

Universidad Abierta Interamericana  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Licenciatura en Ingeniería Comercial  
Sede Regional Rosario – Localización Roca

TÍTULO: Estudio de la Cultura Organizacional para la  
implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una  
empresa PYME: Caso SEGO S.A.

Autor: Javier R. López Calí

Domicilio: Paraguay 2008 1ºB – Rosario – Santa Fe

Teléfono: 0341-154682011

E-mail: [jlopezcali@hotmail.com](mailto:jlopezcali@hotmail.com)

Tutor: María Laura Raggio

Carácter: Tesina

Agosto de 2007

## Índice

Resumen.....	3
Palabras Claves .....	3
Objetivos .....	4
Hipótesis.....	4
1. Introducción .....	4
1.1. Estado de la cuestión.....	4
1.2. Marco teórico .....	9
1.2.1. Cultura organizacional .....	9
1.2.2. Subcultura .....	11
1.2.3. Niveles de la cultura organizacional: artefactos culturales, valores compartidos y suposiciones básicas.....	12
1.2.4. Cómo surge la cultura en nuevos grupos .....	14
1.2.5. La adaptación externa y la integración interna .....	15
1.2.6. Realidad, verdad e información .....	17
1.2.7. Tiempo y espacio .....	18
1.2.8. La Naturaleza humana, la actividad humana y las relaciones humanas ..	19
1.2.9. Dimensiones de la cultura nacional.....	20
1.2.10. Los sistemas de gestión de la calidad y la cultura organizacional .....	21
1.2.11. Cultura de Calidad Personal.....	24
1.2.12. Área de estudio.....	24
1.3. Diseño Metodológico .....	28
2. Metodología Operativa.....	28
2.1. Variables a medir .....	28
2.2. Instrumentos utilizados en la recolección de datos .....	30
2.3. Población y muestra .....	31
2.3.1. Población.....	31
2.3.2. Muestra.....	33
2.4. Resultados .....	34
3. Discusión de los resultados .....	47
4 Conclusiones .....	53
Bibliografía .....	55
Anexos .....	56

# **Estudio de la Cultura Organizacional para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa PYME: Caso SEGO S.A.**

## **Resumen**

A menudo podemos observar como determinados programas o estrategias corporativas fracasan por no haberse iniciado con un análisis exhaustivo de la cultura organizacional lo que hubiera permitido determinar la factibilidad del proyecto. Esto ha ocurrido en varias ocasiones con los sistemas de gestión de la calidad, los cuales en su mayoría se apoyan en filosofías y técnicas que han sido exitosas en las empresas japonesas pero que requieren de una revisión antes de su aplicación en compañías con culturas diferentes. Los investigadores del tema reconocen cada vez más, una incidencia determinante de la cultura organizacional en el éxito o fracaso de un cambio profundo dentro de la empresa, sin embargo su estudio sigue planteando ciertos desafíos. La cultura es un fenómeno complejo porque tiene que ver fundamentalmente con la naturaleza humana. Muchas organizaciones además presentan culturas que suelen ser el resultado de la interacción de varias subculturas dentro de la misma. A partir de lo antes expuesto, en el presente trabajo estudiaremos la cultura organizacional de la empresa SEGO S.A. como paso previo a la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Con un diseño metodológico cualitativo intentaremos llegar al núcleo de la cultura corporativa para así evaluar qué aspectos de la misma podrían facilitar la puesta en marcha del proyecto y cuáles obstaculizarla.

## **Palabras Claves**

Cultura organizacional – Artefactos culturales – Valores compartidos – Suposiciones básicas subyacentes – Sistema de gestión de la calidad[0].
---

## **Objetivos**

El objetivo general del presente estudio será *evaluar la cultura organizacional de la empresa SEGO S.A., como paso previo a la implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC)*, para lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los *artefactos culturales* de la organización.
- Detectar los *valores compartidos*.
- Distinguir los *supuestos subyacentes básicos* que operan detrás de las conductas.
- Analizar la existencia de subculturas.
- Evaluar que *supuestos* pueden apoyar y cuales dificultar la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa.

## **Hipótesis**

H1: En la empresa existen subculturas con supuestos culturales diferentes.

H2: En cada edificio de la empresa existe una subcultura diferente.

H3: En cada departamento funcional de la empresa existe una subcultura diferente.

H4: El personal afectado a la línea de producción tiene una subcultura diferente al personal no afectado a la línea de producción.

H5: El consejo de dirección tiene una subcultura distinta al resto de la compañía.

H6: En cada subcultura hay supuestos culturales que favorecen la implementación de un sistema de gestión de la calidad y otros que la dificultan.

## **1. Introducción**

### **1.1. Estado de la cuestión**

La problemática de la cultura organizacional suele ser difícil de abordar, pero su impacto dentro de las organizaciones es cada vez mayor. Keith Davis y John W. Newstrom en su artículo *Cultura Organizacional. Concepto*<sup>1</sup> definen a la cultura organizacional como un factor potente que determina el comportamiento individual y colectivo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, pero está siempre presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos, en la cultura influye lo que sucede en el seno de la organización.

---

<sup>1</sup> Davis K., Newstrom J: “*Cultura Organizacional. Concepto*”. En: Portal de los Recursos Humanos.com [en línea]. [Consulta: 3 de mayo de 2007]. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto.htm>

Aunque no resulte fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas es importante intentarlo. Usualmente estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas. Entre las técnicas de medición se suele recurrir a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias. Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones sobre la cultura de la empresa. Villafañe<sup>2</sup> por su parte señala que la cultura corporativa constituye, la parte más compleja de una organización porque tiene que ver, fundamentalmente, con la naturaleza humana. El autor compara a las organizaciones con las personas, ya que en ambas, según él existen unas zonas fácilmente accesibles para la observación y otras, sin embargo, muy opacas, a las que sólo se llega de manera indirecta a través del análisis de los comportamientos, de las actitudes, que explican su sentido simbólico. En las organizaciones existe, como en la mente humana, una suerte de inconsciente; en él es donde reside el núcleo de la cultura corporativa de una organización. La mayor parte de los programas de gestión y desarrollo de los recursos humanos tienen una eficacia limitada tal vez porque no se inician por un análisis riguroso de la cultura de la organización que permita su posterior adaptación al proyecto empresarial vigente. Programas de este tipo introducen en las organizaciones procedimientos aislados, que fallan de raíz por la escasa implicación que consiguen entre el personal, debido justamente a su incapacidad para movilizar las energías latentes. El ajuste de la cultura corporativa al proyecto empresarial, o su cambio si aquella se opone al desarrollo de este, debe ser el punto de partida, el grado cero, de cualquier estrategia corporativa actual.

En cuanto a la metodología para el estudio de la cultura organizacional Isabel Sánchez Quirós<sup>3</sup> señala, que no existe en la actualidad un único enfoque válido, sino que el mismo va a depender del objetivo que el investigador plantee. Una vez clarificado este punto, lo único importante señala la autora, es mantener la coherencia, es decir el objeto de estudio va a marcar la definición de la cultura y esta va a tener que ser congruente con el nivel de análisis que se establezca, como así también con la metodología de contrastación que se utilice. Entonces, si lo que se pretende es analizar las particularidades culturales de una organización o detectar los elementos culturales en una fase inicial, se está en una fase exploratoria. Es decir se está ubicado en un paradigma interpretativo que entiende a la cultura como un sistema de ideas, por lo tanto la investigación seguirá una lógica inductiva con un proceso de análisis de datos de tipo cualitativo. En cambio si lo que se pretendiese fuera detectar elementos culturales generalizables entre organizaciones, partiendo de conocimientos específicos de un conjunto de empresas, la investigación iría orientada a verificar una teoría siguiendo una lógica deductiva con un proceso de análisis de datos de tipo cuantitativo. Por tanto, no existe una perspectiva de análisis idónea para aproximarse al concepto de cultura, sino que la misma va a ser determinada por la base de conocimientos acumulada hasta ese momento sobre la materia y el objetivo de la investigación.

Los investigadores y CEO's de las empresas están poniendo mayor énfasis sobre el estudio de la cultura corporativa, cuando se evalúa la necesidad de un cambio profundo. Según Libby Sartain<sup>4</sup> aunque muchas organizaciones consideran la necesidad

---

<sup>2</sup> Villafañe J.: "La Cultura Corporativa." En: Portal de los Recursos Humanos.com [en línea]. [Consulta: 3 de mayo de 2007]. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-corporativa.htm>.

<sup>3</sup> Sánchez Quirós I. El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación [tesis]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid; 2000.

<sup>4</sup> Sartain L.: "Agente del cambio". Gestión 2006; 11 (4): 80-83.

de transformar sus culturas, pocas han logrado hacerlo con éxito. Sin un profundo cambio en toda su fuerza laboral, y sin el compromiso de los niveles jerárquicos superiores, esas iniciativas están condenadas al fracaso. Para poner en marcha una transformación genuina, la estructura y cada uno de los sistemas y procesos deben alinearse con la cultura deseada. Llevar a cabo este cambio implica que los líderes junto a su staff de recursos humanos (RRHH), deben empezar por definir el estatus cultural actual: determinar si la cultura atrae, retiene y compromete a la mejor gente; identificar los aspectos deseados de la cultura y los no deseados. A través de esta labor detectarán los componentes que constituyen auténticamente imperativos morales, o lo que se suele llamar “la ideología central” de la organización.

La empresa cuya cultura estudiaremos en el presente trabajo, es una empresa familiar argentina. Según un trabajo publicado en la revista *Harvard Business Review*<sup>5</sup>. Las empresas familiares latinoamericanas, inclusive las argentinas, atraviesan un momento clave. Las transiciones generacionales y las presiones competitivas de la globalización están obligando a estas empresas a encontrar soluciones de adaptación frente a una serie de problemas. La influencia cultural puede guiar y mejorar algunas respuestas frente a estos cambios en el entorno, también puede interferir con otras, sostienen los autores del artículo. Sobre la base de ejemplos y casos reales de prominentes grupos familiares, los autores profundizaron en los factores culturales que tienen mayor incidencia en las empresas familiares latinoamericanas: el desafío de la continuidad interna, que se relaciona con la necesidad de contar con estructuras formales de poder compartido; el desafío del control patriarcal, que se relaciona con el apego de las familias a modelos tradicionales de sucesión y liderazgo; y el desafío de los procesos, que incluye problemas tales como la comunicación, la gestión de conflictos, la integración de las mujeres y la incorporación de directores y ejecutivos externos. De todos estos factores se desprende una constante: el profundo compromiso de las empresas familiares latinoamericanas con la preservación de sus familias nucleares y extendidas, incluso por encima del bienestar de la propia empresa. Esta preferencia cultural, profundamente arraigada, plantea un importante escollo a la hora de que las nuevas generaciones de líderes de familias empresarias en la región adopten y establezcan arquitecturas más estructuradas de gobierno corporativo.

El objetivo general del presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional para la implementación de un SGC. Cabría preguntarse ¿Cómo se vincula la cultura organizacional con un SGC y con el cambio en las organizaciones? Ana María Vázquez<sup>6</sup> sostiene que las organizaciones deben cambiar simplemente porque el mundo cambia. Pero, ¿Qué papel desempeña el sistema de gestión de la calidad en el cambio organizacional? El sistema de gestión de la calidad, provee el marco adecuado para llevar adelante el cambio que permitirá a las organizaciones perdurar en el tiempo. Este modelo de gestión aunque es una herramienta para el cambio, no realiza el cambio; el cambio de la cultura organizacional solo puede realizarlo la dirección, a través de un liderazgo efectivo. Las organizaciones pueden, de acuerdo a sus necesidades, certificar o no su sistema de gestión de la calidad, pero la certificación sólo tiene verdadero valor cuando refleja una organización centrada en el cliente, flexible pero rigurosa y capaz de

---

<sup>5</sup> Lansberg I., Gersick K.: “*Sello de familia: cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana.*” *Harvard Business Review* 2006; 84 (8): 30-42.

<sup>6</sup> Vázquez A.: “*El sistema de Gestión de la Calidad como herramienta del cambio organizacional.*” En: *Estrucplan.com.ar* [en línea]. [Consulta: 5 de mayo de 2007]. Disponible en: <http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=615>

desenvolverse eficientemente en un entorno económico y tecnológico en constante cambio.

Podemos estudiar la gestión de la calidad como un fenómeno cultural. Así lo han demostrado Jakko Kujala y Paul Lillrank<sup>7</sup>, quienes siguiendo el esquema de análisis desarrollado por Edgar Schein, el cual será expuesto en el marco teórico, se propusieron descubrir las suposiciones básicas subyacentes que están detrás de las prácticas visibles de la Administración Total de la Calidad. Dichas suposiciones son las siguientes:

1. Una organización debe responder proactivamente a las necesidades de los clientes
2. El cliente juega un papel dominante en la cadena de valor
3. Es posible lograr un dominio objetivo de la realidad. La realidad es limitada. La información objetiva debe ser utilizada como base para el proceso decisorio.
4. Es beneficiosos para la organización mejorar continuamente sus procesos internos. Esta mejora debe ser basada en el análisis de la información objetiva.
5. El ser humano es bueno por naturaleza. Todos los empleados consideran al trabajo como algo positivo. Las personas son capaces de mejorar y se pueden alinear los objetivos personales de cada uno con los de la organización.
6. La alta dirección tiene un papel central. Deben asegurar la eficacia de la organización y establecer los objetivos generales.
7. El trabajo en equipo es más efectivo que el individual.
8. Los accionistas tienen una “orientación futura”. Son pacientes y prefieren ver resultados a largo plazo.
9. Énfasis en la planificación y coordinación. Una organización es un conjunto de elementos interrelacionados y para mejorar la eficacia general, las actividades deben ser planeadas con cuidado.

La verdadera naturaleza de la gestión de la calidad sólo puede ser entendida revelando sus suposiciones implícitas más profundas y enfocando la investigación en esas suposiciones. Para aplicaciones prácticas, los directores de calidad necesitan comprender la cultura actual de su organización y ver si la misma es compatible con la cultura de la calidad.

Se suele decir que la clave de la calidad está en los procesos. Sin embargo, son personas las que intervienen, miden, corrigen y pueden agregar valor mejorando continuamente la calidad de estos procesos y a la cultura de la organización, en donde los mismos operan y tienen sentido. De las personas habitualmente tomamos su comportamiento por ser aquello que observamos directamente de ellas, es decir lo que los seres humanos portan consigo y comportan para con los demás. El comportamiento humano es la clave en los procesos y en todos los demás aspectos a considerar según Ramón Beltrán Costa<sup>8</sup>. Los errores cometidos por las personas que trabajan suelen corregirse con una capacitación adecuada y haciéndolos intervenir en el rediseño de estos procesos, trabajando en equipo y aportando su comportamiento como variable condicionante de la certeza en la medición de estos procesos vueltos a matricular (Reingeniería). Mientras que los cambios de comportamiento en la conducción suelen

---

<sup>7</sup> Kujala J., Lillrank P.: “*La Administración Total de la Calidad como un fenómeno cultural.*” Quality Management Journal 2004; 11 (4): 43-55.

<sup>8</sup> Beltrán Costa R.: “*La clave de un Programa de Gestión Integral de la Calidad está en el comportamiento de las personas.*” En: Portal de los Recursos Humanos.com [en línea]. [Consulta: 3 de mayo de 2007]. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/gestiondelacalidad.htm>

ser más lentos, requiriendo de un amplio compromiso con la filosofía empresaria de la dirección de la institución y, especialmente, por una participación decidida y en equipo en la definición de la visión, la misión, los valores y las estrategias de calidad que la dirección haya considerado indispensables llevar a cabo.

Claus Möller<sup>9</sup> señala que la calidad personal es la base de todas las demás calidades. Una persona es muy valiosa para su departamento, empresa u organización cuando sus estándares de calidad personal son altos. El autor nos propone algunas reglas que pueden ayudar a mejorar el nivel de lo que una persona está realizando actualmente en una organización, y a crear una mayor sensación de satisfacción en el ambiente de trabajo, tanto para sí misma como para la gente que la rodea:

- *Fijar los objetivos actuales de calidad.* Cada vez que entregamos una calidad que corresponda a nuestros propios objetivos, nuestra autoestima saldrá reforzada. Cada objetivo es un acuerdo que hacemos con nosotros mismos para elevar nuestro nivel actual de calidad personal hacia su nivel ideal en determinada área.
- *Establecer una propia cuenta de calidad personal.* Podríamos hacerlo de la misma manera que las compañías y sus departamentos llevan las cuentas para asegurar que los planes y los resultados se correspondan.
- *Comprobar lo satisfechos que están los demás con nuestros esfuerzos.*
- *Considerar el siguiente eslabón como un cliente valioso.*
- *Evitar errores.*
- *Realizar las tareas con más eficacia.*
- *Utilizar bien los recursos.* No malgastar tiempo, dinero, materiales y otros recursos.
- *Involucrarse.* Nuestro sentido de compromiso, o la carencia del mismo, determina, más que ninguna otra cosa, cómo las demás personas perciben nuestra calidad personal. Intentar responder a las demandas y expectativas de las demás personas en cada situación.

La cultura organizacional es un concepto que pertenece a la esfera de los RRHH. La empresa en estudio además de una empresa familiar es también una pyme en busca de mejorar la calidad de sus procesos y como tantas otras, en la búsqueda de profesionalizarse. De acuerdo con una nota publicada por el diario *Clarín*<sup>10</sup>, el aumento de la facturación y del empleo y algunas exigencias externas, como la certificación de normas de calidad, son las principales razones que explican la creciente tendencia de las Pymes locales a profesionalizar sus RRHH. Así lo revela una encuesta de la Comisión de Cambio Organizacional de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA) realizada entre una población empresaria compuesta en un 90% por firmas de capitales nacionales. El 74% de los empresarios encuestados admitió estar atravesando un proceso de cambio y crecimiento, básicamente, un aumento de la facturación y de la dotación del personal. El relevamiento permitió comprobar que, si bien la honestidad y la confianza siguen siendo elementos importantes a la hora de decidir incorporaciones de personal, también se ponderan valores como la inteligencia y la capacidad técnica de los candidatos. El estudio reveló la problemática del empresariado pyme en relación a sus empleados, y señaló como principales problemas

---

<sup>9</sup> Möller C.: “Reglas de oro para la calidad personal.” En: Intermanagers.com.ar [en línea]. [Consulta: 10 de mayo de 2007]. Disponible en: <http://www.intermanagers.com.ar/pdf/HN010N001.pdf>

<sup>10</sup> Fernández N.: “Las pymes se profesionalizan.” En: Clarín.com [en línea]. [Consulta: 10 de mayo de 2007]. Disponible en: <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2007/02/18/n-01501.htm>

la falta de motivación del personal, los problemas de comunicación, la falta de capacitación y la ausencia de candidatos calificados entre otros.

## 1.2. Marco teórico

### 1.2.1. Cultura organizacional

En el apartado anterior hicimos referencia al estado del conocimiento actual respecto a cuestiones vinculadas con la cultura organizacional y los sistemas de gestión de la calidad. En el presente apartado, trataremos de desarrollar el marco teórico en el que se apoyará la investigación.

Como punto de partida podríamos abordar la teoría definiendo qué se entiende por cultura organizacional. La palabra *cultura* tiene un origen latino y hace referencia al cultivo de la tierra. La Real Academia Española define a la cultura como un “Conjunto de modos de vida y costumbres; conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” En muchas sociedades el término tiene varias acepciones. Suele emplearse para significar refinamiento, educación, y para referirse a las distintas ramas del arte. La antropología social utiliza la palabra cultura para denominar a los distintos modelos de pensamiento, sentimiento y actuación, lo cual comprende a las artes y a la educación, pero también a las cosas cotidianas de la vida como saludar, manifestar los sentimientos, comer, etc.

