_{LCI} = \overline{NCC}_{MIX} = \overline{NCC}_{LCE}$$

El análisis estadístico de la prueba de hipótesis contempla utilizar la prueba “t” y el análisis de varianza (ANOVA).

1.5 METODOLOGÍA

El esquema de la metodología que se siguió se presenta en la Figura 1.



Fuente: Propia

Figura 1 Esquema del proceso de investigación.

REUNIÓN CON LAS AUTORIDADES MUNICIPALES Y LAS ONG'S PARA VALIDAR LA PERTINENCIA DEL PROYECTO.

Se realizaron juntas de trabajo con los principales responsables de la Dirección de Fomento Económico municipal, COPARMEX y CANACO, con la intención de presentar los propósitos y alcances del proyecto, conocer su opinión y necesidades de información. Además se solicitó el apoyo para obtener las autorizaciones respectivas para realizar la intervención en las empresas.

REVISIÓN DE ARTÍCULOS, TESIS Y LIBROS SOBRE CULTURA DE CALIDAD Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Este trabajo es una continuación de la tesis doctoral “Nivel Existentes de las Condiciones Necesarias para la Cultura de Calidad en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Rioverde, S.L.P.” (González, 2009). El desarrollo del marco teórico de esta investigación se realizó a partir de una revisión de la literatura especializada para de ahí seleccionar la información relacionada con esta investigación. Por otro lado, las teorías del comportamiento directivo se consultaron principalmente en Robbins (2009).

ESTABLECER LAS TEORÍAS DE REFERENCIA.

El modelo de cultura de calidad se tomó de la tesis doctoral mencionada (González, 2009) se eligió el modelo de los 10 factores en que saturó el análisis factorial de los datos obtenidos por las encuestas, las nuevas condiciones necesarias que subyacen a la cultura de la calidad entre las pequeñas organizaciones. Para determinar la motivación del directivo se eligió la Teoría de McClelland, para determinar el estilo de liderazgo se eligieron los estudios de la Universidad de Michigan y para establecer el sitio de control, los estudios de W. Rotter.

SELECCIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

Aunque los instrumentos no fueron diseñados, sino que fueron tomados de la literatura disponible, estos fueron revisados y probados en una etapa previa al trabajo de campo.

De acuerdo a Hernández et al. (2006), los errores de redacción, los errores de forma del instrumento y la improvisación son factores que llegan a afectar la confiabilidad y validez de una encuesta. El abuso en el uso de instrumentos que no han sido validados en nuestro contexto, el uso de instrumentos poco empáticos que utilizan lenguajes muy elevados para el sujeto participante, instrumentos demasiado largos o incompletos, todos esos son errores que llegan a afectar la validez y la confiabilidad del cuestionario. Los cuestionarios usados son:

- a) Inventario de las condiciones que facilitan la construcción de una cultura de calidad en las pequeñas y mediana empresas de Rioverde, S.L.P. Cuestionario autoadministrado que consta de 53 preguntas. (González, 2009) Fuente: Tesis doctoral de la U.A.S.L.P. Pág. 239
- b) ¿Qué lo motiva a usted? Fuente: con base en R. Steers y D. Braunstein, “A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings”, *Journal of Vocational Behavior* (octubre de 1976). pág. 254; y R. N. Lussier, *Human Relations in Organization: A Skill Building Approach* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1990), pág. 120.

- c) ¿Cuál es su calificación de CMP? Fuente: *The Leadership and Effective Management*. por FE. Fiedler y MM. Chemers. Derechos reservados 1974 por Scett~ Foresman & Co.
- d) Evalúe su sitio de control. Adaptado de Julian B. Rotter “External Control and Internal Control”, *Psychology Today* (Junio 1971), pág. 42

REVISIÓN Y DEPURACIÓN DEL CUESTIONARIO

Por lo ya mencionado por Hernández et al. (2009) los cuestionarios fueron revisados por un grupo de alumnos de la Licenciatura en Mecánica Administrativa del sexto semestre, quienes las contestaron e hicieron sugerencias respecto del formato y sobre errores de redacción, se aplicó en una empresa piloto para observar el comportamiento y el tiempo de respuesta. Ya revisados se procedió a la reproducción de los cuestionarios.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La encuesta se aplicó a 56 empresarios locales elegidos al azar, empresarios que estuvieron de acuerdo en participar en la investigación de manera voluntaria. 35 Micro empresas, 15 Pequeñas, 6 Medianas. No fueron incluidas empresas del sector público, ni del sector educativo, ni ONG's. Este tamaño de la muestra fue diseñado para tener un error máximo esperado de 4.3% y un nivel de confianza del estudio de un 95%.

