

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN” HUÁNUCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

**E. A. P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES Y SU**

**IMPLICANCIA PARA LA IMPLANTACIÓN**

**DE SISTEMAS DE CALIDAD. HUANUCO 2015**

**TESISTAS:**

- **BARREDO SIMON, Yovani Jami**
- **NAZARIO TUMBAY, Nilo**
- **SANTIAGO VALLE, Lucio**

**ASESOR:**

**MG. RAMIREZ PICON, Leodigario**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**HUÁNUCO - PERÚ**

**2015**

## **RESUMEN**

La presente investigación, referida a la “Cultura Organizacional en Las Pymes y su Implicancia para la Implantación de Sistemas de Calidad. Huánuco 2015, se realizó en la Pymes de la ciudad de Huánuco, durante el período aproximadamente de 2 a 3 meses del 2015. El propósito de la presente investigación consistió en Identificar de qué Manera la Cultura Organizacional de las Pymes, tiene Implicancia en la Implantación de Sistemas de Calidad. Huánuco 2015. Concluyendo La cultura organizacional tiene implicancia en los sistemas de calidad de las PYMES de la ciudad de Huánuco, ya que el propósito es que el mercado esté satisfecho con el producto o servicio que brinda las PYMES. Así mismo se ha determinado que La cultura organizacional en la PYMES de Huánuco, está orientado solo a los resultados, poca innovación, no toman atención a los detalles, no están dirigidos a la atención a la gente tampoco a los equipos, si existe dinamismo y poca estabilidad en lo que hacen respecto sistemas de calidad. Los sistemas de calidad, son medios o herramientas que involucran un desarrollo integral de los procesos y procedimientos para mejorar la calidad, las PYMES-Huánuco no están haciendo las mejoras en los procesos internos, no trabajan en la disminución de costos operativos, motivo por el cual no hay mejora en el posicionamiento de la empresa en el mercado. Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la calidad del producto o servicio de las PYMES, ya que se busca innovación y capacidad de respuesta en las mejoras de los procesos. Existencia de una relación

significativa entre el dinamismo del pequeño empresario y la fiabilidad del producto y servicio, buscando siempre la mejora en la calidad como medio para posicionarse en el mercado. Queremos señalar es que la investigación presentada aporta evidencia empírica relevante acerca de la consideración de un determinado perfil de cultura organizacional como un prerrequisito para el éxito de sistemas de calidad. Las diferencias detectadas en determinadas características de las empresas –reconocimiento al empleado, consideración, integración del grupo, comunicación- en el primer tiempo en función de su clasificación respecto al éxito del sistema de calidad, aportan un fuerte apoyo a la idea de que la cultura organizacional ha de tenerse en cuenta cuando se vaya a adoptar una aproximación de gestión de la calidad. Una cultura con niveles bajos de consideración y respeto hacia los miembros de la organización e integración del grupo, poco reconocimiento al personal y una comunicación pobre, no apoya el éxito en la adopción de un enfoque de calidad. Se ha sugerido la posible existencia de un “punto crítico” en las dimensiones de cultura evaluadas, por debajo del cual a las organizaciones les resulta más difícil adoptar con éxito estos sistemas de calidad. Tal como ha sido señalado, esto podría deberse a que unos valores mínimos de consideración y respeto hacia el personal suponen la base para la confianza en la dirección, confianza que se traduce en asumir que el cambio planteado –el sistema de calidad- no va a implicar consecuencias negativas para los empleados.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad aspectos tales como el crecimiento de la internacionalización y globalización empresarial, el proceso de implantación del euro como moneda única en la UE, la existencia de unos exigentes consumidores y unos ávidos competidores así como el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de la información están provocando una mayor presión competitiva lo que está provocando la exigencia de un proceso de cambio para la mejora continua en todas las organizaciones, bajo este contexto, se formula el problema General: ¿De qué Manera la Cultura Organizacional de las Pymes, tiene Implicancia en la Implantación de Sistemas de Calidad. Huánuco 2015? Y los problemas específicos: ¿Cómo es la cultura organizacional en las Pymes de la ciudad de Huánuco? ¿Cómo es los sistemas de calidad de las Pymes de Huánuco? ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional de las pymes, con la implantación de sistemas de calidad en Huánuco; así mismo se formuló el Objetivo general: Identificar De qué Manera la Cultura Organizacional de las Pymes, tiene Implicancia en la Implantación de Sistemas de Calidad. Huánuco 2015 y los Objetivos específicos: Describir cómo es la cultura organizacional en las Pymes de la ciudad de Huánuco. Describir cómo son los sistemas de calidad de las Pymes de Huánuco. Describir cómo se relaciona la cultura organizacional de las pymes, con la implantación de sistemas de calidad en Huánuco. La Tesis

se ha estructurado en capítulos, de acuerdo a lo establecido en el

Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL:

Capítulo 1. Problema de Investigación

Capítulo 2 Marco Teórico: que aborda las bases teóricas referidas a los temas relacionados con la investigación.

Capítulo 3. Marco Metodológico: donde es detalla la metodología aplicada en el presente trabajo de investigación.

Capítulo 4. Resultados: corolarios de la investigación según los objetivos que se plantearon y las evaluaciones aplicadas, derivados del proceso de desarrollo.

Capítulo 5. Discusión de Resultados

Las Conclusiones y Sugerencias.

Referencias bibliográficas.

## INDICE GENERAL

	Pag.
Agradecimiento	
Dedicat3ria	
Resumen .....	2
Introducci3n .....	4
3ndice .....	6

### CAP3TULO I

#### EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACI3N

1.1. Fundamentaci3n del Problema .....	9
1.2. Formulaci3n del Problema.....	16
Problema Principal.....	16
Problemas Espec3ficos .....	16
1.3. Objetivos de la Investigaci3n.....	16
Objetivo general .....	16
Objetivos Espec3ficos.....	16
1.4 Hip3tesis .....	17
Hip3tesis General.....	17
Hip3tesis Espec3ficos .....	17
1.4 Variables .....	17
Variable Independiente.....	17
Variable Dependiente .....	17
1.6. Operacionalizaci3n de variables .....	18
1.7. Justificaci3n e Importancia de la Investigaci3n.....	20
Justificaci3n .....	20
Importancia .....	21
Limitaciones .....	22

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL CIENTIFICO**

2.1. Antecedentes .....	23
2.2. Bases Teóricas .....	54
2.3. Definición conceptual .....	98

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

3.1. Nivel de Investigación .....	103
3.2. Tipo de Investigación .....	103
3.3. Diseño y esquema de investigación .....	105
3.4. Población y Muestra .....	106
3.4.1 Población.....	106
3.4.2 Muestra.....	106
3.5. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos .....	107
3.6. Procesamiento y análisis de información .....	107
3.6.1 Procesamiento .....	107
3.6.2 Presentación de datos .....	108

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

Análisis e interpretación de datos.....	109
Contrastación de Hipótesis .....	143

## **CAPITULO V.**

## **DISCUSION DE RESULTADOS**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

CONCLUSIONES .....	148
SUGERENCIAS .....	151
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	153

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

Desde hace algún tiempo existe un interés creciente entre los empresarios de las pymes sobre el tema de la cultura y el cambio cultural.

##### **Por Ricardo Kofman\***

Este aspecto no sólo tiene que tomarse en cuenta sino que debe ser un tema prioritario en la agenda del gerente general o dueño de una empresa pequeña o mediana, ya que ciertos ajustes culturales pueden mejorar la productividad, reducir costos y aumentar la rentabilidad. Si los resultados de un negocio dependen de personas que coordinan acciones, cualquier organización, independientemente del tamaño que posea, tiene una cultura que puede ser optimizada.

Para poder dimensionar la importancia que tiene el tema debemos entender qué es la cultura de una organización. Se refiere a las reglas no escritas sobre “cómo se hacen las cosas en esta organización” y “cómo se espera que se comporten las personas para que sean consideradas parte del grupo”.

Si usted alguna vez se preguntó por qué sus empleados tienen dificultad para colaborar, compartir información, cumplir con los acuerdos, y otros problemas relacionados con la interacción interpersonal, en la cultura de su empresa van a encontrar las respuestas que necesita.

La cultura nos explica aquello que es verdaderamente valorado por las personas, que probablemente sea muy distinto de lo que predicen los directivos o de lo que está escrito en las paredes o impreso en los folletos de marketing y comunicación interna.

La cultura de una organización modifica el comportamiento de las personas y, a su vez, la forma de actuar del grupo va modelando la cultura. Nada mejor que una situación concreta para explicar la fuerza de la cultura en una pyme.