A principios de la década del ochenta comenzó a extenderse entre los psicólogos organizacionales el concepto de *cultura organizacional*. Hofstede señala que “las culturas organizacionales son un fenómeno en sí mismas, diferentes en muchos aspectos de las culturas nacionales.”<sup>11</sup> En lo que respecta al término cultura organizacional, no existe una definición estándar. La mayoría de los autores coinciden en que la cultura organizacional:

- Es holística: en referencia a un todo que es más que la suma de las partes.
- Está históricamente determinada: refleja la historia de la organización.
- Está relacionada con cosas que estudian los antropólogos, como símbolos y rituales.
- Se construye socialmente: la crea y la conserva el grupo de personas que juntas forman la organización.
- Es blanda.
- Es difícil de cambiar, aunque los autores no se ponen de acuerdo sobre el grado de dificultad.<sup>12</sup>

Uno de los máximos exponentes en la materia, Edgar Schein define formalmente a la cultura organizacional como “un patrón de suposiciones básicas compartidas que la organización ha aprendido mientras resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada

---

<sup>11</sup> Hofstede G. *Culturas y Organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial; 1999. P.54.

<sup>12</sup> Hofstede G. *Culturas y Organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial; 1999. P.293.

válida, y por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas”<sup>13</sup>

Estas suposiciones básicas compartidas pueden provenir de diferentes fuentes y como señalan Johnson y Scholes, tienen diferentes marcos de referencia cultural, como por ejemplo la cultura nacional.

Si bien existe cierta coincidencia entre los autores a la hora de determinar los aspectos más destacados de la cultura organizacional, también se evidencian divergencias que marcan las distintas líneas de pensamiento sobre el tema. La cultura organizacional es un fenómeno complejo, que puede ser considerado desde distintos puntos de vista. El modelo teórico de Schein es a las claras un enfoque profundo, dado que el núcleo de la cultura lo sitúa en las suposiciones básicas compartidas en su mayoría inconscientes, que desarrollaron los miembros de la organización. Otros modelos en cambio, como el de Hofstede consideran que el núcleo de la cultura reside en “las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas”<sup>14</sup>, entendiendo como prácticas a los símbolos, héroes y rituales. Es así que Hofstede considera que los valores difieren en función de criterios como la nacionalidad, el sexo, la edad y el nivel educativo antes que por su pertenencia a una organización *per se*. En cambio para Schein esas prácticas componen el nivel superficial de la cultura, el que debe ser indagado para descubrir los verdaderos móviles de las conductas.

Existen modelos que buscan describir la cultura ideal, tal como el que presentaron Peters y Waterman en su libro *En busca de la excelencia*, donde señalan que la cultura debería ser fuerte y orientada al mercado. Sin embargo los modelos tanto de Schein como de Hofstede, consideran que no se puede hablar de una cultura buena o mala en términos absolutos, sino que todo depende de hacia dónde quiere ir la organización. Otro enfoque es el desarrollado por Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina*, basado en el sistema de conocimientos donde analiza la importancia y la relación entre la visión compartida, el dominio personal, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico para poder construir una cultura organizacional abierta al aprendizaje.

Los aportes de cada modelo a la presente investigación nos permiten adoptar un enfoque sintético a la hora de exponer e interpretar los resultados obtenidos. No obstante por los objetivos propuestos, el modelo teórico de Edgar Schein desarrollado en su libro *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*, será la columna vertebral del trabajo fundamentalmente en su aspecto metodológico, dado que brinda una herramienta de gran utilidad para abordar los niveles más profundos de la cultura, así como también un enfoque dinámico que resalta el rol del liderazgo en la formación de la cultura.

Es importante destacar que, como lo señala Schein, no resulta útil evaluar una cultura en su totalidad. El fenómeno cultural es demasiado extenso y complejo, por eso debemos analizarlo en función de algún objetivo en particular. En este caso evaluaremos la cultura para averiguar la factibilidad o no de implementar un sistema de gestión de la calidad.

---

<sup>13</sup>Schein E. *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. 1 ed. Barcelona: Plaza & Janes.; 1988. P.17

<sup>14</sup>Hofstede G. *Culturas y Organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial; 1999. P.298.

Según Edgar Schein, no todo grupo posee una cultura. Un grupo que no ha tenido estabilidad en cuanto a sus miembros o líderes, o una historia con acontecimientos que presentasen desafíos importantes, puede carecer de suposiciones básicas compartidas y por lo tanto de una cultura. Para que surja una cultura tiene que existir una historia compartida.

Cuando un conjunto de suposiciones básicas compartidas es aceptado por un grupo, este determinará muchas de sus conductas. Las reglas y las normas del grupo son enseñadas a los nuevos miembros a través de un proceso de socialización.

Generalmente los nuevos miembros reciben, en las primeras fases del proceso de socialización, aspectos superficiales de la cultura. Recién cuando ganan una posición permanente y son aceptados en los círculos interiores del grupo, los secretos más íntimos son compartidos.

Schein señala, también, que en las organizaciones existe un grupo pequeño de suposiciones compartidas que puede ser considerado como el “paradigma cultural” o los genes críticos que constituyen el “ADN cultural” de la organización. Dicho de otra manera, existen suposiciones centrales que manejan todo el sistema completo.

Podemos también identificar un vínculo importante entre la cultura organizacional y el liderazgo. Según el mismo Schein, ambos pueden ser vistos como las dos caras de una misma moneda. Por un lado la cultura define cómo será el liderazgo, es decir por ejemplo quien será promovido, cómo se elige el nuevo líder, etc. Por otro lado, el líder puede crear y manejar la cultura de la organización. La verdadera habilidad del líder, reside en la capacidad de entender y trabajar con la cultura; y cuando la misma resulta disfuncional puede cambiarla por otra más acorde. Aquí también reside una diferencia fundamental entre liderar y administrar. Un líder puede crear y cambiar una cultura, mientras que un administrador actúa dentro de una cultura, sin modificarla.

### **1.2.2. Subcultura**

Cuando se estudia una organización se hace posible comprobar que las conductas, valores y creencias varían de departamento en departamento, entre los distintos niveles jerárquicos o incluso entre las distintas ubicaciones geográficas en las que desarrolla su actividad la empresa.

Es importante tener presente entonces que una organización puede presentar diferentes subculturas. El estudio de estas subculturas es útil para conocer la diversidad de perspectivas e interpretaciones que existen dentro de la empresa y que explican las diferentes reacciones de los grupos, incluso, ante estímulos similares.

Un debate que surge en torno a las diferentes subculturas es el de si resulta mejor tener una única cultura o varias subculturas coexistiendo dentro de la organización. La respuesta a esta cuestión ha dado lugar a posiciones diferentes. Algunos estudios muestran que una tendencia unicista, cuando es muy fuerte, tiende a generar resistencia al cambio lo cual atenta contra los postulados de la “mejora continua”. Diversidad entonces no debe significar falta de consistencia.

### 1.2.3. Niveles de la cultura organizacional: artefactos culturales, valores compartidos y suposiciones básicas

Para poder percibir de manera adecuada la cultura de una organización, debemos comprender los diferentes niveles en que puede ser desagregada. Estos niveles representan los distintos grados en el cual el fenómeno cultural se hace visible al observador. Los niveles a menudo suelen ser confundidos con la cultura en sí, y esto generalmente nos puede conducir a errores en el análisis.

**Artefactos culturales.** Los *artefactos culturales* integran el nivel superficial de la cultura. Estos incluyen todos los fenómenos que se ven, se oyen y se sienten cuando se toma contacto con un nuevo grupo. Como artefactos culturales podemos mencionar a la estructura del grupo, el ambiente, su idioma, su tecnología, sus creaciones, su estilo de vestir, las maneras de dirección, las listas publicadas de valores, etc. También se considera como parte de los artefactos los organigramas y las descripciones formales de la organización acerca de la forma de realizar el trabajo.

Es importante destacar que este nivel superficial de la cultura es al mismo tiempo, el más fácil de observar y el más difícil de descifrar.

No resulta conveniente tratar de inferir la cultura de la empresa a partir de la observación de los artefactos solamente. Es necesario seguir indagando en los niveles más profundos para no caer en un análisis superficial que puede llevar a confusión. Por ejemplo, una estructura organizacional muy formal podría ser interpretada como burocrática cuando en realidad no lo es.

A este nivel pertenece lo que Hofstede denomina como *prácticas*, que como ya se mencionó anteriormente son los símbolos, héroes y rituales de la organización.

Podríamos comprender los significados de los artefactos, si convivimos un largo tiempo con el grupo, pero una forma más rápida de captar tales significados es analizando los valores compartidos, que hacen a las normas y reglas que guían la conducta del grupo.

**Valores Compartidos.** Los valores de un grupo reflejan racionalizaciones o aspiraciones, es decir lo que debería ser. Cuando un grupo es creado o encara una nueva tarea, es el líder quien en base a sus propias creencias establece lo que debería ser o cómo se debería realizar la tarea. Sin embargo para que la propuesta del líder se transforme en un *valor compartido*, el grupo debe comprobar que esta propuesta da buenos resultados y tener una percepción compartida de dicho éxito. Cuando el grupo sigue aplicando la solución propuesta por el líder en reiteradas ocasiones y con buenos resultados, ese valor compartido se transforma en una suposición compartida.

No todos los valores y creencias se transformarán en supuestos. En primer lugar, sólo los valores que pueden ser probados empíricamente y que contribuyan con seguridad a resolver problemas, llegarán a ser transformados en suposiciones por parte del grupo. En segundo lugar, existen ciertos valores vinculados con asuntos estéticos o morales, que no pueden ser probados del todo y que son validados no por la experiencia empírica sino por la experiencia social compartida del grupo.

Las creencias y los valores en este nivel consciente predecirán mucho de la conducta que puede ser observada en el nivel de los artefactos. Pero si esas creencias y

valores no están basados en un aprendizaje compartido, puede que sólo reflejen lo que se llama “las teorías compartidas”, que predicen lo que las personas dirán en varias situaciones pero que puede estar desalineado con lo que las personas harán en tales situaciones.

Al analizar las creencias y los valores es importante discriminar entre aquellas que son congruentes con las suposiciones, de aquellas que sólo son racionalizaciones o aspiraciones para el futuro. A menudo la lista de creencias y valores es tan abstracta que hasta puede ser contradictoria.

Las creencias y los valores explican grandes áreas de la conducta, pero no explican en su totalidad la cultura. Para obtener un nivel de comprensión más profundo y predecir con bastante certeza la conducta futura, debemos indagar acerca de las *suposiciones básicas*.

***Suposiciones básicas subyacentes.*** Cuando la solución a un problema se aplica repetidas veces con éxito, el grupo tiende a darla por sentado. Las *suposiciones básicas*, son supuestos implícitos que determinan realmente la conducta, son las que les dicen a los miembros de un grupo cómo percibir, cómo pensar acerca de, y qué sentir respecto de las cosas.

Las suposiciones básicas no son confrontables, ni debatibles. De ahí que son muy difíciles de cambiar. El examen de las suposiciones básicas desestabiliza temporalmente nuestro mundo cognoscitivo e interpersonal, provocando una gran ansiedad.

Antes de soportar tales niveles de ansiedad, la gente tiende a percibir los acontecimientos que ocurren a su alrededor, como congruentes con sus suposiciones básicas. Incluso a través de procesos de negación o proyección, las personas suelen engañarse a sí mismas respecto de lo que sucede a su alrededor.

Una vez que las personas desarrollan un conjunto integrado de suposiciones, un “modelo mental” como lo llama Peter Senge, se sienten muy cómodas con las otras personas que comparten su mismo conjunto de suposiciones y muy incómodas con las que no, porque no comprenden su manera de pensar o se sienten mal interpretadas.

Las personas necesitan estabilidad respecto de los parámetros que manejan, por lo tanto cualquier desafío o cuestionamiento a una suposición básica generará ansiedad y una reacción defensiva.

Schein señala que para que un cambio cultural sea exitoso es necesario administrar por un lado la gran ansiedad que genera dicho cambio y por otro evaluar si existe en las suposiciones básicas el potencial para el nuevo aprendizaje. De aquí que muchas veces convenga más generar una nueva suposición básica que cuestionar las vigentes.

Las suposiciones básicas a menudo tratan aspectos fundamentales de la vida, que las personas incorporan de su participación en otros grupos, de su educación, etc. Pero cuando el nuevo grupo desarrolla su propia historia compartida, se desarrollan también nuevas suposiciones. Estas nuevas suposiciones son las que hacen a la cultura de un grupo. Una vez que se logra descifrar el patrón de las suposiciones básicas, es posible comprender los otros niveles más superficiales y con ellos la cultura en general.

#### 1.2.4. Cómo surge la cultura en nuevos grupos

Los líderes tienen un papel clave como creadores de la cultura de un grupo, pero es importante no confundir las suposiciones individuales de los líderes con las suposiciones compartidas que definen a la cultura de un grupo. La cultura sólo surge cuando esas suposiciones individuales llevan a experiencias compartidas que resuelven los problemas del grupo en relación a la adaptación externa e integración interna. Como hace notar Schein, la cultura es creada por la experiencia compartida, sin embargo es el líder quien inicia ese proceso imponiendo sus creencias, valores y supuestos.

La cultura surge de tres fuentes:

- 1) de las creencias y valores de los fundadores;
- 2) de la experiencia del grupo a medida que este evoluciona;
- 3) de las nuevas creencias, valores y suposiciones que introducen los nuevos miembros y los nuevos líderes.

Si bien las tres fuentes juegan un papel importante en la formación de la cultura, el impacto de los fundadores es tal vez el más importante. Así como las religiones nacen de algún profeta o un líder carismático, la cultura de un grupo empieza con los valores impuestos por el líder.

Las organizaciones evolucionan, generalmente a partir de un grupo pequeño y a medida que crecen van incorporando nuevos grupos dentro de ellas. Comprender este proceso nos llevará a entender cómo la cultura de la organización puede evolucionar a partir de las distintas subculturas de grupos pequeños y de la interacción de estos grupos dentro de la organización.

Edgar Schein identifica cuatro etapas en la evolución de un grupo.

- Etapa Uno.

La suposición básica del grupo se puede sintetizar en una palabra “dependencia”. El supuesto básico será *“el líder sabe lo que debemos hacer”*.

El grupo depende mucho de la conducta inicial de los líderes o fundadores. Las intenciones y motivaciones de estos, tienen una influencia notable en el grupo en formación.

En realidad al inicio, el grupo no es realmente un grupo sino un conjunto de personas, cada una enfocada en la seguridad y las recompensas personales, mientras enfrentan los fenómenos de la inclusión, la identidad, la autoridad y la intimidad. En esta etapa los miembros en general, están mucho más enfocados en sus propios sentimientos que en los problemas del grupo como grupo. La mejor manera de lograr seguridad es tratar de averiguar lo que el grupo debe hacer y hacerlo.

Con el primer asunto que los miembros del grupo, en esta etapa, deben lidiar es con la autoridad. La percepción que los miembros del grupo tienen de la autoridad, proviene de sus experiencias anteriores, siendo probablemente la primera de ellas las relaciones familiares. La autoridad suele generar sentimientos ambivalentes de aceptación y odio. Algunos miembros del grupo aceptarán la autoridad y otros probablemente se resistirán.

Cuando el grupo supera el pensamiento mágico de un líder omnipotente, empieza a funcionar con cierto alivio. Es probable incluso que experimente un sentimiento de euforia al haber resuelto el problema de la autoridad. Los miembros reconocen que cada uno tiene un papel por desempeñar y que pueden hacer una contribución importante, esto refuerza el sentimiento del grupo en sí mismo.

Llegado este momento, al encarar con éxito una acción conjunta, los miembros del grupo empiezan a sentirse orgullosos y a considerar que el grupo que integran “es un gran grupo” y de esta manera evolucionan hacia una segunda etapa, la fusión.

- Etapa dos.

La suposición operadora es la “fusión”. La esencia de este supuesto puede ser interpretada como “*nosotros somos un gran grupo*”. A esta etapa se llega luego de haber resuelto los problemas de la dependencia y haberle dado a la autoridad formal un lugar apropiado.

Podemos captar cuándo está funcionando este supuesto en un grupo por la ausencia de conflictos interpersonales y un sentido de solidaridad ante cualquier desafío. Los conflictos internos son evitados y hasta castigados severamente.

El grupo tiende a canalizar sus sentimientos negativos en alguien externo al grupo. Los miembros del grupo suelen proyectar ahora un pensamiento mágico sobre sus pares, creyendo que juntos todo lo pueden.

Muchas organizaciones se quedan estancadas en esta etapa, desarrollan un sistema adecuado de autoridad y la capacidad de defenderse ante la amenaza externa, pero no logran crecer internamente al punto de diferenciar sus papeles y clarificar las relaciones personales.

- Etapa tres.

Una vez que el grupo supera la suposición de la “fusión”, alcanza una nueva etapa donde la suposición básica es la del “trabajo”. “Nosotros nos conocemos tan bien, en nuestros aspectos positivos y negativos, que podemos trabajar juntos y alcanzar nuestras metas”. Se logra un estado emocional de aceptación mutua.

Calmadas las ansiedades de las primeras etapas, el grupo enfoca su energía en el trabajo.

Sin embargo cuando el grupo alcanza este estadio, un nuevo problema surge. A medida que el grupo se enfoca más en su tarea, aprende cómo realizar las cosas, para luego estabilizar lo que ha aprendido, más incapaz se vuelve para cambiar o adaptarse al ambiente externo, aún cuando el grupo haya evolucionado en un entorno cambiante.

- Etapa cuatro.

Cuando un grupo reconoce que puede desarrollar con éxito su tarea, las suposiciones que hacen a su cultura se refuerzan inevitablemente. Cuanto más intensas fueron las experiencias compartidas por el grupo, más fuerte será su cultura. En esta etapa de madurez la suposición básica es que el grupo sabe quién es, cuál es su lugar en el mundo, cómo alcanzar su misión y cómo realizar su tarea.

En este punto el dilema para el grupo es cómo evitar que la madurez alcanzada no le impida adaptarse a su ambiente y crecer.

### **1.2.5. La adaptación externa y la integración interna**

La mayoría de los investigadores organizacionales analizan la cultura de una organización a través de diferentes *dimensiones*. Si bien cada uno expone su propio conjunto de dimensiones, todos ellos tienen en cuenta generalmente los mismos elementos para caracterizar la cultura. En el presente apartado y en los subsiguientes se describirán tales las dimensiones.

Durante su evolución y crecimiento todo grupo debe hacer frente a dos problemas:

- 1) el problema de la supervivencia y la adaptación a su ambiente
- 2) el problema de la integración de los procesos internos para garantizar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Según Edgar Schein, los grupos cumplen con un ciclo secuencial que les permite enfrentar su problema de adaptación externa al ambiente. Este ciclo está compuesto de una serie de elementos en torno a los cuales los grupos desarrollan suposiciones que integran también sus culturas.

Los elementos a los que Schein hace referencia son:

1. *Misión*: actividad central de la organización.
2. *Visión*: imagen del futuro que la empresa desea crear para sí.
3. *Políticas*: declaraciones o interpretaciones generales hechas por la dirección, que guían el pensamiento durante la toma de decisiones.
4. *Metas u objetivos*: fines hacia los que se dirige la actividad; constituyen los puntos finales de la planeación.
5. *Medios*: recursos de los que se vale la empresa para alcanzar sus objetivos.
6. *Evaluación de Desempeño*: medición de la performance de las personas que trabajan en la organización.
7. *Acciones correctivas*: conjunto de tareas que lleva a cabo la empresa para corregir errores.

El consenso, dentro del grupo, sobre cada uno de estos elementos es primordial para funcionar de manera efectiva. Cuando no se da el consenso surge el conflicto que puede afectar el desempeño del grupo.

Para que un grupo pueda adaptarse a su ambiente externo, debe poder llevar a cabo una serie de procesos que hacen a la integración interna de sus miembros. Estos procesos reflejan los asuntos internos con los que cualquier grupo debe lidiar.

Uno de esos procesos nace de la necesidad, por parte de los miembros del grupo de crear un lenguaje común y unas categorías conceptuales básicas. El grupo debe crear un sistema de comunicación y un idioma consensuado que le permita interpretar lo que pasa. La comunicación incluye las conductas, gestos y el discurso que generalmente son introducidos por el fundador o líder del grupo. Sin embargo a medida que el grupo madura, van surgiendo nuevas categorías de conceptos y nuevos vocablos que pasan a formar parte del idioma. Las suposiciones de lo que ciertas palabras significan realmente, es una de las capas más profundas de la cultura del grupo.