TRABAJO DE CAMPO -APLICACIÓN DE ENCUESTAS-

Para la aplicación de las encuestas se capacitó, organizó y coordinó a grupos de alumnos de Licenciatura, liderados por maestros. Se les entregó una carta de presentación de parte de la dirección de la UASLP campus Matehuala para facilitar el trámite introductorio. Se realizaron algunos eventos protocolarios para permear a través de medios de comunicación masivos, la realización del estudio y hacerlo del conocimiento público con el propósito de facilitar así la intervención en las empresas.

La aplicación de los 4 cuestionarios a los empresario, requería de la disposición y tiempo, por lo que se solicitó una cita previa para la aplicación de la encuesta. Aun cuando el cuestionario es autoadministrado, se les pidió a los aplicadores que acompañaran a los respondientes para aumentar así la confiabilidad del estudio.

CODIFICACIÓN, CAPTURA, DEPURACIÓN Y MATRIZ DE DATOS

Una vez obtenidas las encuestas se foliaron y se revisaron para eliminar todas aquellas que presentaran deficiencias, como preguntas mal contestadas o incompletas. También se detectó en

algunas personas desinterés o falta de esfuerzo para responder, algunos empresarios delegaron la contestación de sus cuestionarios a algún subalterno. Se llevó a cabo la codificación por un grupo selecto de alumnos y se capturó la matriz de datos.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO PARA OBTENCIÓN DE RESULTADOS.

Para el análisis de los datos se utilizó el programa SPSS v17 y para las pruebas de hipótesis se usó la prueba “t” y la ANOVA.

2. RESULTADOS

La presentación de los resultados del análisis de datos los vamos a dividir en dos secciones, en la primera revelamos las estadísticas que describen la muestra de empresas que participaron en el estudio y una segunda sección dónde hacemos la prueba de las hipótesis de la investigación.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Se aplicaron 532 cuestionarios y solamente el 3% de las encuestas (16) se invalidaron. De los 516 cuestionarios válidos; 56 fueron contestados por directivos y 460 por empleados. 334 de los respondientes fueron hombres y solamente 182 (35.3%) fueron mujeres. La participación de la mujer en actividades productivas no es sorprendente y es mayor en el sector de los servicios.

La edad promedio de los encuestados es de 31.78 años y una mediana de 30 años con un sesgo positivo, es en el sector servicio donde trabajan los empleados de menor edad. La antigüedad de los empleados tiene un promedio de 5.37 años y una mediana de 3 años, una desviación estándar de 6.518 años lo que nos habla de una dispersión muy grande de los datos de la antigüedad.

El nivel educativo encuentra su mediana en los estudios de secundaria, 71% de los encuestados tenía la secundaria terminada o el bachillerato o alguna carrera técnica.

La aplicación de las encuestas por actividad productiva y tamaño es el siguiente: Microempresa: 193, Pequeña empresa: 190, Mediana empresa: 133. Comercio: 182, Servicio: 176, Industria: 158. La composición de la muestra de empresas intervenidas se puede ver en la Tabla 1.

Tabla 1. Empresas intervenidas en el estudio.

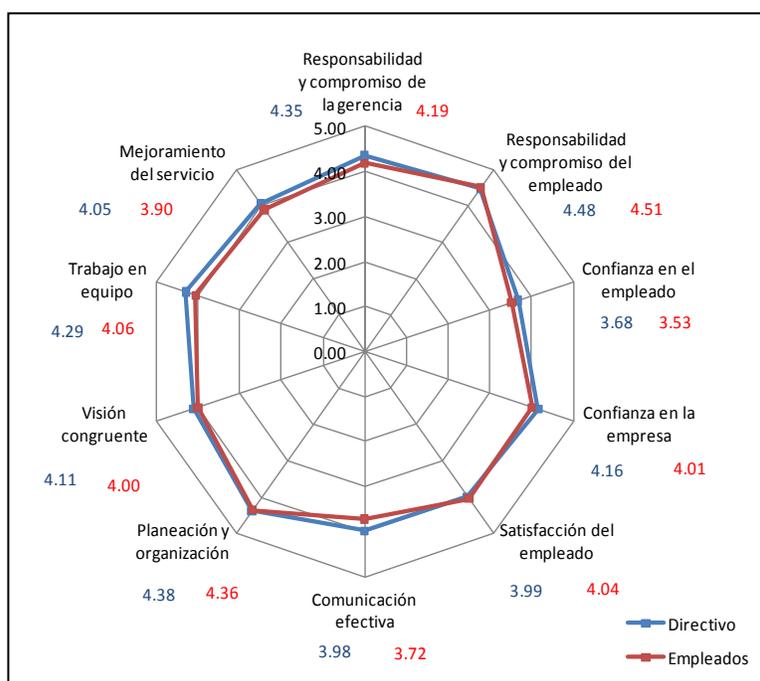
Empresas	Comercio	Industria	Servicio	Total
Mediana empresa	2	3	1	6
Micro empresa	13	8	14	35
Pequeña empresa	5	5	5	15
Total general	20	16	20	56