Ejemplo: La empresa xx una imprenta/gráfica que en los últimos años se había modernizado, pero que estaba teniendo paradas de producción por mal funcionamiento de algunas máquinas. El proveedor del equipamiento decía que los inconvenientes provenían por mal manejo de éstas y los empleados con más antigüedad les echaban la culpa a los nuevos, aduciendo que no sabían operarlas correctamente.

Al analizar lo que estaba pasando, se descubrió que los nuevos trabajadores recibían capacitación técnica pero no tenían una correcta supervisión por parte de los jefes, lo que estaba causando gran parte de los problemas. La cultura de la compañía no propiciaba que los jefes dedicaran tiempo para entrenar a sus colaboradores, ya que esa tarea siempre había estado en las manos del área de personal y luego de recursos humanos.

Desde el punto de vista de los jefes, ellos estaban para ocuparse de “cosas más importantes y no para perder su valioso tiempo instruyendo a los novatos”. Otra de las características culturales que hacía más difícil solucionar estos problemas era que todo aquel que pedía ayuda era considerado un “inepto” que hacía perder el tiempo a los demás, recibiendo las burlas del caso.

A continuación tres dimensiones para motorizar el cambio cultural:

1. Las creencias y el comportamiento de los líderes (en este caso, los jefes de producción).
2. Los símbolos y rituales más relevantes.
3. Los sistemas y procesos críticos.

En el caso de esta empresa, el tema se fue mejorando de a poco con las siguientes acciones:

1. Se compartió con el grupo de jefes de planta el problema, se le pidió su colaboración y durante una tarde se los reunió para que entre ellos propongán un plan de acción, lo que generó un mayor compromiso individual en su correcta implementación.

2. Se capacitó a los jefes de sección para que mejoren sus habilidades como instructores y coaches de sus empleados.

3. Se compartió con toda la planta (unas 30 personas) las características culturales que estaban generando el problema y el plan de acción propuesto por los jefes.

4. Luego de tres meses, se hizo una encuesta interna entre los 30 empleados de la planta para que elijan al jefe que estaba más comprometido con el aprendizaje de los empleados más nuevos y al que más había cambiado su actitud (que pasó de criticar a participar).

Los dos jefes que obtuvieron la mayor cantidad de votos fueron reconocidos por el gerente general y se les dio un premio en una reunión que tuvo una duración de 10 minutos, a la que concurrieron todos los empleados de la empresa

5. La actitud que los jefes tuvieron para enseñarles a los demás fue tomada en cuenta para decidir los ascensos y promociones.

6. Los jefes que permanecieron tiempo extra a su turno de trabajo para enseñarle a los nuevos empleados también fueron reconocidos.

Resultados: al cabo de seis meses de puesto en marcha el plan, los problemas de producción relacionados con el mal funcionamiento de las máquinas se redujeron considerablemente. También se notó una mejoría en el clima interno de trabajo.

En la actualidad aspectos tales como el crecimiento de la internacionalización y globalización empresarial, el proceso de implantación del euro como moneda única en la UE, la existencia de unos exigentes consumidores y unos ávidos competidores así como el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de la información están provocando una mayor presión competitiva lo que está provocando la exigencia de un proceso de cambio para la mejora continua en todas las organizaciones. Existe una amplia literatura sobre la gestión del cambio organizacional, aportando modelos generales aplicables, en principio, a cualquier tipo de organización y para gestionar todos los posibles cambios existentes en ella. Sin embargo, la realidad diaria a la que han de enfrentarse las PYMEs provoca que estos modelos generales escapen de sus posibilidades ya que, aunque a nivel

teórico sean aplicables, en la práctica pues las PYMEs presentan una problemática específica no recogida en estos modelos generales. Además, por sus propias dimensiones, ellas están continuamente cambiando ya que la incertidumbre es una característica persistente de las PYMEs al tener un pequeño número de clientes y unos recursos limitados, encontrándose inmersas en un estado de constantes cambios estructurales y de mercado que dificultan su supervivencia y desarrollo. Por otra parte, el pequeño negocio es un sector turbulento con grandes movimientos de entradas y salidas de empresas pues aunque muchas PYMEs nacen cada año y otras se expanden, un gran número fracasan y mueren (Stokes, 1998), siendo el impacto del entorno competitivo uno de los principales aspectos que provocan dicho fracaso (Gaskill y otros, 1993). Este entorno cambiante y la competitividad que exige, hace que las PYMEs se planteen necesidades de mejora para sobrevivir, que principalmente se identifican como mejoras tecnológicas. Muchas de estas soluciones, aun siendo objetivamente válidas, no sólo no llegan a implantarse con éxito sino que en frecuentes ocasiones son la causa de la desaparición de la empresa. En nuestra opinión, esto es debido, con gran frecuencia, a la falta de consideración de las implicaciones que, como cambio en una organización, tienen estos “arreglos técnicos” sobre el resto de factores: estructural, de personal y cultural.

La presente investigación, partiendo de los modelos generales, aporta un modelo para gestionar el cambio organizacional producido en las PYMEs ante modificaciones del factor tecnológico. Desde nuestro punto de vista, la importancia de la gestión del cambio organizacional reside en su aplicación práctica a la realidad empresarial. Proposición 1: **La mayoría de cambios que se producen** en las PYMEs provienen de cambios en aspectos relacionados con su sistema productivo, debido a la necesidad de una continua adaptación y al objetivo de perdurar en el tiempo y, si es posible, ir creciendo. Proposición 2: Con frecuencia, el fracaso en estos cambios es debido a la mala gestión del cambio y no a la bondad de la solución técnica aplicada. Una de las principales causas de fracaso de una PYME es precisamente las pobres habilidades directivas del empresario-propietario (Gaskill y otros, 1993). En la práctica, los propietarios-directivos de PYMEs no presentan todas las habilidades y características que se necesitan para el éxito de un negocio, la mayoría necesitan ayuda y apoyo para sobrevivir (Stokes, 199

## **1.2. : FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

Surge entonces la pregunta

¿De qué Manera la Cultura Organizacional del las Pymes, tiene Implicancia en la Implantación de Sistemas de Calidad. Huánuco 2015?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cómo es la cultura organizacional en las Pymes de la ciudad de Huánuco?
- ¿Cómo es los sistemas de calidad de las Pymes de Huánuco?
- ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional de las pymes, con la implantación de sistemas de calidad en Huánuco?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar De qué Manera la Cultura Organizacional de las Pymes, tiene Implicancia en la Implantación de Sistemas de Calidad. Huánuco 2015.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir cómo es la cultura organizacional en las Pymes de la ciudad de Huánuco.

- Describir cómo es los sistemas de calidad de las Pymes de Huánuco.
- Describir cómo se relaciona la cultura organizacional de las pymes, con la implantación de sistemas de calidad en Huánuco.

## **1.4. HIPÓTESIS**

### **1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La Cultura Organizacional de las Pymes de Huánuco, tiene Implicancia positiva con la Implantación de Sistemas de Calidad. Huánuco.

### **1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- . La cultura organizacional en las Pymes de la ciudad de Huánuco, son positivas.
- Los sistemas de calidad de las Pymes de Huánuco, son positivas.
- Se relaciona positivamente la cultura organizacional de las pymes, con la implantación de sistemas de calidad en Huánuco.

## **1.5. VARIABLES**

### **1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Cultura Organizacional.

### **1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Sistemas de calidad.

## 1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	CULTURA ORGANIZACIONAL		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>“Los valores centrales, normas de conducta, artefactos y patrones de actividad que rigen la forma en que la gente en una organización interactúa con los demás e invierte energía en su trabajo y en la organización en general”.</p>	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Empatía</li> </ul>	<p><b>TECNICA 1:</b> Encuesta <b>INSTRUMENTO 1:</b> Cuestionario</p>
	Comportamiento del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Actitudes</li> </ul>	<p><b>TECNICA 2:</b> Entrevista <b>INSTRUMENTO 2:</b> Guía de Entrevista</p>
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>	<p><b>TECNICA 3:</b> Observación <b>INSTRUMENTO 3:</b> Guía de Observación</p>

VARIABLE DEPENDIENTE	SITEMAS DE CALIDAD		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSION ES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENT OS
Es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del	Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de objetivos.</li> <li>• Grado de aplicación de sistemas de calidad</li> </ul>	<b>TECNICA 1:</b> Encuesta <b>INSTRUMENT</b> <b>O 1:</b> Cuestionario
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de Eficiencia Y Eficacia.</li> <li>• Grado de aplicación de procesos de calidad</li> </ul>	<b>TECNICA 2:</b> Entrevista <b>INSTRUMENT</b> <b>O 2:</b> Guía de Entrevista
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Físico.</li> <li>• Recursos Materiales.</li> </ul>	<b>TECNICA 3:</b> Observación <b>INSTRUMENT</b> <b>O 3:</b> Guía de Observación

cliente y bajos costos para la calidad			
	Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama.</li> <li>• MOF.</li> </ul>	<b>TECNICA 4:</b> Observación <b>INSTRUMENT</b> <b>O 5:</b> Guía de Observación
	Documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información actualizada.</li> <li>• Información contables y financieros</li> </ul>	<b>TECNICA 5:</b> Observación <b>INSTRUMENT</b> <b>O 5:</b> Guía de Observación

## 1.7. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

### 1.7.1. JUSTIFICACIÓN

Se justifica porque pretende contrastar la relación teórica entre la cultura organizacional y el uso de sistemas de calidad en la PYMES de la ciudad de Huánuco, buscando describir y explicar si la cultura organizacional tiene incidencia en el sistema de calidad.