Un segundo asunto tiene que ver con las fronteras del grupo y su identidad. Para que un grupo pueda cumplir con su tarea, es necesario lograr un consenso acerca de quiénes forman parte del grupo y quiénes no, así como de los criterios para admitir a un nuevo miembro. Inicialmente los criterios de admisión son fijados por el líder o el fundador, pero cuando el grupo comienza a interactuar esos criterios deben ser validados y consensuados por todos. Evaluar estos criterios de inclusión puede ser, según Schein, un buen punto de partida para comenzar a analizar la cultura de la organización.

Un tercer tema tiene que ver con la distribución del poder dentro del grupo. Los grupos generalmente desarrollan normas acerca del manejo del poder, la influencia y la

autoridad. Cuando estas normas pasan a integrar un sistema razonable de distribución de poder, las mismas se transforman gradualmente en suposiciones básicas que participan de la cultura.

Otro asunto interno, con el que debe lidiar un grupo para lograr su integración, tiene que ver con el sistema de recompensas y castigos. Para ello el grupo debe definir qué es percibido como una recompensa y qué como un castigo, así también como la forma de administrarlos. Schein señala que un cambio en el sistema de recompensas y castigos, es una de las maneras más rápidas de comenzar a cambiar algunos elementos de la cultura.

El análisis de este sistema puede revelar parte de las suposiciones que forman la cultura. Una vez que el investigador ha identificado qué clase de conductas son consideradas como “heroicas” y cuales son “pecadoras”, puede comenzar a inferir los supuestos que hay detrás de las mismas.

Una última cuestión hace referencia a cómo el grupo “maneja lo inmanejable y explica lo inexplicable”. Muchas veces los grupos se enfrentan a situaciones que no están bajo su control, estos acontecimientos a menudo se tornan imprevisibles y hasta misteriosos. Al igual que las sociedades más grandes, los grupos suelen desarrollar ciertas supersticiones que les permiten manejar y explicar esos fenómenos. Se trata de “creencias” que forman una “ideología” con historias y mitos acerca de determinados eventos. Generalmente en las organizaciones estos eventos suelen ser situaciones críticas por las cuales a pasado la empresa, que resultan difíciles de explicar o justificar. Los mitos suelen girar entorno al fundador de la compañía o épocas de crisis, etc. Estas creencias representan la manera de manejar esos problemas y conforman también suposiciones culturales.

Para poder llegar a ser un grupo es necesario manejar estos asuntos. Pero el proceso es complejo. Cuando se busca que las personas puedan funcionar unas con otras y enfocar sus energías en la tarea central del grupo, es necesario un alto grado de consenso en la administración de los procesos expuestos. Si las personas se sienten inseguras y no tienen en claro las reglas del juego muy difícilmente se preocupen por la tarea del grupo.

Las suposiciones sobre la adaptación externa y la integración interna reflejan otras suposiciones más profundas y abstractas, entorno a las cuales el grupo debe lograr consenso para que las personas puedan interactuar unas con otras. Estas suposiciones más generales se refieren a cómo determinar la verdad o la falsedad de algo, cómo medir el tiempo, cómo asignar el espacio y por último, los aspectos que hacen a la naturaleza humana, la actividad humana y a las relaciones.

### **1.2.6. Realidad, verdad e información**

Se hace necesario, a los efectos de esta investigación, indagar acerca de las suposiciones que determinan qué es lo verdadero y cómo se lo descubre.

En lo que respecta al concepto de realidad, Schein señala que la misma puede ser estudiada en tres niveles. Un primer nivel correspondería a lo que se puede definir como la realidad física, la cual puede ser captada en forma objetiva a través de pruebas empíricas. El segundo nivel hace referencia a una realidad social, la cual se determina

por consenso en una sociedad o grupo y no es susceptible de ser demostrada por una evidencia empírica. A este nivel pertenecen cuestiones tales como la naturaleza humana, el proceso político, las suposiciones acerca del significado de la vida, las ideologías, etc. En este nivel si las personas creen en algo y lo definen como verdadero, entonces será verdadero para ese grupo. Y por último el tercer nivel correspondería a una realidad individual, que refiere a lo que una persona aprendió de su propia experiencia y por lo tanto es verdadero para ella.

Una cuestión que ayuda a desentrañar los supuestos acerca de lo que es verdadero y real para el grupo, tiene que ver con los métodos que se utilizan para considerar verdadera o falsa una información. En este sentido los métodos pueden categorizarse en un continuo que va desde lo puramente *moralista*, que consiste en tratar a la información como un “dogma revelado”; hasta lo puramente *pragmático*, que consiste en llegar a la conclusión que algo es verdadero por la aplicación del método científico.

### 1.2.7. Tiempo y espacio

Las suposiciones del grupo respecto a las dimensiones de tiempo y espacio, se encuentran también en lo profundo de la cultura organizacional. A la hora de analizar la cultura de una organización es fundamental observar la percepción que el grupo ha desarrollado de estas dos dimensiones claves.

La percepción y la experiencia del tiempo es uno de los aspectos centrales que hacen al funcionamiento del grupo. Si no existe un consenso respecto de la concepción del tiempo, pueden surgir grandes inconvenientes. Es importante para el grupo lograr un acuerdo respecto de lo que se considera por ejemplo “tarde” o realizado “en término” de lo contrario esto puede generar conflictos y situaciones de mucha ansiedad.

Schein, proporciona un esquema para poder evaluar las suposiciones acerca del tiempo. Para lo cual, analiza esta dimensión desde varias perspectivas:

1. *Orientación básica del tiempo*: las organizaciones pueden estar enfocadas en 1) el pasado, quedándose con una visión nostálgica de cómo eran las cosas; 2) el presente, preocupadas sólo por la tarea inmediata a realizar; 3) el futuro inmediato, preocupadas por los resultados a obtener en el corto plazo; y 4) el futuro lejano, con vistas a sus objetivos de largo plazo.
2. *Horizontes de tiempo*: los grupos deben acordar qué unidades de tiempo van a utilizar para medir sus tareas; horas, minutos, segundos, trimestres, años, etc. En base a las unidades de tiempo seleccionadas los grupos también crean suposiciones básicas. Por ejemplo, dentro de las empresas los miembros del departamento de ventas generalmente miden sus tareas en forma semanal o mensual, mientras que los miembros del departamento de investigación y desarrollo lo hacen en forma anual o bianual. Esta no cuestión no es menor, ya que los distintos parámetros utilizados para medir el tiempo muchas veces da lugar a conflictos entre departamentos, pues lo que a uno le parece “poco tiempo” a otro puede parecerle “demasiado”.

La dimensión del espacio, es otro de los aspectos a tener en cuenta a la hora de analizar la cultura empresarial. Los supuestos sobre el espacio tienen un significado simbólico muy importante, y cuando los mismos son violados se generan grandes conflictos en las organizaciones.

Un tema a evaluar, tiene que ver con el carácter simbólico que tiene el espacio para las personas. Así por ejemplo, en las organizaciones las mejores ubicaciones o los espacios más amplios y confortables, pertenecen a los miembros de mayor jerarquía. A menudo la asignación del espacio simboliza el prestigio de un miembro dentro de la empresa.

Cabe también señalar que si bien es posible analizar las dimensiones de tiempo y espacio por separado, debemos tener en cuenta que ambas interactúan de manera compleja.

### **1.2.8. La Naturaleza humana, la actividad humana y las relaciones humanas**

Una dimensión clave de la cultura es la del conjunto de suposiciones que el grupo creó respecto de la naturaleza humana y de la actividad humana.

La ciencia de la administración cuenta con numerosos estudios que, a su vez, desarrollaron diversos enfoques en relación a la naturaleza del hombre dentro las organizaciones. Uno de los más reconocidos fue llevado a cabo por Douglas McGregor, quien observó que las suposiciones de los directivos respecto de las personas pueden encuadrarse en dos categorías a las que llamó, Teoría X y Teoría Y.

Las suposiciones de la Teoría X podrían sintetizarse en los siguientes puntos:

- Los seres humanos promedio sienten rechazo hacia el trabajo y si pudiesen lo evitarían.
- Debido a esta aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas y amenazadas con castigo para que realicen su tarea.
- Los seres humanos prefieren ser dirigidos, evitar responsabilidades, tienen pocas ambiciones y ante todo buscan seguridad.

Mientras que las suposiciones de la Teoría Y son:

- El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- La amenaza no es el único medio para lograr que la gente trabaje. Si las personas están comprometidas con su tarea, aplicarán el autocontrol y la autodirección.
- El nivel de compromiso es proporcional al nivel de recompensa esperado por sus logros.
- Las personas están dispuestas a asumir responsabilidades.
- La gente es capaz de utilizar el ingenio y la creatividad para resolver problemas organizacionales.
- En las empresas las capacidades intelectuales de los individuos están aprovechadas parcialmente.

Posteriormente William Ouchi identificó un tercer tipo de supuestos que denominó Teoría Z. Ouchi expuso algunas prácticas de administración japonesa que pueden ser aplicadas a las empresas occidentales. Las organizaciones que funcionan bajo estos supuestos, tienen una estructura similar a la de un “clan”, con un estilo de liderazgo netamente “paternalista”. Generalmente la organización es más importante

que el individuo. Las personas tienen un profundo respeto por la autoridad y las decisiones suelen tomarse por consenso.

Por último se hace necesario considerar la dimensión cultural referida a los supuestos del grupo sobre la naturaleza de las relaciones humanas. Refiere a las suposiciones acerca de la manera apropiada de relacionarse unos con otros, de modo de lograr que el grupo sea cómodo, seguro y productivo.

Como señala Schein, las suposiciones del grupo en este sentido deben resolver cuatro problemas básicos para cada miembro y para que un grupo pueda funcionar las organizaciones deben dar respuesta a estos interrogantes:

1. La Identidad y el Rol. ¿Quiénes se supone que deben estar en el grupo? ¿Cuál es mi rol?
2. El Poder y la Influencia. ¿Cuál será mi poder e influencia dentro del grupo?
3. Las Necesidades y las Metas. ¿El grupo me permitirá satisfacer mis necesidades y metas?
4. La Aceptación y la Intimidad. ¿Seré aceptado y respetado dentro del grupo? ¿Cómo serán nuestras relaciones?

Las dimensiones que analizamos en este apartado y en los anteriores, ponen en evidencia lo compleja y profunda que puede ser la cultura de una organización. Esta complejidad puede tentarnos a simplificar el análisis o a recurrir a estereotipos al momento de describir una cultura. Tanto Schein, como otros autores desarrollaron una serie de tipologías culturales que pueden servir como guía a determinados estudios, sin embargo como el propio autor señala estas tipologías pueden ser útiles cuando se intenta comparar a varias organizaciones, pero son bastante inútiles cuando lo que se pretende es entender a una organización en particular.

En el caso particular de esta investigación pretendemos hacer una descripción de la cultura de la empresa SEGO S.A. de manera de poder comprender los supuestos profundos desarrollados en la misma en relación a la calidad. Para evitar caer en simplificaciones y poder apreciar la cultura en toda su complejidad, no recurriremos a ningún estereotipo estandarizado.

### **1.2.9. Dimensiones de la cultura nacional.**

En los apartados anteriores nos interiorizamos respecto de las dimensiones que según Edgar Schein deben ser analizadas para poder caracterizar adecuadamente una cultura empresarial; llegado a este punto es necesario realizar una aclaración que consideramos de importancia. La utilización de la palabra “cultura” para hacer referencia tanto al fenómeno organizativo como a las naciones, puede sugerir que se tratan de fenómenos idénticos, sin embargo esto no es así.

Hofstede<sup>15</sup> sostiene que la “cultura” es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro”.

---

<sup>15</sup> Hofstede G. *Culturas y Organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia.* Madrid: Alianza Editorial; 1999. P.34

Debido a que las personas pertenecen a diferentes grupos y categorías, todos llevamos dentro distintas capas de programación mental que corresponden a diferentes niveles de cultura. La cultura nacional y la cultura organizacional, son capas que se corresponden con capas distintas de programación mental.

En base a un estudio Hofstede identificó cinco áreas de problemas, que representan las dimensiones de la cultura nacional. Vale aclarar que una dimensión es un aspecto de la cultura que puede medirse en relación a otras culturas<sup>16</sup>. Estas dimensiones son:

- *Individualismo/colectivismo*. Este parámetro evalúa el grado en el que la sociedad reconoce el logro individual o el colectivo, así como las relaciones interpersonales. Es decir se refiere al grado de dependencia que los individuos tienen con respecto a la estructura social a la que pertenecen.
- *Distancia de poder*. Mide el grado de igualdad o desigualdad entre la gente que conforma un país. Cuando la distancia de poder es alta las desigualdades de poder y riqueza son grandes. En una cultura caracterizada por una alta distancia de poder, los subordinados respetan la cadena de mando como una alta prioridad. Además, estas sociedades suelen ser muy elitistas.
- *Masculinidad/feminidad*. Esta dimensión evalúa el grado en que la sociedad refuerza o no el modelo tradicional del rol masculino de trabajo, logro, control y poder. Un alto grado de masculinidad indica presencia en la sociedad de un alto grado de diferenciación de género. En este tipo de culturas, los hombres dominan una porción significativa de la estructura del poder social, mientras que las mujeres son controladas por este dominio. En cambio en las culturas con bajo grado de masculinidad, los hombres y mujeres son considerados como iguales en todos los aspectos sociales. Las sociedades masculinas tienden a ser materialistas y agresivas, mientras las sociedades femeninas son más humanistas y otorgan mayor importancia a las relaciones entre las personas.
- *Evasión ante la incertidumbre*. Este factor refiere al nivel de tolerancia que existe en una sociedad respecto a aspectos inciertos y ambiguos. Una alta evasión ante la incertidumbre indica que el país tiene una baja tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad. Esto crea una sociedad con muchas reglas que se aplican para instituir leyes, reglamentos y regulaciones de modo de reducir el nivel de incertidumbre.
- *Orientación a largo plazo*. Esta dimensión se refiere al grado en que la sociedad adopta o no una devoción de largo plazo por los valores y los pensamientos tradicionales. Las sociedades orientadas a largo plazo, apoyan una ética del trabajo, en la que las recompensas se verán a futuro. Cuando se presenta una baja orientación a largo plazo; significa que se pueden lograr con mayor facilidad los cambios, ya que las tradiciones no son un impedimento para ello.

#### **1.2.10. Los sistemas de gestión de la calidad y la cultura organizacional**

Como ya hemos mencionado resulta inútil o al menos inoperante, evaluar una cultura en su totalidad. De aquí que nuestro interés se circunscriba al análisis de la cultura organizacional con el fin de indagar la factibilidad o no de implementar un sistema de gestión de la calidad. En las próximas líneas para lograr un mejor marco de

---

<sup>16</sup> Hofstede G. *Culturas y Organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial; 1999. P.48

referencia, revisaremos brevemente los conceptos básicos referidos a los sistemas, principios y valores que hacen a un sistema de gestión de la calidad.

Antes de continuar se hace necesario aclarar qué entendemos por calidad. La calidad es un término en constante evolución, su significado ha ido cambiando a través de los distintos enfoques que fueron desarrollándose en las diferentes épocas. Sin embargo podemos decir en un sentido general, que “la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios”.<sup>17</sup> La norma ISO 9000, una de las normas internacionales más reconocidas en materia de estandarización, a través de un documento que la suele acompañar, la norma ISO 8402 define a la calidad como “la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor”.<sup>18</sup>

También llegado este punto se hace imprescindible definir qué entendemos por “sistema”. Un sistema es un conjunto de elementos que interactúan y se retroalimentan entre sí. Las organizaciones son sistemas abiertos cuyo objetivo es cumplir con su misión. Obviamente ninguna organización existe en el vacío, por el contrario depende de su ambiente externo, del cual toma insumos para transformarlos en productos. Ahora bien para que una empresa pueda subsistir debe ofrecer productos que sean valorados por su entorno caso contrario desaparecerá.

Los sistemas de gestión de la calidad parten del principio más distintivo de la calidad total: el enfoque al cliente. Como en todo sistema se pueden identificar: entradas, impulsores, procesos, salidas y retroalimentación. En un sistema de gestión de la calidad las entradas son las necesidades de los clientes; los impulsores el liderazgo y la planeación; los procesos y el personal serían las fuerzas de creación de valor; y las salidas el efecto social de la organización y el valor creado por ésta. El objetivo del sistema completo es la creación de valor, que se logra mediante la interacción y retroalimentación de los elementos entre sí por medio de sistemas de información y conocimiento.

Si bien cada organización define los procesos que necesita para ser competitiva; es común que un sistema de gestión de la calidad se inicie con la identificación de las expectativas y necesidades de los grupos de interés (clientes, accionistas, empleados, etc.). En base a esto los líderes establecen el rumbo estratégico y la cultura organizacional deseada. La cultura influye en el enfoque social de la organización, en la calidad de vida de sus colaboradores y en los sistemas de trabajo. A partir de éstos, se desarrollan las competencias del personal y se genera el conocimiento organizacional necesario para la administración de los procesos que tendrá como resultado final la creación de valor.<sup>19</sup>

Aún cuando cada empresa desarrolla su propio sistema; existen varios estándares mundiales para los modelos de gestión de la calidad, uno de ellos son las Normas ISO

---

<sup>17</sup> Cantú Delgado H. *Desarrollo de una cultura de calidad*. 3ª ed. México, DF: Mc Graw-Hill; 2006. P.5

<sup>18</sup> Cantú Delgado H. *Desarrollo de una cultura de calidad*. 3ª ed. México, DF: Mc Graw-Hill; 2006. P.356.

<sup>19</sup> En esta descripción se intenta mostrar la participación de la *cultura organizacional* en el sistema de gestión de la calidad. Para una visión más amplia y gráfica de todo el sistema véase: Cantú Delgado H. *Desarrollo de una cultura de calidad*. 3ª ed. México, DF: Mc Graw-Hill; 2006. P.338

9001:2000. También están los modelos de excelencia en la gestión, que son los propuestos por los diferentes premios de calidad que se otorgan a nivel internacional o nacional en los distintos países como ser el Premio Nacional a la Calidad, el Premio Europeo a la Calidad, el Premio Deming, etc.

Muchas de las herramientas y conceptos desarrollados en torno a los sistemas de gestión de la calidad surgieron de las empresas japonesas. Sin embargo el hecho de que los mismos hayan tenido éxito en Japón, no implica que sean aplicables de igual modo en las organizaciones de otros países. Por otra parte, casi todas las prácticas relacionadas con las filosofías japonesas son opuestas a ciertos rasgos culturales de muchos países latinoamericanos, incluido Argentina.

Independientemente de las diferencias culturales que pueden hacer más o menos aplicables determinadas prácticas de calidad en algunos países, la mayoría de las teorías y autores, mencionan los siguientes principios como directrices de un sistema de gestión de la calidad:

1. Liderazgo. Compromiso continuo y a largo plazo de la alta dirección
2. Enfoque hacia el cliente
3. Enfoque basado en procesos.
4. Mejora continua.
5. Acciones correctivas mediante el trabajo en equipo con “equipos de mejoramiento de calidad (Círculos de Calidad)”.
6. Medición de la calidad mediante indicadores y métodos estadísticos.
7. Capacitación y educación continua
8. Establecimientos de objetivos de calidad vinculados a la planeación estratégica.
9. Reconocimientos y recompensas asociadas al logro de los objetivos de calidad
10. Crecimiento con rentabilidad, evitando hacer hincapié en los beneficios a corto plazo
11. Enfoque de sistema. Visión de la empresa como sistema estimulando la comunicación interdepartamental.
12. Toma de decisiones basadas en hechos. Administración efectiva y eficiente de la información.
13. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.
14. Ser competitivos en el mercado.
15. Participación del personal. Todos los miembros de la organización deben estar capacitados y participar en actividades de planeación, control, mejoramiento y ejecución.
16. Control universal de procesos mediante cuatro pasos: planear, hacer, verificar y actuar; basado en la prevención de errores recurrentes y en el autocontrol por parte de los empleados.
17. Significado compartido acerca del concepto de calidad.
18. Visión compartida acerca de los beneficios que traerá la implementación de un SGC.

La empresa SEGO S.A. planea implementar un sistema de gestión de calidad siguiendo los lineamientos de la norma ISO 9001:2000, la cual se apoya en muchos de los principios descriptos.

Los objetivos que persigue la dirección con la implementación de este sistema son:

- Mejorar la productividad y competitividad de la empresa.