Fuente: Propia

2.2 PRUEBA DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Primero vamos a mostrar la gráfica de radar que da cuenta del nivel existente de las 10 dimensiones de la cultura de calidad. El diagrama azul corresponde a la percepción de los empresarios y el diagrama rojo corresponde a la opinión de los empleados (Ver Figura 2). El contraste nos ayuda a comparar con facilidad y podemos observar una coincidencia interesante entre los resultados de ambos niveles organizacionales.

Diseñamos una escala de 0 a 5, dónde 5 es el valor máximo, podemos observar que el nivel existente de las condiciones en las empresas de la región es bueno y dónde las excepciones son: La confianza en el empleado, la comunicación efectiva y el mejoramiento en la calidad en el servicio, que podríamos considerar como las debilidades sobre las cuales habría que dirigir esfuerzos de mejora.



Fuente: Propia

Figura 2. Perfil contrastado de cultura de calidad en empleados y directivos.

Primera hipótesis: De acuerdo a la teoría de McClellan los directivos son motivados: por el logro (nLog), por el poder (nPod) o por la filiación (nFil). La primera hipótesis se plantea así, no existe diferencia en el nivel de cultura de calidad de una organización por el hecho de tener dirigentes con diferentes necesidades de motivación.

$$\overline{NCC}_{nLog} = \overline{NCC}_{nPod} = \overline{NCC}_{nFil}$$

Para probar esta hipótesis se utilizó una prueba ANOVA utilizando el programa SPSS V17 y a partir de esos resultados se construyó la Tabla 2.

Tabla 2. Necesidades de motivación y Dimensiones de la cultura de calidad.

Motivación Dimensiones de la Cultura de Calidad	Necesidad de Logro			Necesidad de Poder			Necesidad de Filiación			ANOVA Sig.
	n1	Prom1	DS1	n2	Prom2	DS2	n3	Prom3	DS3	
Responsabilidad y compromiso de la gerencia	331	4.2158	.65808	115	4.3072	.46987	28	4.0992	.67913	.202
Responsabilidad y compromiso del empleado	331	4.5021	.53877	115	4.5704	.45825	28	4.5000	.57220	.474
Confianza en el empleado	331	3.5734	.76326	115	3.5461	.81189	28	3.5429	.55473	.935
Confianza en la empresa	331	4.0770	.75385	115	4.0348	.71703	28	4.0268	1.06792	.849
Satisfacción del empleado	331	4.0136	.71708	115	4.1413	.64220	28	3.9643	.53452	.194
Comunicación efectiva	331	3.7900	.78727	115	3.6804	.79303	28	3.8571	.91649	.370
Planeación y organización	331	4.3726	.64678	115	4.4290	.55806	28	4.3810	.54217	.703
Visión congruente	331	4.0453	.78171	115	4.0870	.70654	28	3.7262	.67314	.074
Trabajo en equipo	331	4.0987	.74377	115	4.1652	.65987	28	4.0595	.80663	.648
Mejoramiento del servicio	331	3.9486	.68175	115	3.9196	.60112	28	3.9107	.59010	.895

Fuente: Propia

Si observamos los valores de la significancia nos damos cuenta que todos están por arriba del valor de referencia alfa= 0.05, lo que tiene la siguiente interpretación; no existe suficiente evidencia para declarar falsa la hipótesis planteada. Entonces las medias de las 10 dimensiones para las tres categorías de motivadores son iguales. Las necesidades que motivan a los directivos no parecen tener ninguna relación de dependencia con las dimensiones de la cultura de calidad.

Segunda hipótesis: De acuerdo a los estudios sobre liderazgo realizados por la Universidad de Michigan, existen dos estilos de comportamiento del líder: El líder orientado al trabajo (oTar) y el líder orientado a las relaciones (oRel) y un estado intermedio. La segunda hipótesis se plantea así, no existe diferencia en el nivel de cultura de calidad de una organización por el hecho de tener dirigentes con comportamiento de liderazgo diferentes.

$$\overline{NCC}_{oRel} = \overline{NCC}_{Mixto} = \overline{NCC}_{oTar}$$

Para probar esta hipótesis se utilizó una prueba ANOVA utilizando el programa SPSS V17 y a partir de esos resultados se construyó la Tabla 3.