## **1.7.2 IMPORTANCIA**

El presente proyecto de investigación es importante, porque nos permitirá describir y conocer con mayor detalle la incidencia de la cultura organizacional con los sistemas de calidad en las PYMES de la ciudad de Huánuco, para que de esta manera sirva como fuente de información, para posteriores investigaciones.

## **8.8 VIABILIDAD**

El presente proyecto de investigación se consideró viable por las siguientes razones:

**8.8.1. Accesibilidad.-** El presente proyecto de investigación se considera viable dentro de este aspecto, ya los dueños de las pymes de Huánuco, nos brindaran acceso a la información directa e indirecta.

**8.8.2. Bibliografía.-** Se cuenta con la bibliografía pertinente, adecuada y actualizada para desarrollar el presente proyecto de investigación.

**8.8.3. Económico.-** Se cuenta con los recursos económicos auto financiado proveniente por nuestros ingresos propios como trabajadores independientes.

**8.8.4. Potencial Humano.-** Tres tesistas y un asesor.

**8.8.5. Tiempo.-** Se dispone del tiempo necesario para su materialización, aproximadamente 2 meses, tiempo necesario para la ejecución y desarrollo de la investigación.

**8.8.6. Geográfico.-** La ubicación de las Pymes se encuentran en la ciudad de Huánuco, siendo accesible para los tesisistas desarrollar la investigación.

### **1.9. LIMITACIONES**

- Como en todo trabajo de esta naturaleza, las limitantes son los recursos financieros y el tiempo, sin embargo, se está haciendo el esfuerzo para superarlas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **21. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Existen una serie de trabajos que, aunque distintos en los enfoques teóricos básicos adoptados y en los métodos de investigación utilizados, plantean una idea común: la necesidad de evaluar –previamente a la implantación de un enfoque de gestión de calidad- el grado en que una organización posee ciertas dimensiones culturales (o un determinado clima organizacional). Desde este enfoque se considera que determinadas dimensiones de la cultura (o el clima) de una organización apoyan el éxito de los sistemas de Gestión de Calidad, o dicho de otra forma, que algunas características culturales son consideradas como “prerrequisitos” para que la introducción de sistemas de mejora de la calidad se lleve a cabo con éxito (Berry, 1992; Emery et al., 1996; Mallack et al., 1997; Zeitz et al., 1997). Estos trabajos recogen, desde nuestro punto de vista, determinados temas apuntados como condiciones necesarias para el éxito de los programas de gestión de calidad en la bibliografía clásica sobre este tema, como los trabajos de Deming (1989) y Berry (1992), condiciones que se han incluido dentro del constructo “cultura organizacional”.

Por ejemplo, Emery et al. (1996) plantean la necesidad de un “clima organizacional propicio” para la internalización de la GCT y examinan empíricamente los efectos de factores del clima previos a la implantación de la misma. Zeitz et al. (1997) por su parte incluyen en su investigación las dimensiones culturales que acompañan y apoyan la adopción de la GCT, siguiendo a algunos autores que habían identificado las dimensiones culturales que deben existir previamente a la implantación y que ayudan a facilitar la aceptación y la adopción. Los resultados del trabajo de Mallack et al. (1997) sugieren valores culturales deseados y factores considerados como importantes para una organización que busca la certificación en la familia de normas ISO 9000. El estudio planteado por estos autores buscaba identificar componentes de la cultura –en el nivel de valores- que apoyan la consecución con éxito de la certificación en alguna de las normas de la familia ISO 9000: 1994.

Para determinar las dimensiones de la cultura que apoyan la puesta en marcha de la Gestión de Calidad Total, algunos trabajos han intentado entresacarlas de las publicaciones clásicas sobre dicho tema, basándose en un solo autor como por ejemplo Deming (Durivage et al., 1992), o en varios de ellos (Zeitz et al, 1997). En el caso del trabajo de Mallack et al. (1997) que pretende conocer los valores de la cultura organizacional que favorecen el éxito en la certificación del sistema de calidad según la

normativa ISO 9000, la ausencia de trabajos sobre dicho tema le lleva a plantear un estudio exploratorio a partir de un cuestionario basado en el instrumento de O'Reilly y Chatman, "Perfil de cultura organizacional". Queremos subrayar con ello que las fuentes utilizadas para concretar las dimensiones culturales "facilitadoras" de la adopción de la gestión de calidad son diversas –entresacadas de distintas aproximaciones teóricas y metodológicas tanto respecto al constructo "cultura" como respecto al constructo "calidad"- y ello se traduce en una extensa y confusa lista de dimensiones a tener en cuenta.

Además, las investigaciones empíricas realizadas, aunque todas utilizan como metodología el autoinforme mediante una encuesta, también difieren en varias cuestiones, tales como el tipo de personas a quienes se ha dirigido el estudio (solamente directivos vs. cualquier persona sea cual sea su rango jerárquico en la organización), comparación de organizaciones que han tenido éxito con otras que no lo han tenido (Waldman, 1993; Emery et al., 1996), vs medición de la relación entre la cultura organizacional y el grado en que se ha adoptado la Gestión de Calidad Total (Zeitz et al., 1997).

De acuerdo con lo planteado por van Donk y Sanders (1993), muchas publicaciones sobre Gestión de Calidad Total enfatizan la importancia de

la cultura organizacional para la puesta en marcha de sistemas de GCT utilizando sin embargo para describirla los propios principios de la Calidad Total (cultura de orientación al cliente, trabajo en equipo...). No llegan a clarificar por tanto qué dimensiones de la cultura de una organización apoyan o dificultan la adopción de dichos principios, ya que se cae en un círculo vicioso: para facilitar la implantación de programas de Calidad Total (cuyos principios básicos son la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo, Dean y Bowen, 1994) se necesita una cultura orientada al cliente, a la mejora continua y al trabajo en equipo (por ejemplo el trabajo de Adenbajo y Kehoe,1999). También Bright y Cooper (1993) consideran que existe, en la literatura sobre GCT, una laguna entre las afirmaciones que se hacen sobre la necesidad de un cambio cultural y el detallar aquello que podría caracterizar a una cultura organizacional con niveles altos de GCT.

Otros trabajos, sin embargo, sí que determinan de forma más clara la cultura de apoyo a la introducción de la GCT diferenciando las dimensiones propiamente culturales de las prácticas de dicho sistema de gestión (Zeitz et al., 1997).

Con el fin de determinar de una forma coherente las dimensiones culturales citadas como importantes en los distintos trabajos que asumen

este tipo de enfoque de “dimensiones culturales facilitadoras como pre-requisitos para el éxito” respecto a la relación entre cultura organizacional y gestión de calidad, se van a revisar dichos trabajos desde una aproximación específica al estudio de la cultura. Concretamente, la revisión se va a llevar a cabo considerando las dimensiones culturales incluidas en el instrumento “Conductas Normativas Organizacionales” desarrollado por Sánchez y Alonso (1997). Creemos que la utilización de un marco teórico ya desarrollado y apoyado a través de investigaciones empíricas como el propuesto por Sánchez y Alonso (1997) acerca de la cultura organizacional -determinada por las conductas normativas que imperan en una organización- supone una garantía de la validez de constructo de las dimensiones consideradas.