- Ofrecer productos que cumplan consistentemente con los requisitos de los clientes.
- Mejorar la imagen de marca.
- Prepararse para competir en el mercado internacional.
- Ofrecer un servicio y un producto con calidad garantizada.

La empresa desea llevar a cabo la implementación en el plazo de dos años y el SGC involucrará a procesos de todos los departamentos

### **1.2.11. Cultura de Calidad Personal**

Un sistema de gestión de la calidad debe ser administrado por personas que cuenten con una cultura de calidad personal. Humberto Cantú Delgado; prestigioso ingeniero doctorado en sistemas de calidad en la City University de Londres, autor del libro *Desarrollo de una Cultura de Calidad* y uno de los máximos referentes en sistemas de gestión de la calidad en Latinoamérica; define la cultura de calidad personal como “el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión”<sup>20</sup>.

Los principios de calidad enumerados en el apartado anterior de los cuales nacen las herramientas y prácticas de calidad, requieren que las personas involucradas en el SGC cuenten con determinados valores.

La mayoría de los autores coinciden en que, los valores que posee una persona con cultura de calidad son:

1. El interés continuo por el desarrollo intelectual.
2. Colaboración con el grupo al cual pertenece.
3. Respeto y buen uso tanto del tiempo propio como ajeno.
4. Orden.
5. Limpieza.
6. Puntualidad.
7. Responsabilidad.
8. Espíritu de servicio
9. Honradez.
10. Respeto al derecho de los demás.
11. Respeto a la ley y los reglamentos.
12. Gusto por el trabajo.

### **1.2.12. Área de estudio**

Abordaremos ahora las características y el entorno cultural de la empresa SEGO S.A. que podrían influir en la implementación del SGC.

---

<sup>20</sup> Cantú Delgado H. *Desarrollo de una cultura de calidad*. 3ª ed. México, DF: Mc Graw-Hill.; 2006. P.97

La empresa SEGO S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de calzado de seguridad, y está ubicada en la ciudad de Rosario. Se trata de una empresa familiar de capitales nacionales, que reúne las cualidades de una pyme de tipo industrial.

- *El entorno cultural: la cultura nacional*

Es indiscutible que estudiar la cultura de una organización en el vacío resulte imposible. Las conductas y los valores que las personas desarrollan en su trabajo están influenciados también, por las culturas de los diferentes grupos a los que pertenecen.

La cultura nacional tiene una incidencia significativa sobre los supuestos culturales que forman la cultura de una organización.

El estudio de Hofstede al que se hace referencia en el punto 1.2.9 realiza un análisis comparativo entre diferentes culturas nacionales, uno de los países analizados es Argentina. Según dicho estudio, Argentina manifiesta una tendencia intermedia en relación a la dimensión individualismo/colectivismo, al igual que otros países como España y Japón. Esto implica que si bien la relación entre jefe y subordinado, o entre compañeros de trabajo, se percibe en términos de amistad o como un lazo familiar, también son valorados en el vínculo los conceptos como la eficiencia, la colaboración y la disciplina.

La distancia de poder tiende a ser media en Argentina, al igual que en Brasil, España, Japón y Uruguay entre otros. Esto implica un respeto moderado por la riqueza, el poder y el estatus; la clase media tiene un peso importante en la sociedad. Si bien existe una distancia psicológica entre las clases sociales, las desigualdades de poder y de riqueza no son tan marcadas como en otros países latinoamericanos.

La sociedad argentina presenta características tanto masculinas como femeninas. Entre las características masculinas se pueden identificar la simpatía por el fuerte, la alta competencia entre colegas y en algunos casos, gerentes con un alto enfoque hacia los resultados. Entre las características femeninas se puede mencionar la preocupación de las empresas por prestaciones sociales como centros de recreo, guarderías, los festejos del día de la madre, etc. La legislación también es más benévola con las mujeres en los casos de embarazos y partos, que en otros países.

Al igual que muchos países latinoamericanos, Argentina presenta una alta evasión ante la incertidumbre. Existe una fuerte tendencia a considerar lo diferente como peligroso; las personas se sienten más cómodas en situaciones de trabajo bien estructuradas y demandan mucha información pues temen hacer uso de la creatividad. Se tiene una necesidad emocional por las reglas; hay supresión de ideas y comportamientos renovadores, resistencia a la innovación, y énfasis por la seguridad, estima y pertenencia.

Si bien Hofstede no midió en su estudio original la orientación a largo plazo en países latinoamericanos, una tesis elaborada por Eddy Van Hemelrijck<sup>21</sup> que sigue el mismo marco teórico y la misma metodología de Hofstede, realizó un análisis

---

<sup>21</sup> Eddy Van Hemelrijck. La Argentina es masculina, pero no tanto como China. La Carta de la Facultad [revista en línea] 2006 junio; 2 (11): [1 pantalla]. Disponible desde: URL: [http://www.uces.edu.ar/ciencias\\_empresariales/carta-06-2006/index.html](http://www.uces.edu.ar/ciencias_empresariales/carta-06-2006/index.html)

comparativo entre Argentina, Holanda y China, y arrojó como resultado que Argentina presenta una tendencia a corto plazo. Esto implica que la sociedad no premia el pensamiento y las tradiciones a largo plazo; lo cual indica que se pueden lograr con mayor facilidad los cambios, ya que las tradiciones y compromisos a largo plazo no son un impedimento para que éstos ocurran.

- *Reseña histórica de la empresa*

Luego de describir brevemente el contexto cultural en el que se desenvuelve la compañía, pasaremos a continuación a realizar la reseña histórica de la empresa.

La compañía SEGO S.A. dedicada a la fabricación de calzados de seguridad, fue fundada en 1960 por Antonio C. y Gaetano B., ambos descendientes de italianos que decidieron abrir su propia fábrica de calzado luego de haber aprendido el oficio trabajando durante cinco años en el gremio.

Ambos socios contaban con un espíritu emprendedor, una fuerte personalidad y una inusual intuición para los negocios. En el año 1974, Gaetano decide radicarse en Italia y le vende su parte a Antonio quién se convirtió en el presidente de la firma. La organización por aquel entonces contaba con unas ochenta personas.

En el año 1981, se incorporó a la empresa el ingeniero Aldo S., yerno de Antonio, quien asumió la gerencia de producción. Las nuevas tecnologías y los cambios en los procesos de fabricación, mejoraron considerablemente la productividad de la empresa. Aldo S. tenía una fuerte orientación técnica con una visión enfocada más a los procesos internos que al mercado.

Durante los años siguientes las ventas de la compañía crecieron a un ritmo constante. En 1998 Antonio se retiró y Aldo asumió la presidencia. A pesar de su nuevo cargo, la inercia de la actividad llevó al presidente a ubicarse en el centro de la rueda operativa, participando prácticamente en todas las funciones de la empresa y convirtiéndose en el engranaje principal sin el cual el negocio parecía no funcionar.

La crisis económica que afectó a la Argentina a finales de la década de los noventa, tuvo también su impacto en la empresa. Todo se tornó más difícil y la situación prácticamente desbordó a Aldo, quien solicitó la colaboración de sus cuatro hijos que se encontraban finalizando sus carreras universitarias. Así se incorporaron los mismos a la organización, cada uno a cargo un sector acorde a su especialidad.

La compañía hizo frente a su peor crisis en el año 2001 quedando casi al borde de la quiebra. Como resultado de una ingeniería financiera de fondo la empresa pudo sobreponerse y comenzar una nueva etapa de crecimiento. La profesionalización y departamentalización de la gerencia contribuyó de manera importante al resurgir de la compañía. La incorporación de nuevos modelos, la apertura de nuevos mercados y una fuerte orientación hacia el cliente, acompañados por la recuperación económica del país llevaron a la organización a un proceso de crecimiento acelerado.

- *El mercado*

En cuanto al mercado objetivo de la compañía, el mismo está formado por empresas de todo tipo; trabajadores autónomos como electricistas, plomeros, etc.; y demás usuarios de calzado de trabajo. Al momento del estudio, la compañía solo comercializaba sus productos a nivel nacional, pero planeaba hacerlo en el corto plazo también en el exterior. El 85% de las ventas se canalizan a través de distribuidores mayoristas y ferreterías industriales, y el restante 15% en forma directa a grandes empresas. SEGO S.A. posee el 10% de un mercado de características oligopólicas, que no tiene un líder fuerte y que manifiesta cierta debilidad ante la amenaza de productos proveniente de Brasil y China principalmente. Debido al crecimiento abrupto experimentado en los últimos cinco años, la empresa se ubica en el segundo lugar en el ranking de ventas del sector.

- *Las instalaciones*

La compañía cuenta con tres inmuebles, que identificaremos como inmueble 1, inmueble 2 e inmueble 3. Los dos primeros se encuentran ubicados uno frente a otro con una calle de por medio, mientras que el tercero se encuentra a nueve kilómetros de distancia de ambos, sobre uno de los accesos a la ciudad. Los tres están situados en la zona oeste de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

En el inmueble 1 se realiza la mayor parte de la fabricación del calzado, esto incluye la elaboración de la suela, el aparado, el armado y el empaque final. También en este inmueble se encuentran las oficinas, ubicadas en una planta superior. En el inmueble 2 se ubica el sector de cortado y de almacenamiento de materia prima. Por último en el inmueble 3, se lleva a cabo el almacenamiento de los productos terminados, el preparado de los pedidos y el despacho de la mercadería.

- *El consejo de dirección*

Llegados a esta instancia, nos resultará de utilidad tomar contacto en este apartado con algunas características destacadas del consejo de dirección. Si bien estudiaremos a la dirección de igual manera que al resto de la organización, es importante mostrar en detalle ciertas cuestiones debido a la influencia significativa que los líderes tienen generalmente en la formación de la cultura.

El consejo de dirección está integrado por Aldo, como presidente de la firma y sus cuatro hijos como directores, quienes a su vez son accionistas. Los cinco miembros son egresados de carreras universitarias. Las mujeres de la familia prácticamente no participan de la empresa. Podemos observar, que no existe separación entre el sistema político y el sistema decisorio. Los directores, son a la vez gerentes. En cuanto a la toma de decisiones estratégicas, las mismas son resueltas por consenso. El directorio se reúne una vez por semana siempre un mismo día en una sala acondicionada para tal fin. Si bien existe un vínculo familiar entre todos ellos, los intercambios de ideas y debates son realizados en un tono profesional, sin cargas emotivas aparentes. En lo que respecta al aspecto motivacional, parecen estar altamente motivados producto de los logros obtenidos en los últimos años. El directorio es relativamente joven, su presidente tiene 55 años y los directores entre 25 y 30 años.

### **1.3. Diseño Metodológico**

El estudio de la cultura organizacional implica en nuestro caso indagar acerca de las peculiaridades culturales que presenta la empresa SEGO S.A. Para ello tomaremos la teoría de Schein según la cual, para comprender realmente la cultura de una organización, se requiere llegar hasta las suposiciones básicas subyacentes. Es interés del presente estudio explorar los tres niveles que componen la cultura organizacional. En coherencia con éste propósito se plantea entonces un diseño metodológico de tipo cualitativo como el más indicado.

Desde este diseño cualitativo intentaremos describir la cultura organizacional, a través del análisis de las distintas dimensiones que la componen.

La investigación se llevará a cabo en las instalaciones que la empresa posee en la ciudad de Rosario. Será realizada en el año 2007 con un criterio transversal.

Con la intención de que los resultados del trabajo puedan ser aprovechados por los directores de la empresa a la hora de evaluar la factibilidad de llevar adelante su estrategia, el mismo tendrá el carácter de una investigación aplicada.

Los datos se obtendrán de fuentes primarias a través de entrevistas grupales principalmente, pero también de entrevistas individuales y de actividades de observación directa. Además se obtendrán datos de fuentes secundarias, como investigaciones y tesis anteriores.

Tal como es característica de la mayoría de las investigaciones de tipo cualitativo, no pretendemos hacer una manipulación de variables, sólo observaremos y describiremos una realidad existente, con lo cual el trabajo tendrá un enfoque no experimental.

## **2. Metodología Operativa**

### **2.1. Variables a medir**

En el marco teórico definimos las variables que serán medidas así como también sus respectivas dimensiones. En la tabla 1 se exponen las mismas.

**Tabla 1 -Las variables y sus dimensiones**

<p><b>1. Variable teórica: Supuestos culturales acerca de la adaptación externa y la integración interna.</b></p> <p>1.1. Dimensiones de la variable teórica.</p> <p>1.1.1. Acontecimientos que marcaron significativamente al grupo</p> <p>1.1.2. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones</p> <p>1.1.3. Líderes orientados hacia las tareas o hacia las personas</p> <p>1.1.4. Lenguaje común: ¿Qué es la calidad?</p> <p>1.1.5. Sistema de recompensas y castigos</p> <p>1.1.6. Ideología</p>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.7. Misión</li> <li>1.1.8. Visión</li> <li>1.1.9. Políticas de calidad</li> <li>1.1.10. Metas</li> <li>1.1.11. Compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes</li> <li>1.1.12. Organigrama que estimule la comunicación entre los distintos departamentos</li> <li>1.1.13. Sistema de información</li> <li>1.1.14. Capacitación y educación</li> <li>1.1.15. Mecanismos de control</li> <li>1.1.16. Acciones correctivas</li> </ul>
<p><b>2. Variable teórica: Supuestos culturales acerca de la realidad y verdad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Dimensiones de la variable teórica. <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1. Pragmatismo o moralismo</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>3. Variable teórica: Supuestos culturales acerca de la naturaleza del tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Dimensiones de la variable teórica. <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1.1. Orientación básica del tiempo</li> <li>3.1.2. Horizonte Temporal</li> <li>3.1.3. Eficiencia en el uso del tiempo</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>4. Variable teórica: Supuestos culturales acerca de la naturaleza del espacio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Dimensiones de la variable teórica. <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1.1. Espacio simbólico</li> <li>4.1.2. Espacio físico</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>5. Variable teórica: Supuestos culturales acerca de la naturaleza humana y de la actividad humana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. Dimensiones de la variable teórica. <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1.1. El trabajo</li> <li>5.1.2. La supervisión</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>6. Variable teórica: Supuestos culturales acerca de la naturaleza de las relaciones humanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1. Dimensiones de la variable teórica. <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1.1. Relaciones entre pares</li> <li>6.1.2. Relaciones con la autoridad</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Cada variable será analizada en tres niveles tal como lo indica la tabla 2. Dichos niveles representan, a su vez, los distintos niveles de la cultura organizacional.

**Tabla 2 - Niveles de la cultura y preguntas para el análisis**

Niveles de la Cultura Organizacional	Preguntas para el análisis
Nivel 1 Artefactos Culturales	¿Qué conductas se observan en la empresa en relación a cada una de las variables?
Nivel 2 Valores Compartidos	¿Por qué dicen los individuos que se dan esas conductas? ¿Existe consenso en el grupo al respecto?
Nivel 3 Suposiciones Básicas	¿Existen contradicciones entre los valores declarados? ¿Existen conductas que no han sido explicadas por los valores declarados? ¿Existen valores declarados que no están reflejados en las conductas observadas?

Fuente: elaboración propia

## **2.2. Instrumentos utilizados en la recolección de datos**

Tal como se explicó anteriormente, *la observación, el registro documental, la entrevista individual y la entrevista grupal*, son las herramientas que empleamos para la recolección de datos.

Durante las primeras visitas a la empresa llevamos a cabo una observación detallada y preliminar de los artefactos culturales más destacados. Con el objeto de no pasar por alto ningún elemento importante, procedimos a confeccionar una guía de observación.

Ciertos datos fueron obtenidos también a partir del análisis de los documentos de la empresa. Entre ellos analizamos los registros de capacitación, el reglamento interno, el organigrama, la misión, los valores declarados y los informes de recursos humanos. Para acotar el trabajo y para cumplir con el instructivo al que debe ajustarse el presente informe en cuanto a la cantidad máxima de páginas a contener, se anexan tan sólo algunos de estos documentos.

La entrevista con el representante de la dirección<sup>22</sup> se proyectó para obtener principalmente datos del sistema de gestión de calidad que se desea implementar y de la empresa en general.

Para las sesiones de grupo pensamos el formato de una entrevista grupal. La intención fue que los participantes expresen libremente sus sensaciones en relación a la cultura, no obstante se contó con una guía de tópicos para orientar el debate, la que no fue exhibida al grupo para no influir en cuanto a la importancia de los temas a tratar.<sup>23</sup>

Como ya mencionamos en apartados anteriores, en las sesiones de grupo seguimos el modelo de evaluación de la cultura propuesto por Schein en su libro *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Este proceso consta de diez pasos:

1. *Paso uno: Obtener el compromiso de la dirección para llevar adelante la intervención.*
2. *Paso dos: Escoger los grupos para las entrevistas.*
3. *Paso tres: Escoger un lugar apropiado para las entrevistas.*
4. *Paso cuatro: Explicar el propósito de la reunión al grupo.*
5. *Paso cinco: Breve conferencia acerca de cómo pensar la cultura organizacional.*
6. *Paso seis: Obtener una descripción de los artefactos culturales.*
7. *Paso siete: Identificar los valores compartidos.*
8. *Paso ocho: Identificar las suposiciones tácitas.*
9. *Paso nueve: Identificar la existencia de subgrupos y subculturas.*
10. *Paso diez: Análisis conjunto de las implicancias que las suposiciones tácitas tendrán para el proyecto de la empresa.*

Detrás de este modelo existen ciertos supuestos que lo sostienen:

1. La cultura es un conjunto de suposiciones compartidas. De ahí que las entrevistas grupales son más apropiadas que las entrevistas individuales.

---

<sup>22</sup> En el anexo I se adjunta el formulario de la entrevista con el representante de la dirección.

<sup>23</sup> En el anexo II se acompaña la guía de tópicos.

2. El significado contextual de las suposiciones culturales solo puede ser entendido completamente por los miembros de la organización. El investigador es tan sólo un facilitador para sacar a la luz a estas suposiciones.
3. Procura estudiar la cultura en relación al problema planteado y no toda la cultura.
4. El proceso requiere la participación de un facilitador.
5. Algunas suposiciones serán percibidas como fortalezas y otras como debilidades, en relación a los objetivos de la dirección.
6. Los cambios organizacionales pueden apoyarse sobre elementos existentes de la cultura.
7. Raramente se podrá cambiar la cultura entera. Pero si se pueden operar cambios sobre ciertos paradigmas culturales.

### 2.3. Población y muestra

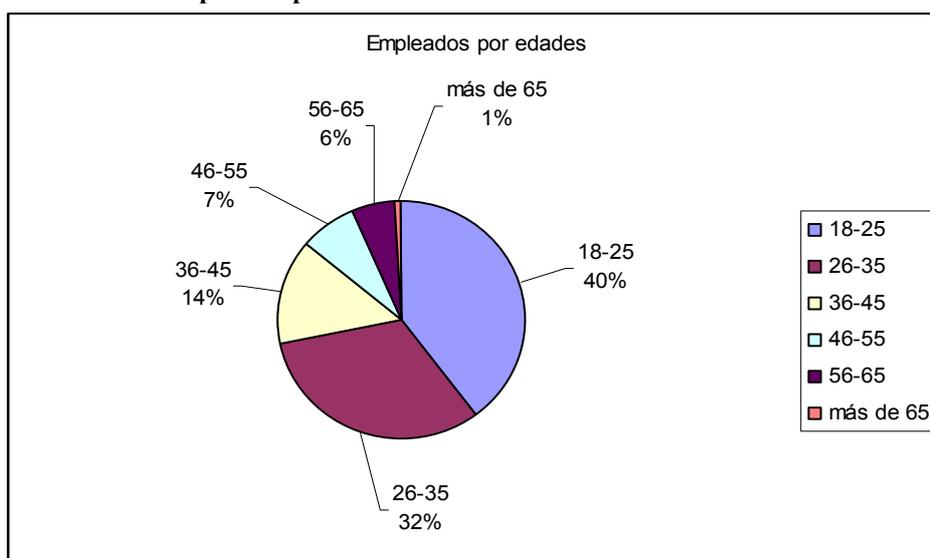
#### 2.3.1. Población

La población de este estudio está integrada por todos los empleados de SEGO S.A. que desempeñan tareas en relación de dependencia dentro de la empresa, inclusive los miembros del consejo de dirección.