Tabla 3. Estilos de liderazgo y Dimensiones de la cultura de calidad.

Estilos de liderazgo Dimensiones de la Cultura de Calidad	Relaciones			Mixto			Tarea			ANOVA Sig.
	n1	Prom1	DS1	n2	Prom2	DS2	n3	Prom3	DS3	
Responsabilidad y compromiso de la gerencia	385	4.259	0.614	54	4.068	0.695	72	3.988	0.659	.001
Responsabilidad y compromiso del empleado	385	4.588	0.427	54	4.056	0.840	72	4.392	0.515	.000
Confianza en el empleado	385	3.597	0.788	54	3.530	0.523	72	3.303	0.768	.011
Confianza en la empresa	385	4.092	0.743	54	3.815	0.944	72	3.840	0.824	.005
Satisfacción del empleado	385	4.055	0.675	54	3.963	0.838	72	3.955	0.616	.393
Comunicación efectiva	385	3.763	0.802	54	3.806	0.796	72	3.629	0.797	.365
Planeación y organización	385	4.450	0.554	54	4.074	0.931	72	4.097	0.698	.000
Visión congruente	385	4.057	0.762	54	3.932	0.748	72	3.866	0.814	.106
Trabajo en equipo	385	4.120	0.712	54	3.957	0.839	72	3.935	0.737	.064
Mejoramiento del servicio	385	3.955	0.639	54	3.995	0.764	72	3.663	0.691	.002

Fuente: Propia

Podemos observar que en este caso existen 4 condiciones cuyo valor de significancia de la prueba es mayor al valor de referencia alfa 0.05 y por lo tanto podemos inferir que la satisfacción del empleo, la comunicación efectiva, la visión congruente y el trabajo en equipo son aspectos que parecen no ser afectados por el estilo de liderazgo del directivo, es su caso la hipótesis es verdadera. Pero para las otras 6 dimensiones existe evidencia para considerar la hipótesis falsa y por lo tanto *les favorece el estilo de liderazgo gerencial orientado a las relaciones*.

Tercera hipótesis: Existen tres estados de respuesta de la variable locus de control: sitio de control interno (LCI), mixto (M), sitio de control externo (LCE).

$$\overline{NCC}_{LCI} = \overline{NCC}_{MIX} = \overline{NCC}_{LCE}$$

Para probar esta hipótesis se utilizó una prueba ANOVA utilizando el programa SPSS V17 y a partir de esos resultados se construyó la Tabla 4.

Tabla 4. Locus de control y Dimensiones de la cultura de calidad.

Locus de control Dimensiones de la Cultura de Calidad	Control interno			Mixto			Control externo			ANOVA Sig.
	n1	Prom1	DS1	n2	Prom2	DS2	n3	Prom3	DS3	
Responsabilidad y compromiso de la gerencia	437	4.2576	.60106	31	4.0645	.64456	6	3.1481	.84230	.000
Responsabilidad y compromiso del empleado	437	4.5236	.52821	31	4.5161	.35317	6	4.1333	.68896	.191
Confianza en el empleado	437	3.5854	.75781	31	3.5355	.82201	6	3.0333	.70899	.203
Confianza en la empresa	437	4.0898	.74005	31	3.8790	.84870	6	2.9167	1.27148	.000
Satisfacción del empleado	437	4.0641	.66912	31	3.8710	.86571	6	3.1250	.34460	.001
Comunicación efectiva	437	3.7969	.78735	31	3.5484	.84266	6	3.0000	.90830	.014
Planeación y organización	437	4.3822	.62128	31	4.6559	.42587	6	3.7222	.71233	.002
Visión congruente	437	4.0351	.76379	31	4.1720	.68243	6	3.3889	.71233	.069
Trabajo en equipo	437	4.1388	.71324	31	3.7957	.72356	6	3.1111	.95839	.000
Mejoramiento del servicio	437	3.9394	.66082	31	4.0806	.48040	6	3.4583	.82790	.097

Fuente: Propia

En este último caso existen 4 condiciones cuyo valor de significancia de la prueba es mayor al valor de referencia alfa 0.05 y por lo tanto no existe suficiente evidencia para asumir como falsas esas hipótesis, podemos inferir entonces que la responsabilidad y compromiso del empleado, la confianza en el empleado, la visión congruente y el mejoramiento del servicio son aspectos que parecen no ser afectados por el locus de control del directivo. Pero para las otras 6 dimensiones existe evidencia para considerar la hipótesis falsa y por lo tanto a estas dimensiones *les favorece el locus de control interno del directivo*.