A continuación se van a señalar, por tanto, aquellas dimensiones culturales –de las consideradas por Sánchez y Alonso (1997) en su instrumento- que aparecen en la revisión bibliográfica realizada sobre gestión de calidad y en aquellos trabajos que específicamente señalan dimensiones culturales que apoyan la adopción de dicho tipo de gestión:

#### *1. Colaboración y Apoyo.*

El concepto de colaboración quiere expresar, de acuerdo con la definición del constructo realizada por Sánchez y Alonso, un acuerdo

entre las personas para realizar acciones en una organización o grupo que llevan a alcanzar objetivos y fines que son de mutuo interés o que posibilitan alcanzar los objetivos y los fines personales de los constituyentes. El concepto de apoyo a las personas supone que se colabora en las propuestas y acciones de otros sin pretender con ello conseguir fines personales propios. La colaboración es un mutuo apoyo entre personas para conseguir algo que no tiene que ser necesariamente común.

Las conductas normativas que forman esta dimensión de la cultura son, entre otras, las siguientes: “Se ponen en práctica las sugerencias que hacen los compañeros”, “Se proporciona apoyo y ayuda cuando se presenta la ocasión”, “Se comunica la información o los conocimientos para facilitar el trabajo a los demás”, “Se comparte la información con los compañeros de trabajo”, “Se está disponible cuando otros los necesitan”, “Se trabaja en colaboración con los demás”...

Señalada como la esencia del trabajo en equipo (Morrow, 1997), la colaboración es un tema frecuentemente tratado en la bibliografía de Calidad total, de acuerdo con la cual las conductas de colaboración y el apoyo se tienen que dar en los niveles siguientes:

Colaboración entre la dirección y los empleados, directivos y no directivos, basándose en la creencia de que todos los empleados pueden aportar cosas interesantes para la mejora del funcionamiento de la empresa (Deming, 1989; Berry, 1992; Dean y Bowen, 1994; Pérez Fernández de Velasco, 1994; Morrow, 1997). Juran (1983) también señala la importancia de la colaboración del empleado en cuanto a la identificación de defectos que puedan tenerse en cuenta para la mejora de la calidad, colaboración que se puede dar tanto individualmente como a través del trabajo en equipo -comisiones conjuntas de trabajadores y directivos, círculos de control de calidad, etc.-. Waldman (1993) hace referencia a un estudio de Bushe (1989) en el que encontró que en las culturas de CT se comparte frecuentemente la información tanto entre distintos niveles jerárquicos como entre compañeros, sin que se tenga miedo de perder poder o estatus, colaboración respecto al uso de la información que sirve para que se entiendan y solucionen mejor los problemas.

Colaboración entre departamentos, funciones o áreas funcionales; este tipo de colaboración se apoya en la consideración de la organización como un sistema que no puede funcionar de forma efectiva si cada parte de la empresa da prioridad a sus propios resultados sobre los de la organización entera (Dean y Bowen, 1994). El propio Deming, uno de los autores fundamentales de la Calidad, plantea en su punto número nueve

para la gestión de la calidad que hay que "derribar las barreras entre departamentos" (Deming, 1989, p. 20). Señala que los distintos departamentos de la empresa -investigación, diseño, ventas, producción- han de trabajar en equipo con el fin de prevenir posibles problemas y mejorar de este modo la calidad. Por su parte, Emery et al. (1996) evalúan el nivel de cooperación interdepartamental como un aspecto del clima esencial para que la Calidad Total tenga éxito. También Waldman (1993) hace referencia en su trabajo al estudio de Bushe (1989) que mostró que en una cultura de Calidad Total se da una "aproximación holística a la solución de problemas", es decir, que los distintos grupos de la organización reconocen la importancia de trabajar de forma cooperativa para resolver problemas y mejorar de esta forma la calidad. Petrick y Furr (1997) consideran que las organizaciones de Calidad Total realzan el comportamiento orientado hacia la cooperación con los miembros de la organización, incluyendo dentro del trabajo –además del cumplimiento de las tareas y el desarrollo de iniciativas más allá de la responsabilidad de cada cual- el compartir información con los compañeros de trabajo y ayudarles (p. 247). Berry (1992) insta a valorar, como una de las variables de clima laboral que debe tenerse en cuenta antes de implementar un programa de calidad total, la percepción de los empleados del apoyo recibido de otras unidades de la organización con las cuales mantienen relaciones de dependencia.

Colaboración entre la empresa y sus clientes y proveedores; esta colaboración se basa, según Dean y Bowen (1994), en los mutuos beneficios de las partes, como la sinergia y la lealtad. Waldman señala este tema como recurrente en la literatura sobre Calidad Total, como "intentos de conseguir proveedores externos y clientes implicados en los esfuerzos de Calidad Total". Morrow (1997) también apunta que la colaboración y el trabajo en equipo pueden incluir miembros que no pertenezcan a la organización, como proveedores.

## *2. Innovación y Disposición al cambio.*

La innovación expresa "la adopción de una idea, una técnica o una conducta que es nueva para las organizaciones", cambiar la forma de hacer y realizar lo que se lleva haciendo hasta ahora; el buscar una forma nueva de hacer las cosas que normalmente se hacen. El concepto de cambio supera según Sánchez y Alonso (1997) al de innovación en que el cambio está en las cosas que se hacen, en los fines que se pretenden y en los objetivos que se proponen. La innovación en principio no se refiere al cambio de los fines, ni de los medios (acciones) para conseguirlos, ni de los objetivos propuestos sino al hecho de optar por otra forma de actuar que es nueva o que, hasta entonces, no se ha utilizado.

Algunas de las conductas normativas incluidas por Sánchez y Alonso en esta dimensión cultural son las siguientes: “Se ve a la gente con ganas de realizar proyectos nuevos”, “Se busca la innovación, introduciendo métodos o formas recién aparecidas o conocidas”, “Se intentan nuevas formas de hacer las cosas”, “Se experimentan y ensayan nuevas cosas, en cuanto se presenta la ocasión”.

Como ya ha sido señalado, el concepto de mejora continua es otro de los temas principales de la Calidad total (Waldman, 1993; Dean y Bowen, 1994; Schneider et al., 1996; Pérez Fdez. de Velasco, 1994; Morrow, 1997), concepto que puede ser definido como un "compromiso con el examen constante de los procesos técnicos y administrativos, buscando métodos mejores" (Dean y Bowen, 1994). Waldman (1993) considera que una implicación subyacente al principio de mejora continua es “que las organizaciones deben estar dispuestas a implementar cambios en procedimientos y sistemas con el fin de realizar mejoras” (p. 71). En términos similares se manifiestan Emery et al. (1996), apoyándose en los argumentos e investigaciones de distintos autores, cuando afirman que un clima de innovación, aprendizaje y cambio provee el ambiente donde se fomenta el proceso de aprendizaje y esto permite a la calidad total tener éxito. También Zeitz et al. (1997) incluyen dentro de las dimensiones de la cultura que apoyan la adopción de la calidad total la

dimensión “innovación”, definiéndola como un clima que apoye nuevas ideas sobre métodos de trabajo y productos, al igual que Aubert y De Gaulejac (1991), quienes afirman que en las empresas que buscan la excelencia o Calidad Total, los cambios tienen un valor en si mismo, que la capacidad de adaptarse, la disposición a cambiar es esencial, considerando que en estas empresas la resistencia a los cambios se considera negativa.

Hay además otra cuestión, según nuestro punto de vista relacionada con la disposición al cambio y a la innovación que, aunque no está incluida dentro de la dimensión “Innovación y cambio” determinada por Sánchez y Alonso, es frecuentemente citada en la bibliografía sobre gestión de calidad. Se trata de la consideración de los problemas como una oportunidad de aprendizaje y de mejora de procesos y productos; en este sentido, Bushe (1989), citado en Waldman, (1993) encontró en un estudio empírico realizado que las culturas de calidad total (aquellas que tienen éxito en la implementación de la calidad) fomentaban el “aprendizaje a partir de problemas”, o sea, daban mucha importancia a la revisión de problemas potenciales, estudiando los procesos de trabajo y el desarrollo de los empleados para afrontar mejor los problemas, señalando además que de esta forma se pueden encontrar soluciones a largo plazo. También Schneider et al. (1996) señalan que en la calidad total se

fomenta que los empleados traten y resuelvan asuntos acerca de la calidad, que no los oculten. Emery et al. (1996) incluyen la disposición de los empleados para revelar problemas como uno de los aspectos del clima que favorecen el buen desarrollo de la Calidad Total. Berry (1992) por su parte apunta como dimensión de la cultura para la Calidad Total la “solución objetiva de los problemas” definiéndola como la utilización de hechos y datos para hacer frente a los problemas que surgen en la empresa, enfatizando la búsqueda de soluciones a los problemas más que la búsqueda de fallos en si misma y señalando la necesidad de que exista un ambiente de aprendizaje continuo.