La empresa cuenta con 137 personas afectadas directamente a ella y distribuidas en cuatro departamentos funcionales.<sup>24</sup>

El promedio de edad es de 31 años con un desvío estándar de +/- 11 años. Como se puede apreciar en la ilustración 1, el 72% de los empleados de la empresa es menor de 36 años.

**Ilustración 1- Empleados por edades**



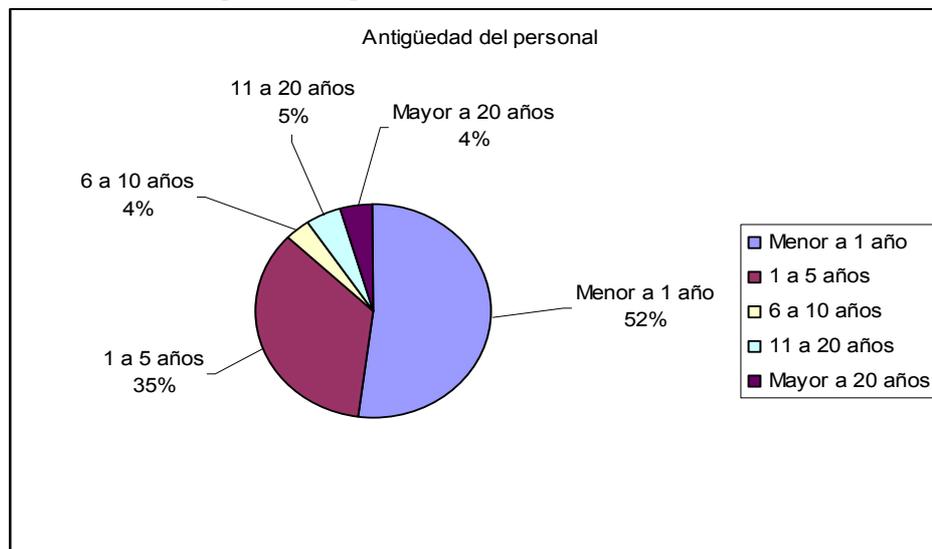
**Fuente: elaboración propia**

La antigüedad promedio del personal es de tres años. La empresa no cuenta con información acerca de la rotación del plantel, no obstante la dirección informó que el

<sup>24</sup> En el anexo III se adjunta el organigrama de la empresa.

bajo promedio de antigüedad se debía a que la mayoría de los empleados se incorporaron en el último año antes que a una alta rotación. En la ilustración 2 podemos observar que el 87% del personal tiene una antigüedad de cinco años o menos.

**Ilustración 2 - Antigüedad del personal**

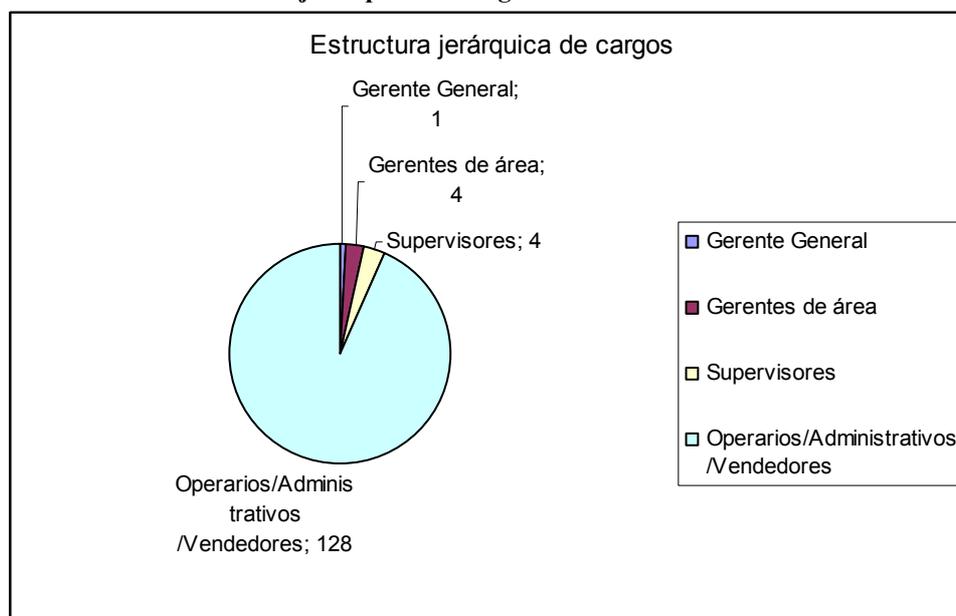


Fuente: elaboración propia

En lo referente a la composición por sexo, el 24% son mujeres y el 76% varones.

Respecto a la estructura jerárquica de la empresa podemos observar que la pirámide jerárquica posee una base formada por 128 personas entre operarios, administrativos y vendedores; cuatro jefaturas todas ellas de producción; cuatro Gerentes de Área y un Gerente General.

**Ilustración 3 - Estructura jerárquica de cargos**

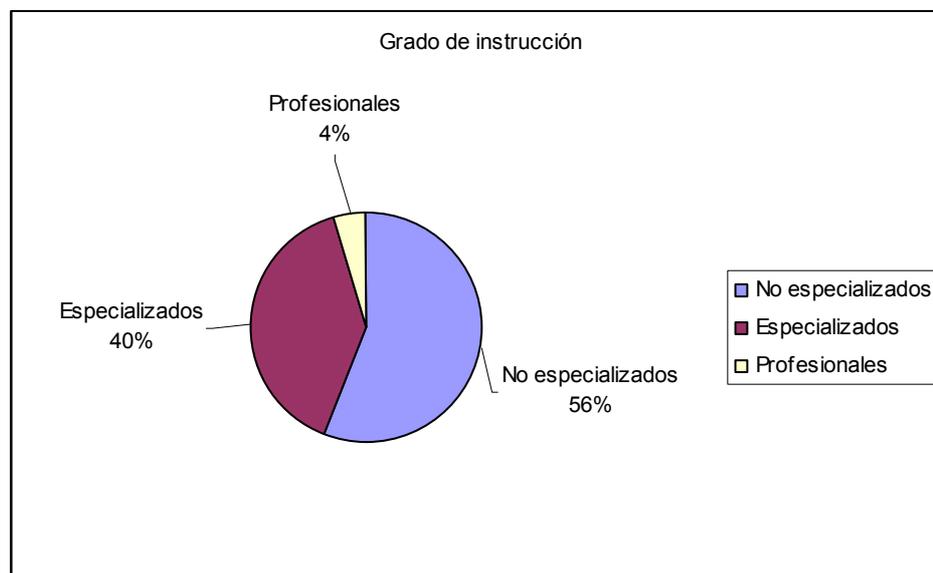


Fuente: elaboración propia

En cuanto al grado de instrucción, la empresa brindó la información que se muestra en la ilustración 4. Para el ingreso se exige instrucción secundaria completa en todos los puestos. Como personal especializado, se considera a aquellos que tienen

alguna formación terciaria o que habían realizado una misma tarea por más de cinco años dentro del gremio. Como profesional la empresa considera a las personas con título universitario.

**Ilustración 4 - Grado de instrucción**



Fuente: elaboración propia

### 2.3.2. Muestra

Con respecto a los datos obtenidos de parte de los miembros de la empresa, por un lado se llevaron cabo entrevistas individuales con un representante del consejo de dirección, para así obtener información acerca del SGC que se desea implementar. Por otro lado, se realizaron una serie de entrevistas grupales siguiendo la metodología propuesta por Edgar Schein<sup>25</sup>.

Las entrevistas grupales se efectuaron en dos series. La primera de ellas para entrevistar a todos los miembros del consejo de dirección. La segunda para entrevistar a un grupo de empleados seleccionado por muestreo del resto de la población.

Para la selección de la muestra en la segunda serie de entrevistas, aplicamos un muestreo probabilístico estratificado. A continuación se describen los detalles del mismo:

- La población para este muestreo la integraron todos los empleados de la empresa excluidos los miembros del consejo de dirección. Su tamaño era de N=132 personas.
- Los estratos se definieron en función de los departamentos y locaciones de la empresa. En la tabla siguiente podemos ver los mismos.

<sup>25</sup> Schein E. *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. 1ª ed. Barcelona: Plaza & Janes editores; 1988. P.340-348

**Tabla 3 – Estratos de la población**

Estrato	Descripción	Población	Porcentaje sobre el total de la población
1	Personal de fábrica y mantenimiento – Inmueble 1	89	67%
2	Personal del sector de corte y almacén de materia prima – Inmueble 2	18	14%
3	Personal de almacenes – Inmueble 3	6	5%
4	Personal de finanzas – Inmueble 1	5	4%
5	Personal de administración – Inmueble 1	5	4%
6	Personal de comercialización – Inmueble 1	9	6%
TOTAL		N=132	100%

Fuente: elaboración propia

- El tamaño de la muestra la definimos de acuerdo con la siguiente fórmula  $n=\sqrt{N}$ , que se utiliza habitualmente para el muestreo de poblaciones de 100 a 1000 individuos. Aplicando la misma surge que la raíz cuadrada de 132 es 11,5 o lo que es similar 12 por redondeo. Para poder contar con al menos un representante de cada estrato el tamaño de la muestra se incrementó un 30%.

**Tabla 4 - Tamaño de la muestra por estrato**

Estrato	Tamaño de la muestra
1	10
2	2
3	1
4	1
5	1
6	1
TOTAL	n=16

Fuente: elaboración propia

- La selección de la muestra fue llevada a cabo colocando en seis recipientes diferentes, uno por cada estrato, los números de legajo de los empleados correspondientes y extrayendo los mismos al azar hasta completar el tamaño de la muestra.

## **2.4. Resultados**

En el trabajo de campo identificamos los artefactos culturales, los valores compartidos y los supuestos subyacentes básicos de las subculturas que conforman la cultura organizacional de SEGO S.A. y que pueden influir en la implementación de un SGC.

A modo de introducción dado que luego ampliaremos el tema en la discusión de los resultados, podemos anticipar que se observaron en la empresa tres subculturas distintas:

- la “Subcultura del personal afectado a la línea de producción”
- la “Subcultura del personal no afectado a la línea de producción”
- la “Subcultura de la dirección”

Para llegar a los supuestos subyacentes que constituyen el núcleo de toda cultura, se comenzó *observando primero las conductas* de las personas. Una vez identificados los artefactos culturales, se preguntó a los participantes del estudio *¿Por qué se daban esas conductas y quienes estaban de acuerdo con la explicación?* Por último *llegamos junto a los colaboradores a enunciar el supuesto que estaba detrás de esas conductas*, analizando cómo se conectaban los valores entre sí y si estos realmente estaban detrás de los comportamientos observados o en realidad tales comportamientos respondían a otros valores ocultos no declarados.

Para exponer lo resultados, en la búsqueda de una mayor claridad y síntesis se diseñaron tres tablas, cada una corresponde a una subcultura de la empresa. En las tablas que a continuación se detallan, se mencionan las variables teóricas que fueron medidas, la dimensión de la variable a la cual pertenece cada supuesto, los artefactos culturales observados, los valores declarados y los supuestos básicos subyacentes junto a los códigos asignados a cada uno de ellos para identificarlos.

**Tabla 5 - Subcultura de la dirección**

SUBCULTURA DE LA DIRECCIÓN				
Dimensiones de la Variable Teórica	Artefactos Culturales	Valores Declarados	Supuesto Básico Subyacente	
<b>1. Supuestos culturales acerca de la Integración Interna y la Adaptación externa</b>				
Acontecimientos que marcaron significativamente al grupo	1. La crisis del año 2001 2.No se observaron situaciones de conflicto ni ansiedad entre los miembros de la dirección 3.Energía enfocada en el trabajo	1. "La crisis puso a prueba nuestro espíritu y capacidad para dirigir la empresa" 2. "Porque nos conocemos muy bien, sabemos que le molesta al otro y tratamos de evitar situaciones de conflicto" 3. "Al no tener conflictos internos podemos enfocarnos mejor en nuestro trabajo."	1.1 "...la crisis del año 2001 y cómo la superamos fue el acontecimiento que nos forjó como grupo"	
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	1. Los trabajadores no participaban de la planificación de sus actividades.	1. "Los trabajadores no tienen la experiencia suficiente para planificar su trabajo"	1.3 "...la Gerencia debe ocuparse de la planeación de todas las actividades"	
Líderes orientados hacia las tareas o hacia las personas	1. La comunicación entre los directivos y el personal era de contenido estrictamente laboral. 2. El mensaje principal giraba en torno a la manera adecuada de realizar las tareas	1. "Debemos enseñarle a la gente como realizar las tareas ya que tienen poca experiencia y muchos no conocen bien lo que tienen que hacer" 2. "Valoramos el profesionalismo"	1.4 "...la gente trabaja más y mejor con un liderazgo orientado hacia las tareas"	
Lenguaje común: ¿Qué es la calidad?	1. La estrategia de la empresa pasaba "brindar un producto y servicio de alta calidad".	1. "Tenemos la habilidad de saber interpretar lo que quieren nuestros clientes" 2. "Ninguno de nuestros competidores escucha a sus clientes"	1.6 "...un producto o servicio de calidad es aquel que cumple con las expectativas de los clientes"	
Sistema de recompensas	1. Pocos reconocimientos públicos a los empleados 2. Pocas sanciones por conductas no	1. "Cada uno sabe lo que está bien y lo que está mal" 2. "No se puede estar felicitando y castigando a todo el mundo por las cosas que hacen"	1.8 "...si damos recompensas también deberíamos aplicar sanciones, pero las sanciones generarían descontento entre la	

	deseadas.		gente”
Ideología	<ol style="list-style-type: none"> <li>Héroes: El fundador de la empresa y ellos mismos.</li> <li>Leyenda: “Al igual que nuestro fundador la dirección actual pudo levantar la empresa prácticamente de la nada”</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>“La empresa resurgió gracias a nosotros”</li> </ol>	<p>1.10 “...juntos formamos el equipo ideal y podemos enfrentarnos a lo que sea”</p>
Misión	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existencia de una misión declarada y conocida por todos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>“La misión es la razón de ser de la empresa y nos marca una línea de actuación”</li> </ol>	<p>1.13 “...la misión de una empresa no puede ser únicamente ganar dinero”</p>
Visión	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se observaba mucho entusiasmo por el logro de la visión.</li> <li>Se habían realizado numerosas acciones para la puesta en marcha del SGC.</li> <li>Todos los miembros de la dirección compartían la visión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>“La implementación de un SGC traerá grandes beneficios: la empresa podrá contar con clientes fieles que sentirán que se hará cualquier cosa por satisfacer sus necesidades; los empleados estarán orgullosos de su trabajo y podrán disfrutar más de él en un entorno agradable, con remuneraciones acordes al valor que agregan; se trabajará con proveedores confiables capaces de proporcionar un producto de calidad en forma continua; y la comunidad se beneficiará con una empresa que cuida el medio ambiente y de gran responsabilidad social..</li> </ol>	<p>1.14 “...todos estamos realmente comprometidos con el logro de nuestra visión”</p>
Metas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos los fijaba la gerencia.</li> <li>La mayoría de los objetivos eran cuantitativos.</li> <li>Los objetivos eran conocidos sólo por los gerentes y los supervisores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>“La dirección es quien debe marcar el rumbo de la empresa”</li> </ol>	<p>1.17 “...las personas no pueden fijarse sus propios objetivos”</p>
Organigrama que estimule la comunicación entre los distintos departamentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tendencia a la especialización.</li> <li>El flujo de comunicación era esencialmente vertical.</li> <li>Ausencia de equipos interfuncionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Incoherencia con los valores declarados como por la dirección como “Trabajo en equipo” y “Ser creativo e innovador”</li> </ol>	<p>1.19 “...para mejorar la calidad de nuestros procesos se necesita una muy buena comunicación vertical”</p>
Sistema de información y control basado en el control estadístico	<ol style="list-style-type: none"> <li>Uso continuo del sistema de información.</li> <li>Importantes inversiones en tecnología de comunicación.</li> <li>Manejo de informes con gráficos y datos estadísticos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>“Para nosotros es fundamental contar con un buen sistema de información”</li> </ol>	<p>1.21 “...la calidad de las tareas depende en gran medida de la calidad de la información”</p>
Política de calidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>La política de calidad estaba publicada en el manual de calidad.</li> <li>Era recordada en las capacitaciones.</li> <li>Fue redactada por la dirección.</li> <li>El personal la entendía clara mente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>“La política de calidad debe ser una guía para la organización”</li> <li>“Nuestra vocación por la calidad y el servicio está reflejada en la política de calidad”</li> </ol>	<p>1.22 “...la política de calidad es un compromiso que debemos cumplir”</p>
Compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>La opinión de los clientes era muy importante</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>“Existe un verdadero compromiso por satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>“A menudo la gente de producción parece no</li> </ol>	<p>1.23 “...toda empresa debe tener como prioridad la satisfacción de las</p>

	<p>2. Se montó un departamento de atención a clientes para mejorar la comunicación con ellos.</p> <p>3. Los "responsables de atención a clientes" eran los mejores remunerados dentro de la oficina</p> <p>4. Los reclamos de los clientes eran debatidos constantemente en la dirección</p>	<p>estar a la altura de este compromiso”</p>	<p>necesidades de los clientes”</p>
<p>Capacitación y educación</p>	<p>1. Los registros mostraban una gran cantidad de capacitaciones dictadas en toda la empresa.</p> <p>2. Al momento de seleccionar al personal se hacía hincapié en su nivel de instrucción.</p> <p>3. Los días jueves se dictaban capacitaciones por sectores de acuerdo a un programa.</p> <p>4. Interés de las personas por participar en las capacitaciones.</p> <p>5. La gerencia contaba con instrucción universitaria.</p>	<p>1. “No puede haber mejora continua sin capacitación”</p> <p>2. “Debemos demostrar profesionalismo en nuestro trabajo”.</p>	<p>1.25</p> <p>“...las capacitaciones dictadas mejoraron notablemente la calidad del trabajo”</p>
<p>Mecanismos de control</p>	<p>1. El control de las tareas era responsabilidad de los supervisores.</p> <p>2. Los controles daban lugar a numerosas acciones correctivas pero escasas acciones preventivas</p>	<p>1. “Las inspecciones contribuyen a mejorar la calidad de la tarea”</p> <p>2. “Sin supervisión no hay control”</p>	<p>1.26</p> <p>“...para que el control sea efectivo debe estar a cargo del supervisor. Un empleado no puede controlar su propio trabajo”</p>
<p>Acciones Correctivas</p>	<p>1. No funcionaba en la empresa un comité de calidad.</p> <p>2. Las acciones correctivas eran dispuestas por los supervisores o los directivos.</p> <p>3. Los problemas de calidad nunca habían sido debatidos por un equipo de trabajo.</p> <p>4. Los directivos y los empleados nunca habían participado de algún equipo en forma conjunta.</p>	<p>1. “Los operarios y los empleados que están en contacto con los clientes de manera directa, son los que mejores conocen las tareas que realizan y quienes pueden proponer mejores medidas correctivas a las mismas”</p>	<p>1.28</p> <p>“...el trabajo en equipo es más complicado de coordinar que el trabajo individual además los equipos de trabajo tardan mucho en obtener buenos resultados”</p>
<p><b>2. Supuestos culturales acerca de la Realidad y Verdad</b></p>			
<p>Pragmatismo o moralismo</p>	<p>1. Ausencia de indicadores y métodos estadísticos de control en la mayoría de los procesos.</p> <p>2. Evaluaciones de</p>	<p>1. “La gente debe contar con indicadores y métodos objetivos que les permitan tomar una decisión”</p>	<p>2.1</p> <p>“...en la mayoría de los casos nuestro sentido común es suficiente para saber si un dato o una información es correcta antes de utilizarla para</p>

	desempeño informales realizadas por los supervisores		tomar una decisión”	
<b>3. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza del Tiempo</b>				
Orientación básica del Tiempo	1. Inversiones a largo plazo 2. La dirección no realizaba retiros de dividendos 3. Inversiones en capacitación	1. “Como cualquier otro proyecto la implementación de un SGC se debe medir en términos de costos y beneficios”	3.1 “...Preferimos resignar consumo presente por un mayor consumo futuro”	
Horizonte Temporal	1. Discrepancia respecto de lo que se consideraba un pedido entregado en término o con demora.	1. “Una pronta entrega es en nuestro mercado una de las principales ventajas competitivas”	3.3 “...una entrega rápida es aquellas que se anticipa al tiempo de espera que está dispuesto a asumir el cliente”	
Eficiencia en el uso del tiempo	1. Cumplimiento con los horarios de trabajo 2. Se respetaban los horarios de las reuniones previamente pactadas. 3. Las reuniones de Directorio generalmente tenían una duración y una agenda acordadas con anterioridad.	1. “La puntualidad tiene que ver con valores como la solidaridad, el profesionalismo y el respeto a la otra persona; todos ellos son de mucha estima para nosotros”	3.5 “...una persona impuntual seguramente no tiene aptitud para asumir una cultura de calidad”	
<b>4. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza del Espacio.</b>				
Espacio simbólico	1. Ausencia de simbolismos en torno al espacio.	1. “Cada uno tiene un espacio acorde a la tarea que desempeña”	4.1 “...no hay desigualdad en la asignación de los espacios físicos”	
Espacio físico	1. Espacio reducidos 2. Puestos de trabajos ordenados y limpios	1. “La carencia de espacio nos obliga a ser ordenados”	4.2 “...no se puede realizar un trabajo de calidad en un lugar desordenado”	
<b>5. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza Humana y de la Naturaleza de la Actividad Humana</b>				
El Trabajo	1. Los directivos demostraban entusiasmo y motivación por su trabajo 2. Mecanismos tradicionales de control y dirección.	1. “El trabajo debe realizarse con orgullo y entusiasmo”	5.1 “...el trabajo en relación de dependencia es percibido como una carga por la mayoría de las personas”	
La Supervisión	1. Tendencia a incorporar mayores niveles de supervisión a medida que la empresa crecía. 2. A menudo los supervisores recurrían a las amenazas con sanciones para que los trabajadores realicen sus tareas.	1. “A través de la supervisión se logra un mejor control de las actividades de las personas”	5.4 “...la mayor parte de la gente tiene que ser obligada a trabajar”	
<b>6. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza de las Relaciones Humanas</b>				
Relaciones con sus pares	1. Se evidenciaba un trato cordial y amable entre los miembros de un mismo grupo. 2. No se habían registrado incidentes importantes entre compañeros.	1. El compañerismo y la colaboración fueron valores declarados por todos los miembros de la empresa.	6.1 “...una actitud de colaboración genera un clima de trabajo positivo entre compañeros”	
Relaciones con la autoridad	1. Mostraban un profundo respeto por legislación	1. “Si pretendemos ser una empresa seria debemos ser respetuosos de la ley”	6.2 “...los negocios en el marco de la ilegalidad a la larga terminan siendo	

			más costosos”	
--	--	--	---------------	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 6 - Subcultura del personal afectado a la línea de producción