3. Conclusiones

La primera conclusión que se obtiene como resultado de este estudio es que en general las MIPyMES deben hacer esfuerzos ordenados, orientados a mejorar la confianza en el empleado por parte de los directivos, mejorar la comunicación formal dentro de la empresa y el mejoramiento

continuo en el servicio. Por otro lado, la percepción de los directivos sobre las dimensiones de la cultura de calidad no parece diferir significativamente de la percepción de los empleados, (diagrama superpuesto) ese hecho es revelador pues habla de un alineamiento en su cultura que estudios realizados anteriormente en otras regiones no habían mostrado.

No existe dependencia estadística entre el nivel de cultura de calidad de la pequeña empresa y las necesidades de motivación del directivo. Son variables no asociadas.

Existe dependencia estadística entre el nivel de cultura de calidad de la pequeña empresa y el tipo de liderazgo del directivo, en seis de diez de las dimensiones. *Responsabilidad y compromiso de la gerencia, Responsabilidad y compromiso del empleado, Confianza en el empleado, Confianza en la empresa, Planeación y organización, Mejoramiento del servicio.* Y el estilo directivo que parece favorecer es el orientado a la relación.

Existe dependencia estadística entre el nivel de cultura de calidad de la pequeña empresa y el locus de control del directivo, en seis de diez de las dimensiones. *Responsabilidad y compromiso de la gerencia, Confianza en la empresa, Satisfacción del empleado, Comunicación efectiva, Planeación y organización, Trabajo en equipo.* Y el locus de control que parece favorecer es el locus de control interno.

La cultura de la organización es el principal activo de la empresa, su diseño y construcción es una prioridad para la gerencia. Un ilustre intelectual mexicano afirmó que la cultura es la creación y participación común de valores. Toda cultura parte de la convicción de que el orden del universo ha sido roto o violado por el hombre, ese intruso (Paz, O. 2002). Debe ser el hombre y no la casualidad el artífice de esta creación.

“De hecho existe la posibilidad de que la única cosa realmente importante que los líderes deben hacer, es crear y administrar la cultura” Edgar H. Schein (1996) citado por Pérez, O. (2003)

¿Es el momento de dar el paso hacia la generación de una nueva teoría de la calidad total?
¿Una teoría que sea capaz de aplicarse efectivamente a las pequeñas organizaciones de nuestro país?

Referencias

- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: McGraw-Hill
- Detert, J. R., Schroeder, R. G. & Maiiriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.
- Economist Intelligence Unit (The). *Vision 2010: Designing tomorrow's organization*, The Economist Intelligence Unit. New York, 1997
- Garza T. J.G. (2000). *Administración Contemporánea*. Mc Graw Hill, México D.F.

- Ghobadian, A. y Gallear, D., (2004). An empirical investigation of the channels that facilitate a total quality culture. *Total Quality Management*, 15(8), 1047 – 1067.
- González, J. (2009). *Condiciones Necesarias para la Cultura de Calidad Existentes en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Rioverde S.L.P.* Tesis Doctoral. UASLP
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. Editorial Penguin Harmondsworth. NJ.
- Hernández, D. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México, D.F.
- Izar L. J.M.& González O. J.H. (2004). *Las 7 Herramientas Básicas De La Calidad*. Ed. Universitaria potosina, S.L.P. México.
- Krieger, M. (2005). *Sociología de las Organizaciones (Desarrollo y Comportamiento Organizacional – Diagnóstico e Intervención)*, Ed. Prentice Hall
- Paz, O. (2002). *El Laberinto de la Soledad*. Fondo de Cultura Económico. México D.F.
- Pérez. O. (2003). *Cultura de Calidad: Diagnóstico y Perspectiva en las Organizaciones Zacatecanas*. Tesis Doctoral. UJED
- Robbins, S.P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robinson, E. (1997). A method for imaginative measurement and development of quality culture. *Total Quality Management*, 8, 256-261.
- Schein, E. H. (1996). *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco, CA: Jossey-Bass),
- Shirley, D. (1992). *The total quality culture*, Emerald Group Publishing Limited, 41, 5.
- Tata. J. & Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management*. 9(8), 703- 710
- Tejada-Tayabas, J. (2004). *Administración de la Calidad: Prácticas Organizacionales Percibidas y el Compromiso de los Trabajadores Hacia la Organización*. Tesis Doctoral. UASLP
- Wheatley, M. (1994). *Las organizaciones vistas desde las fronteras del siglo XXI*. Buenos Aires: Ed. Granica.