### *3. Integración del grupo.*

Este concepto expresa la idea de la unificación del sistema social por medio de normas y valores compartidos, de formar parte de un organismo (equipo, grupo, organización) que tiene fines y objetivos propios pero en el que normalmente se está no por elección propia sino por asignación de la autoridad en razón de las características de los componentes y con el objeto de realizar un objetivo o tarea global. Así el concepto de integración indica como idea básica que los elementos actúan para conseguir realizar una tarea conjunta (i.e., un producto) o alcanzar un objetivo que los miembros individualmente no podrían conseguir.

“La gente se reúne para discutir los proyectos”, “Se ayuda a los compañeros del grupo a resolver sus diferencias”, “La gente se junta para participar en actividades fuera del trabajo”, “Se toman las decisiones que son aceptadas por la mayoría” y “Se busca que el propio trabajo esté coordinado con el de los demás” son algunas de las conductas evaluadas en la dimensión “Integración del grupo”.

El tema de la cohesión, integración o unidad del grupo también aparece en la bibliografía sobre gestión de la calidad (Schneider et al., 1996; Aubert y De Gaulejac, 1991; Zeitz et al., 1997). Schneider et al. (1996) señalan que para el éxito en los programas de cambio total en las organizaciones, como la Calidad Total, los directivos medios y supervisores deben verse como perteneciendo a cohesivos grupos de iguales, y que esta cohesión ayuda a promover la comunicación, la interacción positiva y la influencia entre los semejantes que facilitarán el cambio. Aubert y De Gaulejac (1991) por su parte afirman que en la búsqueda de la excelencia "el principio más unánimemente compartido es el de la necesidad de conseguir que en la empresa exista una comunidad unida por una inspiración común y una capacidad de entusiasmo y eficacia que permitan la puesta en práctica de grandes proyectos". Zeitz

et al. (1997) incluyen entre las dimensiones culturales que apoyan la Gestión de Calidad Total la

“cohesión social”, con la cual se refieren a la calidad de las relaciones entre los empleados: si existe un sentido de solidaridad y cooperación, o bien los otros empleados son vistos como competidores antagónicos.

#### *4. Consideración.*

El concepto de consideración de las personas quiere expresar el reconocimiento de las personas, el respeto por lo que son, hacen y piensan, de estimación por ellas mismas; no necesita que haya una reciprocidad o correspondencia; su fundamento está en la igualdad de la naturaleza humana y en el derecho que todos los hombres tienen a ser respetados y estimados por sí mismos.

Algunos de los elementos que incluyen Sánchez y Alonso (1997) dentro de esta dimensión cultural son: “La gente rechaza criticar a espaldas de los demás”. “Se trata a todos como iguales”. “Se intenta que la gente se sienta a gusto en el trabajo diario”, “En asuntos importantes se busca la aceptación de la gente antes de llevarlos adelante”, “Se actúa con equidad en el reparto del trabajo”, “Se respetan las opiniones de los demás”, “Se felicita a la gente que lo hace bien”.

Petrick y Furr (1997) afirman que las empresas con calidad total requieren respeto por todos los miembros de la organización, independientemente de su cargo, ya que cada persona está recibiendo continuamente autoridad para mejorar la efectividad de la organización. Definen el respeto por los demás como

“la visión positiva de nosotros mismos y de los demás como personas que siembran el compromiso personal para la actuación de calidad”, y que tiene que ver con el modo como nos tratamos a nosotros mismos y a los demás normalmente, cómo nos vemos a nosotros mismos en relación con los demás y cómo vemos el valor que cada persona aporta a cada relación “(p. 244).

Estos autores analizan lo que sucede cuando falla el respeto a uno mismo o a los demás en un entorno organizacional:

Las personas que respetan a los demás pero no se respetan a si mismos difícilmente podrán relacionarse de un modo colectivo, interdependiente, porque infravaloran su propia estima, no dan a conocer lo que piensan, esperando la aprobación de los demás.

Aquellos que sólo se respetan a si mismos pero no a los demás no son capaces de aprender de los demás ni de trabajar en equipo –por ejemplo, no piden información o ignoran el feedback que les dan

empleados que conocen bien su trabajo debido a que son demasiado orgullosos para aprender de los demás-.

Según Petrick y Furr (1997), un sistema de Calidad Total no puede mejorar sin una integridad y respeto sinceros.

Emery et al. (1996) también consideran el respeto hacia el individuo que hay en la empresa como un aspecto del clima importante para el éxito de la calidad total, y plantean además que los empleados deben sentir un clima de confianza antes de que puedan ofrecer un compromiso máximo con la calidad total. En este sentido, el propio Deming (1989) habla en su punto 8 para la gestión de la calidad de "desechar el miedo", y afirma que nadie da lo mejor de si mismo a menos que se sienta seguro.

Muchos otros autores han señalado así mismo la confianza como una condición necesaria para que la gestión de la calidad tenga éxito. Zeitz et al. (1997) consideran la confianza como una de las dimensiones estrechamente relacionadas con la implantación exitosa de la Gestión de Calidad Total, señalando que especialmente la confianza entre la dirección y los empleados es necesaria para el éxito. También Berry (1992) plantea que "una actitud con base en la confianza" es una de las dimensiones de la cultura para la calidad total.

Si entendemos por confianza, dicho de una persona “con quien se tiene trato íntimo o familiar” o “en quien se puede confiar” (y por confiar se entiende “depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier otra cosa”) (Diccionario de la Lengua Española, 2001), hablar de confianza en el seno de la empresa significará tanto el que exista un trato íntimo o familiar entre sus componentes como que existe una seguridad absoluta entre las partes que les permite dejar en sus manos cualquier asunto (la dirección en sus trabajadores y éstos en la dirección). En resumen, la confianza en la empresa supone que la dirección se siente segura respecto a los trabajadores y que éstos también sienten seguridad respecto a la dirección. Esta seguridad o confianza mutua, según nuestra opinión, necesita que la relación esté basada en la consideración y respeto mutuo de las partes; es decir, si no existe consideración y respeto entre las diversas personas que forman una empresa, no podrá desarrollarse una confianza entre ellas.

Llegado este punto creemos importante hacer referencia al trabajo de Fukuyama (1998) sobre la consideración de la confianza inherente a una sociedad como factor cultural determinante del bienestar de una nación. Fukuyama (1998) plantea que la tendencia a no formar comunidades impide que la gente explote las oportunidades económicas disponibles; el

problema, según Fukuyama, se encuentra en un déficit de “capital social”, concepto que puede ser definido como la capacidad de las personas para agruparse y organizarse con propósitos comunes. El capital social se encontraría dentro del concepto más amplio de capital humano, que parte de la premisa de que actualmente el capital no radica tanto en las tierras, en las factorías, en las herramientas y en las máquinas como, cada vez más, en los conocimientos y las habilidades de los seres humanos; se considera que además de las habilidades y los conocimientos, una característica importante del capital humano –el capital social- tiene que ver con la capacidad que tiene la gente de asociarse, aspecto vital tanto para la vida económica como para casi todos los demás aspectos de la existencia social (Fukuyama, 1998; p. 24).

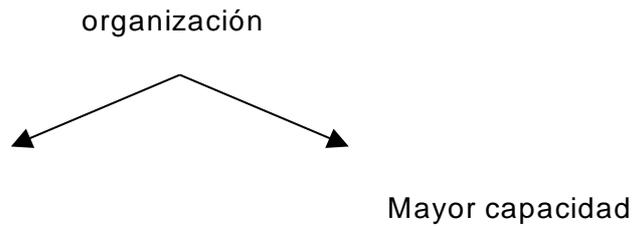
Pero la capacidad de asociarse depende, según plantea Fukuyama, del grado en que las comunidades comparten normas y valores y son capaces de subordinar los intereses personales a los del grupo; de estos valores compartidos deriva la confianza. Por tanto, el capital social se fundamenta en el predominio de la confianza en una sociedad o en algunos de sus aspectos.

La confianza entre los miembros de un grupo se apoya en unas normas y unos valores éticos compartidos, valores como la lealtad, la honradez y la fiabilidad (Fukuyama, 1998); esta confianza permite la consecución de capital social, es decir, la capacidad de asociarse con propósitos

comunes. Este concepto de capital social parece similar a la dimensión cultural “Integración del grupo” de Sánchez y Alonso (1997) definida anteriormente como la unificación del sistema social por medio de normas y valores compartidos, con el objeto de realizar un objetivo o tarea global. Las consecuencias de que una organización tenga capital social son, según Fukuyama (1998), muy importantes, quien señala que “si las personas que trabajan juntas en una empresa confían las unas en las otras porque operan todas según un conjunto de normas éticas comunes, será menos costoso trabajar. Esta sociedad tendrá mayor capacidad de innovación en su organización, puesto que el alto nivel de confianza permitirá que surja una gran variedad de relaciones sociales... Por el contrario, las personas que no confían las unas en las otras sólo colaborarán cuando exista un sistema de normas y reglamentaciones formales, que habrán de negociarse, establecerse y aplicarse ocasionalmente a la fuerza.” (p. 45).