SUBCULTURA DEL PERSONAL AFECTADO A LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN				
Dimensiones de la Variable Teórica	Artefactos Culturales	Valores Declarados	Supuesto Básico Subyacente	
<b>1. Supuestos culturales acerca de la Integración Interna y la Adaptación externa</b>				
Acontecimientos que marcaron significativamente al grupo	1. Falta de integración de muchos miembros. 2. No se mencionaron acontecimientos de importancia que hayan marcado al grupo. 3. Falta de madurez como equipo de trabajo.	1. “La mayoría de nosotros hace muy poco que entramos en la empresa”	1.2 “...se necesita mucho tiempo y mucha atención por parte de nuestros superiores para que logremos un gran desempeño”	
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	1. Los trabajadores no participaban de la planificación de sus actividades.	1. “Los trabajadores no tienen la experiencia suficiente para planificar su trabajo”	1.3 “...la Gerencia debe ocuparse de la planeación de todas las actividades”	
Líderes orientados hacia las tareas o hacia las personas	1. La comunicación entre los directivos y el personal era de contenido estrictamente laboral. 2. El mensaje principal giraba en torno a la manera adecuada de realizar las tareas	1. “Nuestros supervisores nos tienen que decir como quieren que hagamos el trabajo”	1.5 “...queremos que nuestro jefe nos diga como realizar nuestro trabajo, para no hacer algo que le desagrade”	
Lenguaje común: ¿Qué es la calidad?	1. Conflictos internos entre el área comercial y producción generados por demoras en la fabricación de algunos productos	1. “No se pueden ofrecer productos personalizados, de gran calidad y en poco tiempo”	1.7 “...La calidad consiste en controlar y detectar errores antes de que se entregue la mercadería”	
Sistema de recompensas	1. Pocos reconocimientos públicos a los empleados 2. Pocas sanciones por conductas no deseadas.	1. “La dirección no aplica un sistema de recompensas y castigos porque teme quedar mal con la gente”	1.9 “...para hacer justicia se debería premiar a los que trabajan bien y sancionar a los que no lo hacen”	
Ideología	1. Ausencia de héroes, leyendas y símbolos.	1. “No nos ocurrieron grandes cosas para destacar todavía”	1.11 “...no puede haber héroes sin la ayuda de los compañeros y en ese caso lo héroes seríamos todos”	
Misión	1. Existencia de una misión declarada y conocida por todos	1. “La misión es la razón de ser de la empresa y nos marca una línea de actuación”	1.13 “...la misión de una empresa no puede ser únicamente ganar dinero”	
Visión	1. Entusiasmo moderado por la implementación del SGC 2. Desconocimiento acerca de los beneficios concretos que el SGC tendría para ellos.	1. “La implementación de un SGC generará grandes beneficios: la empresa podrá contar con clientes fieles que sentirán que se hará cualquier cosa por satisfacer sus necesidades; los empleados estarán orgullosos de su trabajo y podrán disfrutar más de él en un entorno agradable, con remuneraciones acordes al valor que agregan; se trabajará con proveedores confiables capaces de proporcionar un producto de calidad en forma continua; y la comunidad se beneficiará con	1.15 “...un SGC será beneficioso para los clientes, dudamos que lo sea para nosotros, no obstante estamos dispuestos a colaborar en la implementación”	

		una empresa que cuida el medio ambiente y de gran responsabilidad social..		
Metas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los objetivos los fijaba la gerencia.</li> <li>2. La mayoría de los objetivos eran cuantitativos.</li> <li>3. Los objetivos eran conocidos sólo por los gerentes y los supervisores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Con objetivos claros podríamos mejorar mucho nuestro desempeño”</li> </ol>	<p>1.18</p> <p>“...sería muy difícil guiarnos por objetivos porque la dirección cambia constantemente sus objetivos”</p>	
Organigrama que estimule la comunicación entre los distintos departamentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia a la especialización.</li> <li>2. El flujo de comunicación era esencialmente vertical.</li> <li>3. Ausencia de equipos interfuncionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Es muy importante que se nos definan claramente nuestras funciones”</li> </ol>	<p>1.19</p> <p>“...para mejorar la calidad de nuestros procesos se necesita una muy buena comunicación vertical”</p>	
Sistema de información y control basado en el control estadístico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso continuo del sistema de información.</li> <li>2. Importantes inversiones en tecnología de comunicación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Necesitamos estar permanentemente informados acerca de lo que tenemos que hacer”</li> </ol>	<p>1.21</p> <p>“...la calidad de las tareas depende en gran medida de la calidad de la información”</p>	
Política de calidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La política de calidad estaba publicada en el manual de calidad.</li> <li>2. Era recordada en las capacitaciones.</li> <li>3. Fue redactada por la dirección.</li> <li>4. El personal la entendía clara mente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “La política de calidad debe servir como una guía para toda la organización”</li> <li>2. “Nuestra vocación por la calidad y el servicio está reflejada en la política de calidad”</li> </ol>	<p>1.22</p> <p>“...la política de calidad es un compromiso que debemos cumplir”</p>	
Compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importancia relativa de la opinión de los clientes</li> <li>2. Énfasis en cumplir con las especificaciones técnicas.</li> <li>3. Demoras en la fabricación de algunos productos respecto de los plazos acordados con los clientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “El área comercial debe ponerse más firme frente a los reclamos de los clientes porque le estamos brindando un producto de gran calidad”</li> </ol>	<p>1.24</p> <p>“...aunque le fabriquemos un producto de gran calidad y sin fallas los clientes siempre se quejaron por algo”</p>	
Capacitación y educación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los registros mostraban una gran cantidad de capacitaciones dictadas en toda la empresa.</li> <li>2. Al momento de seleccionar al personal se hacía hincapié en su nivel de instrucción.</li> <li>3. Los días jueves se dictaban capacitaciones por sectores de acuerdo a un programa.</li> <li>4. Interés de las personas por participar en las capacitaciones.</li> <li>5. La gerencia contaba con instrucción universitaria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “No puede haber mejora continua sin capacitación”</li> <li>2. “Debemos demostrar profesionalismo en nuestro trabajo”.</li> </ol>	<p>1.25</p> <p>“...las capacitaciones dictadas mejoraron notablemente la calidad del trabajo”</p>	

Mecanismos de control	<p>1. El control de las tareas era responsabilidad de los supervisores.</p> <p>2. Los controles daban lugar a numerosas acciones correctivas pero escasas acciones preventivas</p>	<p>1. "Las inspecciones contribuyen a mejorar la calidad de la tarea"</p> <p>2. "Sin supervisión no hay control"</p>	<p>1.26</p> <p>"...para que el control sea efectivo debe estar a cargo del supervisor. Un empleado no puede controlar su propio trabajo"</p>
Acciones Correctivas	<p>1. No funcionaba en la empresa un comité de calidad.</p> <p>2. Las acciones correctivas eran dispuestas por los supervisores o los directivos.</p> <p>3. Los problemas de calidad nunca habían sido debatidos por un equipo de trabajo.</p> <p>4. Los directivos y los empleados nunca habían participado de algún equipo en forma conjunta.</p>	<p>1. "El trabajo en equipo mejoraría nuestro desempeño y podríamos lograr un mayor compromiso de todos con las tareas"</p>	<p>1.29</p> <p>"... para que el equipo alcance un gran desempeño deberían participar en el mismo nuestros supervisores y directivos"</p>
<b>2. Supuestos culturales acerca de la Realidad y Verdad</b>			
Pragmatismo o moralismo	<p>1. Ausencia de indicadores y métodos estadísticos de control en la mayoría de los procesos.</p> <p>2. Evaluaciones de desempeño informales realizadas por los supervisores</p>	<p>1. "Es posible saber si una información es correcta sin necesidad de métodos teóricos"</p>	<p>2.2</p> <p>"...lo correcto es lo que nos informan nuestros supervisores"</p>
<b>3. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza del Tiempo</b>			
Orientación básica del Tiempo	<p>1. Ansiedad por la puesta en marcha del SGC.</p> <p>2. Se iban a utilizar ciertos indicadores financieros de corto plazo para medir los costos de la implementación del sistema.</p> <p>3. Exigencia de implementar el SGC en un plazo de 2 años.</p>	<p>1. "Las técnicas de calidad nos deberían ayudar a mejorar nuestro desempeño actual"</p>	<p>3.2</p> <p>"...cualquier cosa que se nos enseñe sin lugar a dudas va a mejorar notablemente nuestra manera actual de trabajar"</p>
Horizonte Temporal	<p>1. Discrepancia respeto de lo que se consideraba un pedido entregado en término o con demora.</p>	<p>1. "En un SGC es más importante la calidad del trabajo que la cantidad de trabajo"</p>	<p>3.4</p> <p>"...una entrega rápida es aquella que se anticipa a los tiempos normales de producción"</p>
Eficiencia en el uso del tiempo	<p>1. Bajo índice de tardanzas.</p>	<p>1. "Las tardanzas generan demoras en la producción cuando se trabaja en línea y son sancionadas por la dirección"</p>	<p>3.5</p> <p>"...una persona impuntual seguramente no tiene aptitud para asumir una cultura de calidad"</p>
<b>4. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza del Espacio.</b>			
Espacio simbólico	<p>1. Ausencia de simbolismos en torno al espacio.</p>	<p>1. "Cada uno tiene un espacio acorde a la tarea que desempeña"</p>	<p>4.1</p> <p>"...no hay desigualdad en la asignación de los espacios físicos"</p>
Espacio físico	<p>1. Espacio reducidos</p> <p>2. Puestos de trabajos ordenados y limpios</p>	<p>1. "La carencia de espacio nos obliga a ser ordenados"</p>	<p>4.2</p> <p>"...no se puede realizar un trabajo de calidad en un lugar desordenado"</p>

5. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza Humana y de la Naturaleza de la Actividad Humana			
El Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las funciones estaban limitadas a lo establecido en el convenio colectivo de trabajo</li> <li>2. Mecanismos tradicionales de control y dirección.</li> <li>3. Producción en serie y tareas estandarizadas.</li> <li>4. Importante actividad sindical para velar por los derechos de los trabajadores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "El convenio colectivo de trabajo y la acción sindical protegen al trabajador de una posible explotación por parte de su patrón"</li> <li>2. "La producción en serie requiere de tareas estandarizadas"</li> <li>3. "Al ser rutinario, el trabajo se vuelve a veces aburrido"</li> </ol>	5.2 "...este trabajo no es el oficio de la mayoría sino una obligación que tenemos que cumplir a cambio de un salario digno"
La Supervisión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia a incorporar mayores niveles de supervisión a medida que la empresa crecía.</li> <li>2. A menudo los supervisores recurrían a las amenazas con sanciones para que los trabajadores realicen sus tareas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "A través de la supervisión se logra un mejor control de las actividades de las personas"</li> <li>2. "A menudo se deberían aplicar sanciones aunque sea como medidas ejemplificadoras, de lo contrario no se está haciendo justicia con quienes son responsables y se preocupan por su trabajo"</li> </ol>	5.4 "...la mayor parte de la gente tiene que ser obligada a trabajar"
6. Supuestos culturales acerca de las Relaciones Humanas			
Relaciones con sus pares	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se evidenciaba un trato cordial y amable entre los miembros de un mismo grupo.</li> <li>2. No se habían registrado incidentes importantes entre compañeros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El compañerismo y la colaboración fueron valores declarados por todos los miembros de la empresa.</li> </ol>	6.1 "...una actitud de colaboración genera un clima de trabajo positivo entre compañeros"
Relaciones con la autoridad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se respetaban las normas y el reglamento interno</li> <li>2. Los instructivos de trabajo eran requeridos y seguidos fielmente por la mayoría.</li> <li>3. Se percibía un clima de gran disciplina en el lugar de trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Se necesitan reglas claras que regulen la relación laboral"</li> <li>2. "Los instructivos de trabajo indican la forma correcta de realizar una tarea"</li> <li>3. "La disciplina hace al orden"</li> </ol>	6.3 "...para nosotros nuestro supervisor es la persona a quien debemos obedecer y rendir cuentas"

Fuente: elaboración propia

Tabla 7 - Subcultura del personal no afectado a la línea de producción

SUBCULTURA DEL PERSONAL NO AFECTADO A LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN			
Dimensiones de la Variable Teórica	Artefactos Culturales	Valores Declarados	Supuesto Básico Subyacente
1. Supuestos culturales acerca de la Integración Interna y la Adaptación externa			
Acontecimientos que marcaron significativamente al grupo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de integración de muchos miembros.</li> <li>2. No se mencionaron acontecimientos de importancia que hayan marcado al grupo.</li> <li>3. Falta de madurez</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "La mayoría de nosotros hace muy poco que entramos en la empresa"</li> </ol>	1.2 "...se necesita mucho tiempo y mucha atención por parte de nuestros superiores para que logremos gran desempeño"

	como equipo de trabajo.		
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	1. Los trabajadores no participaban de la planificación de sus actividades.	1. "Los trabajadores no tienen la experiencia suficiente para planificar su trabajo"	1.3 "...la Gerencia debe ocuparse de la planeación de todas las actividades"
Líderes orientados hacia las tareas o hacia las personas	1. La comunicación entre los directivos y el personal era de contenido estrictamente laboral.  2. El mensaje principal giraba en torno a la manera adecuada de realizar las tareas	1. "Nuestros supervisores nos tienen que decir como quieren que hagamos el trabajo"	1.5 "...queremos que nuestro jefe nos diga como realizar nuestro trabajo, para no hacer algo que le desagrade"
Lenguaje común: ¿Qué es la calidad?	1. La estrategia de la empresa estaba enfocada a "brindar un producto y servicio de alta calidad".  2. Énfasis en satisfacer las necesidades de los clientes  3. Los "responsables de atención a clientes" eran los empleados mejores remunerados dentro de la oficina  4. Las críticas de los clientes eran motivo de debate entre los miembros de la dirección.	1. "Debemos estar muy atentos y transmitir dentro de la empresa lo que quieren nuestros clientes"  2. "A la dirección le importa mucho lo que opinan los clientes"	1.6 "...un producto o servicio de calidad es aquel que cumple con las expectativas de los clientes"
Sistema de recompensas	1. Pocos reconocimientos públicos a los empleados  2. Pocas sanciones por conductas no deseadas.	1. "La dirección no aplica un sistema de recompensas y castigos porque teme quedar mal con la gente"	1.9 "...para hacer justicia se debería premiar a los que trabajan bien y sancionar a los que no lo hacen"
Ideología	1. Ausencia de héroes, leyendas y símbolos.	1. "No nos ocurrieron grandes cosas para destacar todavía"	1.12 "...un héroe es aquel que puede por sus propias habilidades ayudar al grupo a superar una situación límite"
Misión	1. Existencia de una misión declarada y conocida por todos	1. "La misión es la razón de ser de la empresa y nos marca una línea de actuación"	1.13 "...la misión de una empresa no puede ser únicamente ganar dinero"
Visión	1. Entusiasmo por la implementación del SGC  2. Cierta ansiedad por la puesta en marcha del proyecto	1. "La implementación de un SGC generará grandes beneficios: la empresa podrá contar con clientes fieles que sentirán que se hará cualquier cosa por satisfacer sus necesidades; los empleados estarán orgullosos de su trabajo y podrán disfrutar más de él en un entorno agradable, con remuneraciones acordes al valor que agregan; se trabajará con proveedores confiables capaces de proporcionar un producto de calidad en forma continua; y la comunidad se beneficiará con una empresa que cuida el medio ambiente y de gran responsabilidad social..	1.16 "...la experiencia de participar en la implementación un SGC nos sumará mucho a nuestra profesión, podremos aprender cosas nuevas e indudablemente mejorará la calidad de nuestro trabajo"
Metas	1. Los objetivos los fijaba la gerencia.  2. La mayoría de los objetivos eran cuantitativos.	1. "Con objetivos claros podríamos mejorar mucho nuestro desempeño"	1.18 "...sería muy difícil guiamos por objetivos porque la dirección cambia constantemente sus objetivos"

	3. Los objetivos eran conocidos sólo por los gerentes y los supervisores.			
Organigrama que estimule la comunicación entre los distintos departamentos	1. Tendencia a la especialización. 2. El flujo de comunicación era esencialmente vertical. 3. Ausencia de equipos interfuncionales	1. “El trabajo en equipo y una mayor comunicación entre nosotros mejoraría mucho la calidad de nuestra tarea”	1.20 “...la formación de equipos en los que participen personal de cada departamento ayudaría a comprender todo el proceso”	
Sistema de información y control basado en el control estadístico	1. Uso continuo del sistema de información. 2. Importantes inversiones en tecnología de comunicación. 3. Manejo de informes con gráficos y datos estadísticos.	1. “Para nosotros es fundamental contar con un buen sistema de información”	1.21 “...la calidad de las tareas depende en gran medida de la calidad de la información”	
Política de calidad	1. La política de calidad estaba publicada en el manual de calidad. 2. Era recordada en las capacitaciones. 3. Fue redactada por la dirección. 4. El personal la entendía clara mente.	1. “La política de calidad debe ser una guía para la organización” 2. “Nuestra vocación por la calidad y el servicio está reflejada en la política de calidad”	1.22 “...la política de calidad es un compromiso que debemos cumplir”	
Compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes	1. La opinión de los clientes era muy importante 2. Se montó un departamento de atención a clientes para mejorar la comunicación con ellos. 3. Los "responsables de atención a clientes" eran los mejores remunerados dentro de la oficina 4. Los reclamos de los clientes eran debatidos constantemente en la dirección	1. “Existe un verdadero compromiso por nuestra parte por satisfacer las necesidades de los clientes. 2. “A menudo la gente de producción parece no compartir este compromiso”	1.23 “...toda empresa debe tener como prioridad la satisfacción de las necesidades de los clientes”	
Capacitación y educación	1. Los registros mostraban una gran cantidad de capacitaciones dictadas en toda la empresa. 2. Al momento de seleccionar al personal se hacía hincapié en su nivel de instrucción. 3. Los días jueves se dictaban capacitaciones por sectores de acuerdo a un programa.	1. “No puede haber mejora continua sin capacitación” 2. “Debemos demostrar profesionalismo en nuestro trabajo”.	1.25 “...las capacitaciones dictadas mejoraron notablemente la calidad del trabajo”	

	<p>4. Interés de las personas por participar en las capacitaciones.</p> <p>5. La gerencia contaba con instrucción universitaria.</p>			
Mecanismos de control	<p>1. El control de las tareas era responsabilidad de los supervisores.</p> <p>2. Los controles daban lugar a numerosas acciones correctivas pero escasas acciones preventivas</p>	<p>1. “Las inspecciones contribuyen a mejorar la calidad de la tarea”</p> <p>2. “Es necesario contar con parámetros claros que nos permitan saber si estamos realizando bien nuestro trabajo”</p>	<p>1.27</p> <p>“...con capacitación y los elementos adecuados nosotros mismos podríamos controlar nuestro trabajo”</p>	
Acciones Correctivas	<p>1. No funcionaba en la empresa un comité de calidad.</p> <p>2. Las acciones correctivas eran dispuestas por los supervisores o los directivos.</p> <p>3. Los problemas de calidad nunca habían sido debatidos por un equipo de trabajo.</p> <p>4. Los directivos y los empleados nunca habían participado de algún equipo en forma conjunta.</p>	<p>1. “El trabajo en equipo mejoraría nuestro desempeño y podríamos lograr un mayor compromiso de todos con las tareas”</p>	<p>1.29</p> <p>“...para que el equipo alcance un gran desempeño deberían participar en el mismo nuestro supervisores y directivos”</p>	
<b>2. Supuestos culturales acerca de la Realidad y Verdad</b>				
Pragmatismo o moralismo	<p>1. Ausencia de indicadores y métodos estadísticos de control en la mayoría de los procesos.</p> <p>2. Evaluaciones de desempeño informales realizadas por los supervisores</p>	<p>1. “La gente debe contar con indicadores y métodos objetivos que les permitan tomar una decisión”</p>	<p>2.2</p> <p>“...lo correcto es lo que nos informan nuestros supervisores”</p>	
<b>3. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza del Tiempo</b>				
Orientación básica del Tiempo	<p>1. Ansiedad por la puesta en marcha del SGC.</p> <p>2. Se iban a utilizar ciertos indicadores financieros de corto plazo para medir los costos de la implementación del sistema.</p> <p>3. Exigencia de implementar el SGC en un plazo de 2 años.</p>	<p>1. “Las técnicas de calidad nos deberían ayudar a mejorar nuestro desempeño actual”</p>	<p>3.2</p> <p>“...cualquier cosa que se nos enseñe sin lugar a dudas va a mejorar notablemente nuestra manera actual de trabajar”</p>	
Horizonte Temporal	<p>1. Discrepancia respecto de lo que se consideraba un pedido entregado en término o con demora.</p>	<p>2. “Una pronta entrega es en nuestro mercado una de las principales ventajas competitivas”</p>	<p>3.3</p> <p>“...una entrega rápida es aquellas que se anticipa al tiempo de espera que está dispuesto a asumir el cliente”</p>	
Eficiencia en el uso del tiempo	<p>1. Alto índice de tardanzas.</p>	<p>1. “Tener cierta flexibilidad en el horario es un atributo positivo de nuestra empresa”</p>	<p>3.6</p> <p>“...Lo importante no es el horario de ingreso sino tener el trabajo al día”</p>	
<b>4. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza del Espacio.</b>				

Espacio simbólico	1. Ausencia de simbolismos en torno al espacio.	1. "Cada uno tiene un espacio acorde a la tarea que desempeña"	4.1 "...no hay desigualdad en la asignación de los espacios físicos"
Espacio físico	1. Espacio reducidos 2. Puestos de trabajos ordenados y limpios	1. "La carencia de espacio nos obliga a ser ordenados"	4.2 "...no se puede realizar un trabajo de calidad en un lugar desordenado"
<b>5. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza Humana y de la Naturaleza de la Actividad Humana</b>			
El Trabajo	1. Sujetos motivados 2. Funciones descritas formalmente. 3. Cada uno desempeñaba funciones acorde a su formación profesional	1. "Nuestro trabajo es agradable y sentimos entusiasmo por él"	5.3 "...nuestro trabajo nos permite cumplir con un objetivo personal que es crecer profesionalmente"
La Supervisión	1. Tendencia a incorporar mayores niveles de supervisión a medida que la empresa crecía. 2. A menudo los supervisores recurrían a las amenazas con sanciones para que los trabajadores realicen sus tareas.	1. "Nuestros supervisores deberían procurar los recursos para que nosotros podamos llevar a cabo nuestra tarea" 2. "Nos consideramos personas responsables y honradas y por lo tanto no necesitamos de una amenaza con sanciones para realizar nuestro trabajo"	5.5 "...cuando el trabajo es del agrado del trabajador no se necesita de un supervisor que garantice su ejecución"
<b>6. Supuestos culturales acerca de las Relaciones Humanas</b>			
Relaciones con sus pares	1. Se evidenciaba un trato cordial y amable entre los miembros de un mismo grupo. 2. No se habían registrado incidentes importantes entre compañeros.	1. El compañerismo y la colaboración fueron valores declarados por todos los miembros de la empresa.	6.1 "...una actitud de colaboración genera un clima de trabajo positivo entre compañeros"
Relaciones con la autoridad	1. Importancia relativa a las normas y el reglamento interno 2. No recurrían con frecuencia a los instructivos de trabajo. 3. Se percibía un clima de entusiasmo.	1. "Cada uno sabe lo que está bien y lo que está mal" 2. "Es muy engorrosos estar permanentemente consultando un procedimiento escrito" 3. "Estamos motivados por nuestro trabajo y no necesitamos una disciplina rígida"	6.4 "...el reglamento interno y los instructivos de trabajo no deben ser tan importantes para la dirección, dado que nunca nadie fue sancionado por incumplirlos"

Fuente: elaboración propia

La tabla siguiente sintetiza qué supuestos son exclusivos de cada subcultura y cuales son compartidos por dos o más de ellas.

**Tabla 8 - Vínculo entre las diferentes subculturas**

Subculturas relacionadas a través de supuestos compartidos	Código de supuestos
Supuestos exclusivos de la dirección	1.1; 1.4; 1.8; 1.10; 1.14; 1.17; 1.28; 2.1; 3.1; 5.1; 6.2
Supuestos comunes al personal afectado a la línea de producción y a la dirección.	1.19; 1.26; 3.5; 5.4
Supuestos comunes a toda la empresa	1.3; 1.13; 1.21; 1.22; 1.25; 4.1; 4.2; 6.1
Supuestos comunes al personal no afectado a la línea de producción y a la dirección	1.6; 1.23; 3.3
Supuestos exclusivos del personal afectado a la	1.7; 1.11; 1.15; 1.24; 3.4; 5.2; 6.3

línea de producción	
Supuestos comunes al personal afectado y no afectado a la línea de producción	1.2; 1.5; 1.9; 1.18; 1.29; 2.2; 3.2
Supuestos exclusivos del personal no afectado a la línea de producción	1.12; 1.16; 1.20; 1.27; 3.6; 5.3; 5.5; 6.4

**Fuente: elaboración propia**

### **3. Discusión de los resultados**

Como ya anticipamos en los resultados, pudimos comprobar en la empresa la existencia de tres subculturas las que identificamos como la “Subcultura de la dirección”, la “Subcultura del personal afectado a la línea de producción” y la “Subcultura del personal no afectado a la línea de producción”. En todas ellas existen supuestos subyacentes que las caracterizan y distinguen de las otras, pero también supuestos comunes que las hacen parte de una cultura organizacional que las contiene.

De la investigación surge que:

- No existe una subcultura diferente en cada edificio de la empresa, dado que el personal de producción el cual se encuentra distribuido entre los tres inmuebles que posee la compañía mostró un mismo patrón de supuestos básicos subyacentes, con lo cual podemos decir que la hipótesis dos no se verifica.
- No existe una subcultura diferente en cada departamento funcional dado que los empleados del departamento comercial, del departamento de finanzas y del departamento administrativo evidenciaron los mismos supuestos compartidos, lo cual implica que la hipótesis tres tampoco se verifica.
- Detectamos que el personal afectado a la línea de producción tiene una subcultura diferente al personal no afectado a la línea de producción. Así, las personas afectadas al proceso productivo tanto operarios como supervisores mostraron un patrón de supuestos subyacentes comunes que componen la llamada “Subcultura del personal afectado a la línea de producción”, mientras que las personas dedicadas a tareas que no son parte del proceso de fabricación en sí, o sea las que pertenecen al departamento comercial, de finanzas o administrativo, independientemente de su ubicación dentro de la empresa, comparten un mismo sistema de suposiciones que llamamos la “Subcultura del personal no afectado a la línea de producción”. Por lo tanto pudimos corroborar la hipótesis cuatro.
- Comprobamos que el consejo de dirección tiene una subcultura distinta al resto de la compañía. Punto que se relaciona con la hipótesis cinco

Del análisis de los supuestos que componen cada subcultura y su contrastación con los valores y principios que hacen a una cultura de calidad, podemos evaluar qué aspectos culturales podrían favorecer y cuáles dificultar la implementación de un sistema de gestión de la calidad. A continuación se describen estas valoraciones.

#### **1. Supuesto culturales acerca de la adaptación externa y la integración interna.**

- *Acontecimientos que marcaron significativamente al grupo.* En el caso de la dirección, el hecho de haber enfrentado la crisis económica-financiera del año 2001, pudiendo superarla con éxito y habiendo encausado la empresa hacia un camino de crecimiento continuo, le dio confianza y madurez como grupo según afirman, lo cual es algo positivo para una cultura de calidad; no obstante el desafío que enfrenta

ahora es evitar que la madurez alcanzada no le impida adaptarse a su ambiente y crecer. En cuanto al resto de los miembros de la empresa consultados, la relativa juventud, el poco tiempo de trabajo juntos de la mayoría, y el hecho de no haber tenido que enfrentar aún acontecimientos de importancia según lo relatado por ellos mismos, podrían explicar cierta inseguridad en los grupos y un supuesto de fuerte “dependencia” de sus superiores que no es congruente con algunos principios de calidad como ser la madurez necesaria para participar en la toma de decisiones; sin embargo como algo positivo se podría esperar una menor resistencia al cambio.

- **Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.** “...la gerencia debe ocuparse de la planeación de todas las actividades”. Este supuesto es compartido por todos los miembros de la empresa entrevistados y no sería compatible con una cultura de calidad en la cual todos, y no sólo los miembros de la gerencia, deben participar en actividades de planeación, control y mejoramiento de sus tareas.
- **Líderes orientados hacia las tareas o hacia las personas.** “...la gente trabaja más y mejor con un liderazgo orientado hacia las tareas”. Este supuesto sostenido por la dirección podría ser positivo para una primera etapa hasta que los grupos empiecen a tener confianza en sí mismos, a partir de entonces los líderes deberían incrementar su orientación hacia las personas con el fin de que puedan desarrollar habilidades que requieren un alto dominio personal como ser la responsabilidad y el autocontrol. Los demás miembros de la organización que participaron del estudio comparten el supuesto de que es el jefe quien les tiene que decir cómo realizar el trabajo, esto refuerza la “dependencia” mencionada en el primer punto, y podría ser una debilidad.
- **Lenguaje común ¿Qué es la calidad?** “...un producto o servicio de calidad es aquél que cumple con las expectativas de los clientes” este supuesto compartido por la dirección y el personal no afectado a la línea de producción es congruente con la filosofía actual de los sistemas de gestión de la calidad. En cambio el supuesto de que “...la calidad consiste en controlar y detectar errores antes de que se entregue la mercadería” que comparte el personal afectado a la línea de producción que participó de las entrevistas no comulga con tal filosofía.
- **Sistema de recompensas.** “...si damos recompensas también deberíamos aplicar sanciones, pero las sanciones generan descontento entre la gente” este supuesto sostenido por la dirección no es compatible con lo que la mayoría de los expertos en calidad aconsejan, que es otorgar un reconocimiento público a aquellos que logren sus objetivos de calidad, pero también sancionar los comportamientos no deseados; de esta manera podrá irse consolidando una cultura de calidad. Los empleados consultados en cambio sostienen que un sistema de recompensas “que premia a los que trabajan bien y sanciona a los que no lo hacen” es “justo”; este supuesto podría facilitar la implementación de un sistema de reconocimientos y sanciones asociado a los objetivos de calidad.
- **Ideología.** Se observó en la dirección la creencia en ciertos héroes y leyendas en los que se refleja el supuesto “...juntos formamos un equipo ideal y podemos enfrentarnos a lo que sea”, lo positivo de este supuesto para una cultura de calidad es que denota confianza y trabajo en equipo, lo negativo es que la creencia de que son un “equipo ideal” podría generar mayor resistencia al cambio y a cualquier intento de mejora. En los demás miembros de la organización que participaron de la investigación no se observó la existencia de una ideología, probablemente por la

poca historia que tienen juntos, sin embargo en el personal de producción surgió que “...no puede haber héroes sin la ayuda de los compañeros y en ese caso los héroes seríamos todos”, mientras que el personal no afectado a producción supone que “...un héroe es aquel que puede por sus propias habilidades ayudar al grupo a superar una situación límite”. En el primer caso podemos apreciar cierta tendencia al colectivismo, como lo señala Hofstede esto podría generar una mayor dependencia de otras personas para la obtención de logros, así como también la ausencia de líderes dentro del grupo. En el segundo caso en cambio, observamos cierta tendencia hacia el individualismo con la posibilidad de encontrar individuos con mayor iniciativa y confianza en sí mismos, lo cual es más favorable para una cultura de calidad.

- **Misión.** “...la misión de una empresa no puede ser únicamente ganar dinero” este supuesto es compartido por todos los miembros de la organización entrevistados. Ganar dinero no es el objetivo de una empresa sino una necesidad producto de la función de toda compañía que es generar valor, esto lo enseñan todos los autores de administración. El supuesto compartido de que la empresa debe ser algo más que “ganar dinero” es positivo para un proyecto de calidad.
- **Visión.** El supuesto de la dirección en este sentido denota un fuerte compromiso con la implementación del SGC, lo cual es algo positivo. El personal de producción consultado supone que “...un SGC será beneficioso para los clientes, dudamos que lo sea para nosotros...” sin embargo manifestaron estar dispuestos a colaborar para implementarlo. Si bien hay una buena predisposición se observó una actitud más de acatamiento que de compromiso con la visión y esto podría obligar a los directivos a estar permanentemente motivando y manipulando a la gente para alentarla. En cuanto al personal no afectado a la producción, ellos suponen que “...la experiencia de participar en la implementación de un SGC nos sumará mucho a nuestra profesión, podremos aprender cosas nuevas e indudablemente mejoraría la calidad de nuestro trabajo” esto demuestra una actitud de alistamiento que sería positivo para el proyecto.
- **Metas.** La dirección tiene como supuesto que las personas no pueden fijarse sus propios objetivos, sin embargo los sistemas de gestión de la calidad requieren que todos los miembros de la organización sean capaces de fijarse objetivos de mejora. Por su parte el personal de la empresa que participó de las sesiones supone que “...sería muy difícil guiarnos por objetivos porque la dirección cambia constantemente sus objetivos”, este supuesto tampoco facilita la implementación de un SGC el cual requiere de planes estratégicos y una política de calidad clara para el logro de objetivos de calidad.
- **Organigrama que estimule la comunicación entre los distintos departamentos.** La dirección y el personal afectado a la línea de producción coinciden en que “...para mejorar la calidad de nuestros procesos se necesita una muy buena comunicación vertical”, si bien la comunicación es importante en todas las direcciones, las organizaciones de calidad se apoyan en una cultura de trabajo en equipo y sobre todo en equipos interfuncionales con una comprensión clara de la responsabilidad de cada empleado hacia la calidad, para lo cual se necesita eliminar las barreras interdepartamentales. El supuesto del personal no afectado a la línea de producción facilitaría la comunicación horizontal.

- **Sistema de información y control basado en el control estadístico.** Todos los miembros de la empresa entrevistados coincidieron en que “...la calidad de las tareas depende en gran medida de la calidad de la información” esto contribuye a generar conciencia respecto a la importancia de los sistemas y podría garantizar el suministro constante de información que necesitará cada puesto, función y proceso para que pueda administrarse en forma efectiva y eficiente.
- **Política de calidad.** Todos los consultados coincidieron en que la política de calidad “...es un compromiso que debemos cumplir” este es un supuesto de gran ayuda para la implementación de un SGC.
- **Compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes.** “...toda empresa debe tener como prioridad la satisfacción de las necesidades de los clientes” este supuesto compartido por los miembros de la dirección y el personal no afectado a la línea de producción que participó del estudio, nos muestra un enfoque hacia el cliente lo cuál es fundamental para un SGC. En cambio el personal de producción presenta cierta resistencia a esta idea.
- **Capacitación y educación.** Todas la personas consultadas demostraron una actitud positiva hacia la capacitación y educación, esto lo podemos ver en el supuesto compartido de que “...las capacitaciones dictadas mejoraron notablemente la calidad del trabajo”
- **Mecanismos de control.** La dirección y el personal de producción entrevistado suponen que “...para que el control sea efectivo debe estar a cargo del supervisor. Un empleado no puede controlar su propio trabajo” sin embargo uno de los pilares en los que se apoya un SGC es que cada integrante de la organización tiene que poder controlar su proceso para ser completamente responsable de la calidad, logrando un estado ideal de control de calidad cuando ya no se requiere de inspección. Los empleados no afectados al proceso de producción consultados sostienen que “...con capacitación y los elementos adecuados nosotros mismos podríamos controlar nuestro trabajo”, este supuesto es congruente con una cultura de calidad.
- **Acciones correctivas.** Uno de los principios de la gestión de la calidad señala que la administración debe realizar acciones formales para identificar y solucionar problemas localizados en el sistema asegurándose de eliminar las causas básicas (no los síntomas). Para incrementar el nivel de conciencia de los empleados sobre temas vinculados a la calidad y las acciones correctivas a tomar, la dirección debe estimular el trabajo en equipo. Sin embargo el supuesto de la dirección parece mostrarnos cierta desconfianza hacia la eficacia de los equipos de trabajo. En cuanto a los empleados consultados si bien evidenciaron una actitud favorable hacia el trabajo en equipo, para la identificación de acciones correctivas consideran que todavía necesitan de sus supervisores.

## 2. Supuestos culturales acerca de la realidad y verdad

- **Pragmatismo o moralismo.** Los sistemas de gestión de la calidad utilizan un criterio más orientado al pragmatismo que al moralismo. Cabe recordar que un criterio *pragmático* extremo, es aquel que llega a la conclusión de que algo es verdadero por la aplicación del método científico. La mayoría de los expertos en calidad sugieren tomar decisiones en base a hechos ciertos e información objetiva. Es por

eso que el supuesto de la dirección que se basa en el “sentido común” para determinar si una información es correcta o el de los empleados consultados que suponen que lo que dicen sus superiores es lo correcto, no estarían alineados con los de una cultura de calidad.