Como se puede constatar a partir de estas palabras, Fukuyama relaciona de esta forma tres dimensiones culturales que han sido consideradas por la bibliografía de la Calidad Total como condiciones necesarias para su éxito, según el esquema que puede apreciarse en la figura

Confianza entre los Capital social (capacidad para miembros de una agruparse con propósitos comunes)



Mayor colaboración de innovación

Consecuencias de la confianza y el capital social derivado en una organización (desarrollado a partir del trabajo de Fukuyama, 1998).

Además, Fukuyama afirma que las sociedades bien dotadas de capital social adoptarán nuevas formas de organización con menos dificultades que las sociedades peor dotadas (Fukuyama, 1998, p. 48), e introduce también el concepto de sociabilidad espontánea, que constituye un subconjunto del capital social y que se refiere a la capacidad de crear grupos o comunidades intermedias, que no son ni la familia ni las creadas por los gobiernos y que están basadas más en los valores compartidos que en los contratos. Considera Fukuyama que la propensión hacia la sociabilidad espontánea comporta diversas ventajas, algunas de las cuales no son económicas; señala que en una sociedad con un alto nivel

de confianza, el entorno laboral puede organizarse con mayor flexibilidad basándose en el grupo y delegando responsabilidades a niveles inferiores y que por el contrario, en las sociedades con un bajo nivel de confianza deben recluir y aislar a sus trabajadores con una serie de normas burocráticas. Este planteamiento nos recuerda a la consideración de la cultura como filtro para la determinación del enfoque y las herramientas a adoptar en el proceso de mejora de la calidad, así como también a los distintas bases culturales de los enfoques de calidad y diversos tipos de organizaciones según su cultura señalados por Kekäle (1998).

La dimensión cultural "Consideración" señalada por Sánchez y Alonso (1997) y tal como se ha puesto de manifiesto a partir de la revisión bibliográfica realizada, considerada también como un pre-requisito para el éxito en la implantación de la gestión de calidad, es, según nuestro punto de vista, y de acuerdo con lo expuesto anteriormente, una condición necesaria (aunque probablemente no suficiente) para el desarrollo de la confianza en una organización. Aunque, de acuerdo con la tesis de Fukuyama (1998) la confianza sea posiblemente la base de casi todas las dimensiones culturales citadas como importantes para el éxito en la adopción de sistemas de gestión de la calidad, la necesidad de circunscribir nuestra revisión a una teoría cultural ya desarrollada con el objetivo de ganar en claridad y rigor deja fuera esta característica cultural, ya que Sánchez y Alonso (1997) –de cuya teoría y dimensiones culturales

propuestas nos hemos servido para realizar la revisión- no la contemplan. Creemos, sin embargo, que la confianza entre los miembros de la empresa se reflejará en la integración del grupo, en la colaboración y apoyo que se den en el mismo así como en la disposición a innovar y a cambiar.

Todas las dimensiones culturales señaladas se han considerado que apoyan la adopción de la Gestión de Calidad Total, tal como se puede apreciar en la revisión realizada. Pero ¿qué sucede con la introducción de sistemas de gestión de calidad según la normativa ISO 9000? ¿Facilitarán estas mismas dimensiones su implantación? A este respecto es necesario decir que apenas conocemos estudios que hayan tratado el tema de las dimensiones culturales que facilitan la adopción de sistemas de calidad de acuerdo con la familia de normas ISO 9000. Solamente hace referencia a esta cuestión el trabajo de Mallack et al. (1997), quienes consideran que si la cultura de la organización es importante para los programas de mejora de la calidad, deberá ser importante entonces para todas las aproximaciones y técnicas que mejoren la calidad, incluida la adopción de la normativa ISO 9000; Mallack et al. (1997) realizaron una encuesta a representantes de la dirección de empresas certificadas en la normativa ISO 9000. Se pedía a los participantes que señalaran el grado en que

consideraban que los valores presentados eran relevantes para el logro de la certificación en la normativa ISO 9000.

Los autores encontraron que seis de los dieciséis factores en forma de valores culturales propuestos eran considerados por los directivos encuestados como trabajando a favor de la misma y que otros siete factores adicionales mostraban también algún indicio de facilitar la certificación. Respecto a valores que pudieran estar actuando en contra de la certificación, Mallack et al. Señalan que no encontraron evidencia suficientemente fuerte en este sentido, por lo que no los contemplan en sus resultados.

Los seis factores a favor de la certificación eran los siguientes:

- *Precisión*: atención al detalle, precisión.
- *Alta organización*: altamente organizado, orientado a reglas.
- *Orientado al equipo*: innovador, orientado al equipo, compartir información libremente.
- *Decidido*: flexibilidad, decisión, orientado a la acción, tomar iniciativas, orientado al logro, orientado a resultados.
- *Contrario al riesgo*: cuidadoso, analítico, que apoya.
- *Estabilidad*: estabilidad, cultura única, responsabilidad individual.

Asimismo, los factores que fueron considerados como “posiblemente favoreciendo la certificación” fueron los siguientes:

- *Resultados*: altas expectativas de resultados, orgullo por los resultados, buena reputación, competitividad.
- *Cooperación*: desarrollar amigos en el trabajo, encajar con los demás, trabajar en colaboración con otros y entusiasmo por el trabajo.
- *Equidad*: orientación a la gente, ser justo, respetar los derechos individuales y calma.
- *Asertivo*: adaptabilidad, ser agresivo, suscitar y afrontar el conflicto de forma directa.
- *Recursos Humanos*: oportunidades de crecimiento profesional, pagos elevados por los buenos resultados, seguridad en el empleo y tener una clara guía filosófica.
- *Incertidumbre del lugar de trabajo*: carácter previsible, trabajar muchas horas, reflejando la necesidad de personas que puedan manejar grandes cantidades de incertidumbre para trabajar de forma más efectiva en la rápidamente cambiante economía dominada por el conocimiento.
- *Reflexivo*: ser reflexivo; este factor contrabalancea el factor “decidido”, ya que sugiere que las decisiones deben ser tomadas una

vez que los resultados y los impactos sistémicos de dichas decisiones hayan sido adecuadamente sopesados.

Según Mallack et al. (1997), lo más importante para las organizaciones que buscan la certificación en la normativa ISO 9000 es ser decidido en las acciones, poner atención en los detalles, apoyar a los empleados, desarrollar y fomentar un ambiente cooperativo así como esforzarse por conseguir la estabilidad interna. Concluyen los autores que los hallazgos de su investigación proporcionan evidencia que apoya el vínculo entre la cultura y un resultado deseado, la certificación en la normativa ISO 9000.

Las cuatro dimensiones culturales consideradas como pre-requisitos en la adopción de la gestión de la calidad total han aparecido en estos factores culturales que apoyan la certificación: en el factor “orientado al equipo” están incluidos valores como la innovación (innovación y disposición al cambio) y el compartir información (conducta evaluada en la dimensión “colaboración”), además de la orientación al equipo; en el factor “cooperación” podemos apreciar que se encuentran valores como hacer amigos en el trabajo (integración del grupo) y trabajar en colaboración con otras unidades (dimensión “colaboración”); finalmente, el factor cultural “equidad” tiene como valores clave la orientación a las personas, proveer

una cultura de justicia, de derechos individuales justos, lo cual podría asimilarse a la dimensión de “consideración” de Sánchez y Alonso (1997), ya definida. De acuerdo con estos resultados obtenidos por Mallack et al. (1997) creemos que las cuatro dimensiones culturales consideradas como factores que facilitan la adopción de la Gestión de Calidad Total apoyan también la introducción de sistemas de calidad según la normativa ISO 9000.

Por otra parte, el estudio de Martínez Fuentes et al. (2000) que aborda los obstáculos o barreras encontrados en la implantación de sistemas de calidad según las normas ISO 9000 señala que las principales barreras para conseguir la certificación son internas y básicamente relacionadas con los Recursos Humanos: hablan de “barreras organizacionales” que consisten en las dificultades de cooperación entre directivos, la comunicación de nuevas tareas, la resistencia a asumir nuevas responsabilidades, la carencia de implicación de empleados y dirección... La primera de estas “barreras”, las dificultades de cooperación entre directivos, supone una dificultad en colaborar y apoyarse, lo que secunda la idea de que la dimensión cultural “colaboración y apoyo” facilita el éxito en la adopción de sistemas de calidad según la normativa ISO 9000.