### 3. Supuestos culturales acerca de la naturaleza del tiempo

- ***Orientación básica del Tiempo.*** Los teóricos de la calidad señalan que las organizaciones que han logrado desarrollar una cultura de calidad tienen una alta orientación al largo plazo; sin embargo en situaciones de una cultura de calidad incipiente es más favorable una baja orientación al largo plazo que estimule a los cambios que será necesario realizar durante el proceso de implementación. Teniendo en cuenta esto, podemos observar que los supuestos tanto de la dirección con una orientación al largo plazo, como de los empleados, en cuanto al efecto positivo que tendría un SGC en un futuro cercano favorecería su implementación.
- ***Horizonte temporal.*** Los grupos mostraron cierta discrepancia entre lo que se consideraba una entrega “rápida” o una “fuera de término”. Para la dirección y los empleados entrevistados que no estaban afectados a la línea de producción “...una entrega rápida es aquellas que se anticipa al tiempo de espera que está dispuesto asumir el cliente”. En cambio para el personal afectado a producción “...una entrega rápida es aquella que se anticipa a los tiempos normales de producción”. En conclusión, la dirección y el personal no afectado a la línea de producción tienen una orientación temporal enfocada hacia el cliente y esto sería congruente con los principios de un SGC, no así la gente entrevistada perteneciente a la línea de producción.
- ***Eficiencia en el uso del tiempo.*** La puntualidad y el respeto hacia el tiempo propio y ajeno son valores que hacen a una cultura de calidad personal según los analistas. En los supuestos culturales de la dirección y el personal de producción parecen estar reflejados estos valores, no así en la cultura del personal no afectado a la línea de producción.

### 4. Supuestos culturales acerca de la naturaleza del espacio

- ***Espacio simbólico.*** El supuesto compartido por todos los entrevistados de que no existen desigualdades en la asignación de los espacios, sumado a otros artefactos culturales observados como la poca estratificación jerárquica, los códigos de vestimenta y la interacción constante entre los miembros de la dirección y los empleados; denotan lo que se suele denominar en administración una “jerarquía achatada”. Esto se constituye en una ventaja para lograr una buena comunicación entre los niveles superior y operativo y estimular la participación colaborativa entre los trabajadores con la dirección. Todo esto implicaría una fortaleza a la hora de implementar un SGC.
- ***Espacio físico.*** Todos los que participaron del estudio suponen que “...no se puede realizar un trabajo de calidad en un lugar desordenado” este supuesto se refleja en el orden y limpieza que se observa en los puestos de trabajo, los cuales son valores que hacen a una cultura de calidad.

### 5. Supuestos culturales acerca de la naturaleza humana y de la naturaleza de la actividad humana.

- **El trabajo.** Los directivos suponen que “...*el trabajo en relación de dependencia es percibido como una carga por la mayoría de las personas*”. Este supuesto estaría enmarcado dentro de lo que Mc Gregor define como la Teoría X de la administración, que explica en gran medida un estilo gerencial orientado a la dirección y al control el cual según el autor impide descubrir y utilizar la potencialidad del ser humano común. Los SGC se basan en una suposición opuesta respecto de la naturaleza humana y del trabajo. Consideran que todos los empleados tienen un interés endógeno por el trabajo, que son capaces de mejorarlo; de alinear sus objetivos individuales con los de la organización. Si bien no es objeto de la presente investigación indagar acerca de cómo se generaron los supuestos culturales descubiertos, es posible que el estilo gerencial descrito, junto a tareas demasiado estandarizadas, rutinarias, que demanda un esfuerzo físico considerable, con énfasis en la productividad hayan generado en los trabajadores de producción un supuesto que parece contradecir las suposiciones de los SGC. Esta hipótesis surge por el hecho de que los trabajadores no afectados a la línea de producción, los cuales no están expuestos a tales exigencias, suponen que a través de su trabajo pueden cumplir con sus objetivos personales, lo cual sería congruente con las suposiciones de los SGC y reforzaría un valor importante para una cultura de calidad como es el “gusto por el trabajo”.
- **La supervisión.** Si bien la empresa muestra en la actualidad una “jerarquía achatada” que puede ser positiva para la implementación de un SGC, en las entrevistas, la dirección manifestó una tendencia a incorporar mayores niveles de supervisión. Esta conducta estaría explicada por el supuesto de que “...la mayor parte de la gente tiene que ser obligada a trabajar” y que a través de la supervisión se logra un mejor control de las actividades de las personas. Este supuesto no estaría alineado con los principios de un SGC que sugiere cambiar la supervisión como tal por un liderazgo participativo en el que mediante el trabajo en equipo, cada supervisor o jefe saque lo mejor de sus colaboradores para el logro de las metas organizacionales. Como se mencionó en el punto anterior el supuesto de la gente de producción parece contradecir las suposiciones de los teóricos de la calidad, sin embargo el supuesto del personal no afectado a la línea de producción que manifestó que “...*cuando el trabajo es del agrado del trabajador no se necesita un supervisor que garantice su ejecución*” avala los conceptos de las teorías de calidad.

## 6. Supuestos culturales acerca de la naturaleza de las relaciones humanas.

- **Relaciones con sus pares.** Todas las personas entrevistadas señalaron que “...*una actitud de colaboración genera un clima de trabajo positivo entre compañeros*”. Este supuesto es positivo para el trabajo en equipo.
- **Relaciones con la autoridad.** La dirección mostró en sus dichos y en su accionar un profundo respeto por la legislación, fundamentado en el supuesto de que “...*los negocios en el marco de la ilegalidad a la larga terminan siendo más costosos*”. El respeto a la ley y a los reglamentos son valores que hacen a una cultura de calidad. El personal de producción por su parte, evidenció un clima de disciplina y fiel seguimiento de los instructivos de trabajo basados en el supuesto de que las indicaciones de sus superiores deben ser obedecidas. Este factor sería positivo para una organización de calidad en la cual se requiere que el personal operativo demuestre disciplina en el cumplimiento de estándares y procedimientos. En cambio el personal no afectado a la línea de producción, supone que “...*el reglamento*

*interno y los instructivos de trabajo no deben ser tan importantes para la dirección, dado que nunca nadie fue sancionado por incumplirlos”*. Este supuesto podría ser un obstáculo para la implementación de un SGC.

#### **4 Conclusiones**

Hemos estudiado la cultura organizacional de la empresa SEGO S.A., como paso previo a la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Identificamos los *artefactos culturales, los valores compartidos y los supuestos subyacentes básicos* que conformar la cultura. Pudimos analizar la existencia de subculturas dentro de la empresa, así como también evaluar qué supuestos culturales podrían ayudar y cuáles dificultar la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

El enfoque teórico que seguimos en la investigación supone que una cultura no puede ser evaluada en forma absoluta. Es decir que una cultura sólo puede ser considerada exitosa en la medida que ayuda a la organización a conseguir aquello que se propone. También suponemos que la cultura organizacional no es fija, con lo cual el cambio cultural es posible. Sin embargo debemos mencionar que algunos investigadores son pesimistas en cuanto a la posibilidad de lograr cambios radicales en la cultura de una organización. Si la misma se separa apreciablemente de la cultura de calidad ideal, el proceso de implementación se hace lento y difícil.

Destacamos también que las filosofías y técnicas de calidad que han sido exitosas en Japón, encuentran a menudo ciertas dificultades para su aplicación en empresas locales. Esto no implica que las mismas no sean aplicables, sino que será necesario adaptar algunos aspectos de la cultura de la organización a los valores y suposiciones en los que se apoyan dichas técnicas.

Es posible trabajar sobre la cultura organizacional de la empresa SEGO S.A., con el fin de desarrollar una cultura de calidad. Esto generalmente requiere de un programa de educación que involucre a todo el personal, desde la dirección hasta el plantel operativo. Dicho programa podría diseñarse en base a los supuestos culturales identificados como positivos o negativos para la implementación de un SGC, y así saber que aspectos de la cultura se podrían reforzar y cuales se deberían cambiar.

Un factor clave para el desarrollo de una cultura de calidad además de la educación, es el liderazgo. En gran medida la formación de la cultura depende de la influencia de los líderes dentro de la organización. Como lo sugieren Charlotte Roberts y Suzanne Thompson en *La Quinta Disciplina en la Práctica*<sup>26</sup>, los directivos de una compañía en busca de la calidad deben estar preparados para a) cambiar su estilo personal; b) reorientar la capacitación y la construcción de equipos; c) participar personalmente; y d) ser pacientes, pues los resultados deben ser medidos a largo plazo. Las investigadoras aconsejan también combinar en forma paralela medidas rápidas con cambios sistemáticos a largo plazo.

---

<sup>26</sup> Senge P., Roberts C., Ross R., Smith B., Kleiner A. *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Barcelona: Ediciones Juan Grancia S.A.; 1995 y 1997. P. 465-467

Desde un punto de vista investigativo, nuestro trabajo podría contribuir a destacar la importancia que tiene el hecho de conocer las suposiciones básicas subyacentes que están detrás de los diferentes modelos de gestión antes de intentar su implementación. Particularmente en lo que respecta a los sistemas de gestión de la calidad, expone algunas fortalezas y debilidades que podrían encontrar las pymes en sus culturas para lograr su ejecución.

Las suposiciones básicas que, según nuestro estudio, hacen a una cultura de calidad, así como las dimensiones que utilizamos para analizar la cultura de la empresa no pretenden cerrar el debate al respecto. Por el contrario estas cuestiones podrían ser discutidas y ampliadas por otras investigaciones de manera de construir un conocimiento acumulado que contribuya al desarrollo de los temas abordados, tanto en la práctica como en la teoría.

Es importante también mencionar que las conclusiones a las que arribamos pueden resultar ineficaces en contextos diferentes.

Finalmente es conveniente aclarar, que la cultura de una organización suele ser un fenómeno difícil de medir pero no por ello se debe dejar de intentarlo. La metodología que seguimos en la presente investigación basada en el diseño propuesto por Edgar Schein, es tan sólo una de las maneras de abordar la cuestión cultural en las organizaciones. Podemos encontrar que diferentes disciplinas como la administración, la psicología o la antropología han desarrollado distintas técnicas para estudiar la cultura. El enfoque de nuestro trabajo no pretende ser único y definitivo, sino una alternativa coherente para el estudio de la cultura organizacional bajo el convencimiento de que la diversidad de perspectivas y de metodologías contribuye a la evolución del conocimiento, objetivo final de toda investigación.

## **Bibliografía**

Cantú Delgado H.: *Desarrollo de una cultura de calidad*. 3ª.ed. México, DF: Mc Graw-Hill; 2006.

Hermida J., Serra R., Kastika E.: *Administración y Estrategia*. 1ª.ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma; 2004.

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P.: *Metodología de la Investigación*. 4ª.ed. México, DF: Mc Graw-Hill.; 2006.

Hofstede G.: *Culturas y Organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. 1ª.ed. Madrid: Alianza Editorial; 1999.

Huxtable N.: *Calidad total para la pequeña y mediana empresa*. 1ª.ed. Madrid: Editorial Turpial; 1998.

Koontz H., Weihrich H.: *Administración: Una perspectiva global*. 10ª.ed. México, DF: Mc Graw-Hill; 2006.

Mc Gregor D.: *El aspecto humano de las empresas*. 16ª.ed. México, DF: Editorial Diana.; 1992.

Ouchi W.: *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Ediciones Orbis, S.A.; 1982.

Schein E.: *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. 1ª.ed. Barcelona: Plaza & Janes; 1988.

Schein E.: *Psicología de la Organización*. 3ª.ed. México DF: Prentice-Hall; 1997.

Senge P.: *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ediciones Juan Grancia S.A; 2004.

Senge P., Roberts C., Ross R., Smith B., Kleiner A.: *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Barcelona: Ediciones Juan Grancia S.A; 1995 y 1997.

## **Anexos**

**ANEXO I: Formulario para la entrevista con el representante de la dirección**

**Formulario para la entrevista con el representante de la dirección**

**Datos Técnicos**

<b>Fecha:</b>	<b>Entrevistador:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Entrevistado:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Departamento:</b>

**Cuestionario**

**1. El Sistema de Gestión de la Calidad.**

- ¿Qué tipo de sistema de gestión de la calidad desea implementar la empresa?
- ¿Por qué desea implementar un sistema de gestión de la calidad?
- ¿En qué tiempo desea llevar a cabo la implementación?
- ¿En qué áreas o procesos se desea implementar el sistema?
- ¿Cómo planea la dirección implementar el SGC en la empresa?
- ¿Cuentan con el apoyo de algún asesor externo?
- ¿Considera que tendrán a su disposición los recursos necesarios para la implementación del SGC?
- ¿Considera que existe un compromiso de la dirección con el SGC?

**2. Reseña Histórica de la empresa.**

**3. El Mercado**

- ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ¿Comercializa los productos sólo en el mercado local o también en el exterior?
- ¿Cómo es su canal de distribución?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué participación de mercado posee la empresa?

**4. Las Instalaciones**

- ¿Dónde se lleva a cabo la producción?
- ¿Dónde se encuentran las oficinas de la empresa?

**5. El consejo de dirección**

- ¿Quiénes integran el consejo de dirección?
- ¿Quiénes son los accionistas de la empresa?
- ¿Qué profesión tiene cada uno de los directores?
- ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa?
- ¿Con qué frecuencia se reúne el consejo de dirección para debatir cuestiones estratégicas?
- ¿Qué instrumentos de administración estratégica emplea habitualmente la dirección?

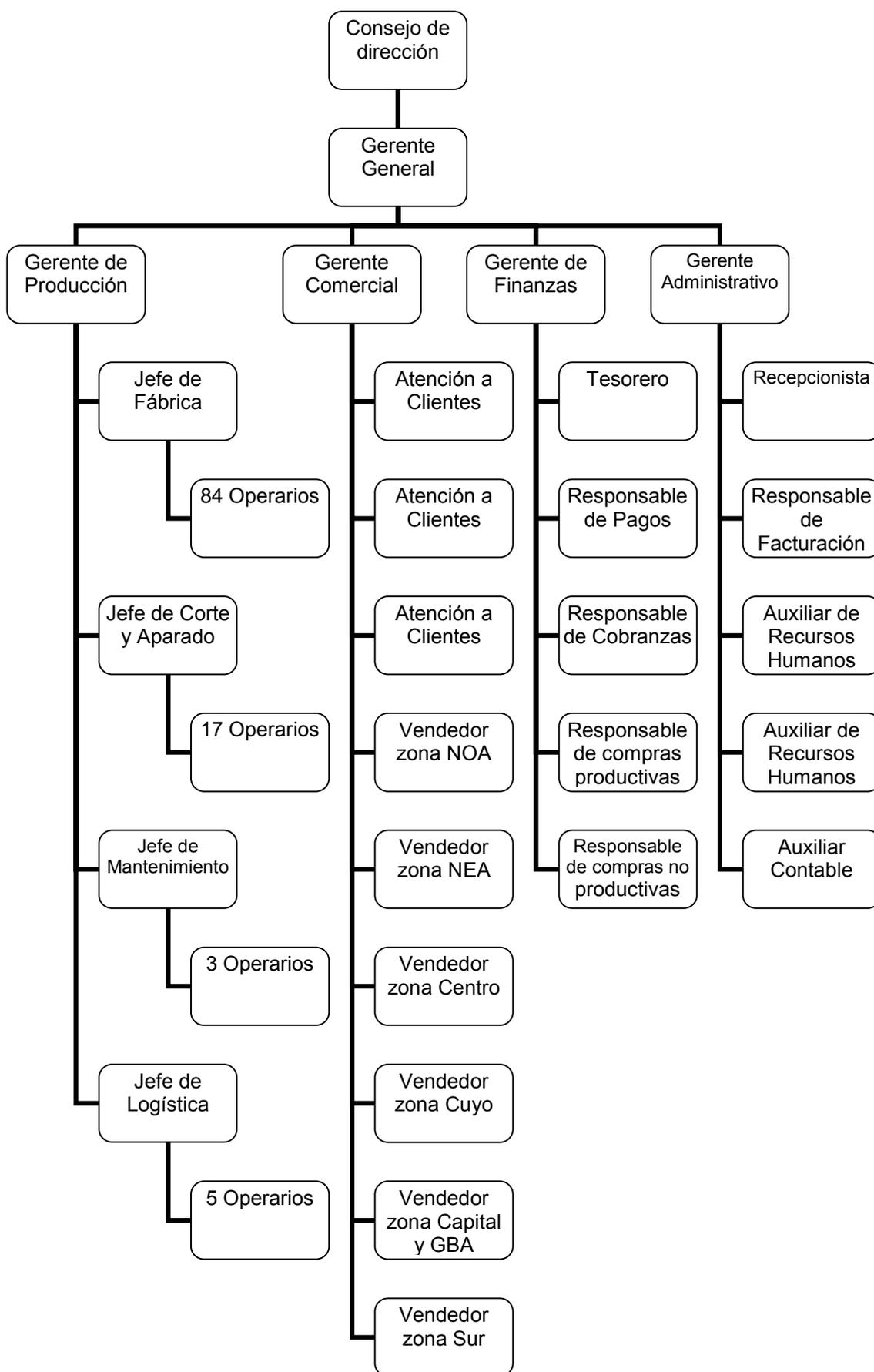
## Anexo II: Guía de Tópicos para las sesiones de grupo

<b>Guía de Tópicos para las sesiones de grupo</b>		
<b>Datos Técnicos</b>		
<b>Empresa:</b>	<b>Grupo:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Hora de inicio:</b>	<b>Hora de cierre:</b>	<b>Facilitador:</b>
<b>Ayudante:</b>		
<b>Nivel I – Artefactos Culturales</b>		
<b>1. Supuestos culturales acerca de la Adaptación Externa y la Integración Interna</b>		
1	¿Qué acontecimientos marcaron significativamente al grupo?	
2	¿Existe un liderazgo participativo basado en el trabajo en equipo?	
3	¿Los líderes están más orientados a las tareas o a las personas?	
4	¿Existe un significado compartido acerca del concepto de calidad?	
5	¿Existe un sistema de reconocimientos y recompensas asociadas al logro de los objetivos de calidad?	
6	Mitos, personajes, héroes y leyendas	
7	¿Cuál es la misión de la empresa?	
8	¿Qué beneficios traerá el SGC para los clientes, los empleados, la empresa y la comunidad en general?	
9	¿Existe un compromiso continuo y a largo plazo de la dirección con la calidad?	
10	¿Existen objetivos de calidad vinculados con la estrategia de la empresa o sólo objetivos cuantitativos?	
11	¿Existe un compromiso de toda la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes?	
12	¿El organigrama estimula la comunicación entre los distintos departamentos?	
13	¿Existe una administración efectiva y eficiente de la información?	
14	¿Existe un interés por la capacitación y educación continua en toda la empresa?	
15	¿Se utiliza un proceso universal de control en toda la empresa basado en la prevención de errores y en el autocontrol?	
16	¿Se analizan los problemas de calidad y se proponen medidas correctivas a través del trabajo en equipo?	
<b>2. Supuestos culturales acerca de la Realidad y Verdad</b>		
17	¿Cómo se determina la veracidad de un dato o de una información?	
<b>3. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza del Tiempo</b>		
18	¿La organización tiene una orientación nostálgica hacia el pasado, una orientación hacia el presente preocupada sólo por la manera de hacer las cosas, una orientación hacia un futuro a corto plazo o bien una orientación al logro de objetivos a largo plazo?	
19	¿Qué se considera como "entrega rápida" o "entrega fuera de término"?	
20	¿La puntualidad se valora como atributo de una cultura de calidad?	
<b>4. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza del Espacio</b>		

21	¿Tiene el espacio físico una carga simbólica importante para las personas de la empresa?
22	¿Se considera al orden y a la limpieza como un atributo importante que hace a una cultura de calidad?
<b>5. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza Humana y de la Actividad Humana</b>	
23	¿Se considera al trabajo como una carga o como una fuente de satisfacción personal?
24	¿Se considera que las personas deben ser obligadas a trabajar o pueden dirigirse y controlarse a sí mismas?
<b>6. Supuestos culturales acerca de la Naturaleza de la Relaciones Humanas</b>	
25	¿Existe un vínculo de colaboración con el grupo y respeto por los derechos de los demás?
26	¿Existe un profundo respeto por la ley y los reglamentos?
<b>Nivel II – Valores Compartidos</b>	
1.	¿Por qué se dan cada una de las conductas mencionadas en el nivel I?
2.	¿Están todos de acuerdo con la explicación?
<b>Nivel III - Suposiciones Básicas Subyacentes</b>	
1.	Identificar si existen contradicciones en las respuestas dadas en el nivel II.
2.	Identificar si existen respuestas en el Nivel II que no se evidencian en las conductas observadas en el Nivel I
3.	Identificar si existen conductas mencionadas en el Nivel I que no fueron explicadas en el Nivel II

**Fuente: elaboración propia**

**ANEXO III: Organigrama de la empresa SEGO S.A.**



Fuente: SEGO S.A.