También Merino-Díaz de Cerio (2000), en un estudio en el que participaron 965 directivos de plantas industriales con más de 50 empleados de toda España y cuyo objetivo era comprobar si la adopción de prácticas de gestión de calidad contribuía a una mejora en los resultados, encontró que la clave para los buenos resultados se encontraba en diferentes aspectos de la Gestión de Recursos Humanos, como el empowerment, la implicación, la formación y el compartir información, más que en las herramientas y técnicas de procesos, proveedores y clientes.

Finalmente, tal como señalábamos en el apartado sobre los cambios en las formas culturales que implica la adopción de cualquier enfoque de calidad, consideramos que la introducción de un sistema de calidad según la normativa ISO 9000 (y especialmente de la nueva versión del año 2000) tendrá más éxito si los miembros de la organización tienen internalizados los principios o valores de la gestión de calidad total – orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo-. Ello nos lleva a concluir que las dimensiones culturales que apoyan la adopción de la Calidad Total también apoyarán la introducción de sistemas de calidad según la normativa ISO 9000, más si cabe teniendo en cuenta que la versión del año 2000 asume principios básicos muy similares a los de la Gestión de Calidad Total.

### 2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION: A NIVEL LOCAL.

a) **Rubín Robles, Alan Manuel**, CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SEVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2012, concluida la misma que llego a la siguiente conclusión: *La Cultura Organizacional de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán ha tenido un desarrollo significativo en dimensiones como innovación y toma de riesgos, orientación a los resultados y orientación hacia las personas (...)*

b) **Villavicencio Cabrera, Marco Antonio**; MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CALIDAD PARA IMPULSAR EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN EN EL PERIODO 2002 -2007, concluida la misma que llego a la siguiente conclusión: (...) *En términos de calidad en el servicio académico-administrativo y producción efectiva con el recurso humano, tecnológico y material que se dispone, es necesaria la redefinición de los valores estratégicos y, la definición de una cultura organizacional de la calidad.*

**CASTAÑEDA AGUILAR, DICK HENDRICK(2011); Tesis CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA SOBRE EL ESTRÉS LABORAL Y EL SÍNDROME DE BOURNOTUNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN :CONCLUSIÓN**, realiza un estudio sobre la situación de los personales de obstetricia lo cual en relación al clima organizacional están entre débil y fuerte .En cuanto al nivel de estrés en el personal de obstetricia en su centro de trabajo es media, según estudiado en los niveles del estrés. En cuanto al síndrome de bournot a nivel del personal de obstetricia es bajo.

**PANDO HUAMAN, NORMA(2013):TesisS: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MICRO RED DE AUCAYACU.UNIVERSIDAD: DE HUÁNUCO.**

**CONCLUSIONES:** De acuerdo a los objetivos planteados en el desarrollo de la investigación llegaron a las siguientes conclusiones: No fomentar trabajo en equipo entre los directivos y trabajadores de la Micro Red Aucayacu ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades administrativas, lo que incide finalmente en el desempeño y falta de compromiso. Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de mejora de buenas condiciones de trabajo y sugieren que deben de contar con equipos de última tecnología para realizar el trabajo diario. Los directivos manifiestan el calificativo inferior a lo ideal del clima organizacional en la Micro Red Aucayacu en la cual es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de la Micro Red Aucayacu. En consenso los directivos y gerente manifiestan que un mejoramiento en el clima organizacional incidirá de manera positiva en el desempeño laboral.

### **2.1.2 ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL.**

**TESIS: INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y OPERARIOS DE LA EMPRESA “CONFECCIONES MELGAR”**

**AUTOR: MELVA LUZ MORALES CASTAÑEDA**

**UNIVERSIDAD: NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

**AÑO: 2009**

#### **CONCLUSIÓN:**

- ❖ Llegaron a la conclusión que los trabajadores optan por tener un mayor rendimiento de acuerdo al clima organizacional en el trabajo, para lo cual se emplean actividades como capacitaciones y trabajo en equipo para poder lograr los objetivos establecidos por la empresa.
- ❖ Los trabajadores de la empresa confecciones melgar, están de acuerdo con el compromiso para el trabajo en equipo y donde ellos cumplirán con sus responsabilidades de forma idónea para desempeñar sus labores eficientemente.

### 2.1.3 ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL.

- **NIRIA QUINTERO, ELSIS FARÍA(2009)Tesis: CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA DEL LAGO.UNIVERSIDAD: DEL ZULIA - VENEZUELAÑO: CONCLUSIÓN:**
  
- Este autor realizó las investigaciones que le permitió conocer y apreciar que el esfuerzo humano es vital para su funcionamiento de cualquier organización; es decir después de haber analizado y procesado la investigación, se ha podido visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz.
- Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

## 22 BASES TEÓRICAS

Una de las definiciones más referenciadas y posiblemente aceptadas de cultura organizacional es la de Schein (1988, p. 25):

*Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.*

Sin embargo, según nuestro punto de vista, la cultura de una organización son tanto los supuestos básicos o presunciones que según Schein (1985) constituyen la esencia de la cultura como los artefactos y creaciones por una parte, y valores por otra, que este autor considera como manifestaciones superficiales de la cultura.

Por ello, asumimos –complementando la definición de Schein- la definición aportada por Van Muijen et al. (1992), que consideran la cultura organizacional como “los valores centrales, normas de conducta, artefactos y patrones de actividad que rigen la forma en que

la gente en una organización interactúa con los demás e invierte energía en su trabajo y en la organización en general”.

Es decir, que para nosotros, y de acuerdo con la clasificación realizada por Peiró (1990) sobre los contenidos culturales de las organizaciones, la cultura de una organización está formada por los siguientes elementos estructurados en distintos niveles:

1. *Nivel observable referido a los productos de la cultura*, el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes y vestidos, recompensas, etc.
2. *Nivel apreciativo y valorativo*, permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.
3. *Nivel fundante* integrado por supuestos y creencias básicas.

De acuerdo con Alonso (1999) los elementos culturales son categorizados por los investigadores de la cultura en dos grupos:

- *El núcleo de la cultura*, que corresponde a lo que los autores llaman valores, creencias, entendimientos comunes, presupuestos, ideologías, filosofías.
- *Las formas culturales*, que son el aspecto expresivo de las acciones humanas y correspondería a lo que la mayoría de los autores denominan mitos, rituales, historias, leyendas, lenguaje especializado, patrones de comportamiento y, de forma general, se puede aplicar a todas las expresiones de la acción humana.

La diferencia entre formas culturales y núcleo de la cultura radica, según Alonso (1999) en la naturaleza de los elementos; los elementos del núcleo son sistemas de creencias compartidas, mientras que las formas culturales son el resultado de las acciones humanas que además de cumplir con determinados fines técnicos y prácticos expresan un conjunto de significados culturales. Las formas culturales se corresponderían con el primer grupo de elementos citados por Peiró (1990), los elementos observables de la cultura, mientras que el núcleo de la cultura agruparía a los otros dos tipos de elementos, tanto a los del nivel valorativo como a los del nivel fundante.

Por otra parte, podemos encontrar un elevado acuerdo entre los investigadores respecto a la cuestión de que la cultura debe ser compartida por los miembros de la organización o grupo social (Schein, 1988; Rousseau, 1990; Van Donk y Sanders, 1993; Alonso, 1999; Valdivieso, Galán Arizeta y Reoyo, 2000). En este sentido, tanto investigadores de la cultura organizacional como del clima han señalado la necesidad de considerar un mínimo acuerdo intra-grupo para poder hablar de “cultura” o de “clima organizacional”. Por ejemplo, Alonso y Sánchez (1998) incluyen como primer criterio para la determinación de la cultura de un grupo u organización su intensidad o criterio de comunalidad, es decir, el grado en que una norma es compartida por los miembros de dicho grupo u organización. Por su parte, investigadores multinivel del clima han denominado “intensidad o fuerza del clima” al grado de acuerdo intra-unidad entre las percepciones del clima de sus miembros (González-Romá, Peiró y Tordera, 2002). Desde esta aproximación del clima, el acuerdo intra-grupo es un prerrequisito para considerar que un constructo de un nivel más alto (clima organizacional) puede ser operacionalizado a partir de puntuaciones de un nivel más bajo (clima individual).

La existencia de un acuerdo intragrupo mínimo será considerada por tanto, necesaria para poder hablar de cultura

organizacional propiamente dicha. Cuando se traten las percepciones individuales acerca de dimensiones de cultura organizacional evaluadas estaremos hablando de “cultura organizacional percibida” o de “clima psicológico” según lo señalado por Parker et al. (2003), y ya comentado anteriormente.

En resumen, y según nuestro punto de vista, la cultura de una organización se puede conocer, por tanto, a partir del estudio de todos los elementos culturales enunciados anteriormente –elementos del núcleo de la cultura y formas culturales-, teniendo en cuenta que cuantos más elementos se incluyan y de un nivel más profundo, mayor será el conocimiento de la misma. Sin embargo, consideraciones prácticas como los recursos disponibles (disponibilidad de las organizaciones y miembros de las mismas a ser estudiadas, tiempo y dinero) y la accesibilidad de determinados elementos influyen de una manera importante en la elección de qué estudiar, por lo que en la práctica el número de elementos incluidos se ve normalmente limitado.

Una cuestión también importante cuando se aborda el estudio de la cultura organizacional se refiere a su formación y cambio. Ostroff et al. (2003) señalan tres teorías principales sobre la formación de la

cultura organizacional. La “teoría de la tensión” de Trice y Beyer, desde la que se propone que las ideologías, que representan el contenido principal de la cultura organizacional, son usadas para hacer las situaciones sociales más comprensibles, estructuradas y menos estresantes. Consideran que la cultura organizacional se forma fundamentalmente debido al conflicto y tensión que existe entre ideologías en competencia, aunque no detallan cómo.

La segunda de las teorías señalada por Ostroff et al. (2003) sobre la formación de la cultura es el modelo de Hatch (1993), el cual incluye los procesos simbólicos y vínculos específicos con los tres niveles de la cultura de Schein. En el modelo de Hatch los enlaces entre artefactos, valores, supuestos y símbolos están influenciados por cuatro procesos: manifestación, realización, simbolización e interpretación, procesos que crean modos de funcionamiento temporales tanto proactivos como retroactivos y que son más importantes que los propios niveles de la cultura (Hatch, 1993). De acuerdo con lo señalado por Ostroff et al. (2003) respecto a este modelo, el proceso comienza mediante la manifestación y realización de supuestos, valores o normas conductuales específicas, siendo los artefactos culturales el producto de la manifestación y realización. Una vez que un artefacto es realizado –hecho real- tienen lugar los

procesos de simbolización e interpretación, y llevan a la formación de la cultura; un artefacto se convierte en un símbolo cultural cuando las personas lo usan para darle sentido a un hecho o un artefacto. Por último, la interpretación especifica el significado que tiene el símbolo. En la siguiente figura podemos apreciar este modelo:

La última de las teorías señaladas por Ostroff et al. (2003) es la “teoría del rol” de Peterson y Smith, y cuya principal propuesta es que la toma de

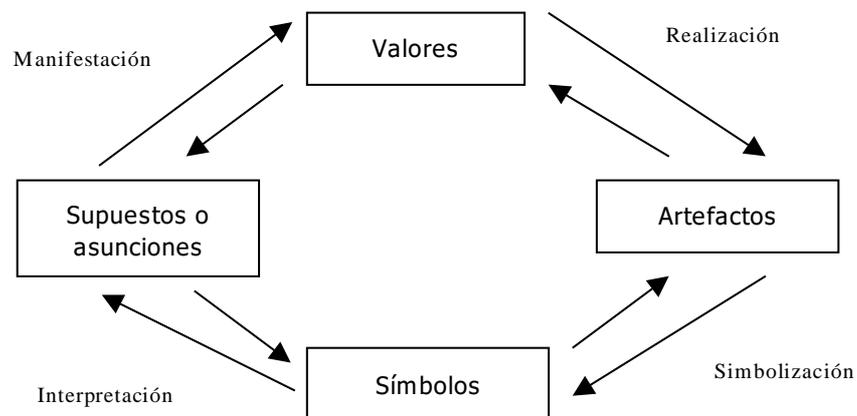


Figura 3.1. El modelo de las dinámicas culturales de Hatch (1993).

sentido se deriva de enlazar hechos con estructuras interpretativas, las cuales contienen una clasificación de fuentes de significado tanto intraorganizacionales como extraorganizacionales. Se considera que los miembros de la organización usan estas fuentes para dar sentido a los

hechos, y que las personas que ocupan diversos roles pueden deliberadamente intentar influenciar dicha toma de sentido; sin embargo, estos autores según Ostroff et al. (2003) no explican específicamente cómo se forma una visión compartida de la organización a partir de las interacciones de varias personas que ocupan un rol y fuentes de significado.

Ostroff et al. (2003) concluyen que la complejidad del fenómeno impide una explicación precisa de la formación de la cultura organizacional y apuntan la necesidad de realizar más trabajo conceptual para entender cómo las interpretaciones individuales de los hechos organizacionales son transformadas en significados compartidos.

También nos parece importante señalar el modelo conceptual de De Witte y Van Muijen (1999), en el que se incluyen los diferentes elementos que deberían ser tenidos en cuenta para estudiar la cultura organizacional y que se refiere tanto a la formación como al cambio o desarrollo de la misma. El modelo está formado por tres marcos – incluidos unos dentro de otros- que representan factores de influencia sobre la cultura definidos de mayor a menor amplitud:

- El marco exterior se refiere a la influencia de *factores del entorno* de la organización (la cultura nacional, la evolución de los negocios, las asociaciones profesionales, todos aquellos grupos o individuos con intereses en la organización) sobre la cultura organizacional.
- El segundo marco contempla *factores de la organización* (la importancia de la visión, el papel de los líderes, la percepción de una crisis o la experiencia de presión) que son influidos por los factores del entorno.
- Finalmente, en el interior del modelo encontramos, determinados por los factores anteriores, diversos *procesos de la organización* como procesos operativos, selección, entrenamiento, evaluación, investigación y desarrollo, etc, *así como la interacción entre el individuo y la organización* y, finalmente, los resultados de la cultura organizacional en términos del impacto de la misma sobre sus miembros.

Respecto al cambio cultural, también se ha dado un debate importante acerca de si la cultura organizacional puede y debe ser cambiada por la dirección de la organización (Ostroff et al., 2003), existiendo tanto opiniones que señalan que la cultura si que puede ser cambiada como otras que apuntan que la intervención directa de la dirección no puede cambiarla.

Un punto de vista interesante respecto a esta cuestión, según nuestra opinión, es el de Schneider, Brief y Guzzo (1996), que señalan que la cultura organizacional puede ser cambiada a través de un cambio en el clima. Definen el clima como los tangibles que produce una cultura, los tipos de cosas que suceden a y alrededor de los empleados y que éstos son capaces de describir, mientras que consideran la cultura como las creencias y valores firmemente implantados en una organización. Apuntan Schneider et al. (1996) que el cambio solamente puede darse y mantenerse cambiando las políticas, prácticas, procedimientos y rutinas diarias, que alterarán las creencias y valores que guían las acciones de los empleados. Señalan que comunicar nuevos valores y creencias requiere cambiar tangibles, es decir, las miles de cosas que definen el clima, que definen el día a día de una organización.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CALIDAD.**

Se podría decir que el interés por la influencia de la cultura organizacional en la introducción de aproximaciones de gestión de calidad surge en parte a raíz de los intentos de explicar el éxito de las empresas Japonesas y de países del Pacífico, que excedieron los niveles de productividad, calidad, innovación y servicio de las empresas europeas y americanas, intentos en los que se ha tendido a dar importancia a los

valores compartidos de la dirección y los trabajadores japoneses como un factor importante de su éxito (Garmendia, 1988; Furnham y Gunter, 1993). Se ha planteado que estos valores se traducen en unas normas de comportamiento que demuestran un compromiso con la calidad, la solución de problemas y el esfuerzo cooperativo en un grado mayor del que se da en las organizaciones de fuera de Japón (Furnham y Gunter, 1993).

En segundo lugar, tal como planteábamos en la introducción de este trabajo, la línea de investigación que ha estudiado la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento de la organización (Amador, 1999) puede considerarse también, según nuestro punto de vista, como un antecedente de los estudios que se han ocupado de la relación entre la cultura organizacional y el éxito de aproximaciones de mejora de la calidad. El interés por la cultura organizacional como factor influyente en el éxito económico de las organizaciones ha impulsado el que la cultura se tenga más en cuenta cuando se estudian fenómenos relativos a las organizaciones, entre ellos la introducción de aproximaciones de mejora de la calidad.

Son probablemente razones pragmáticas las que más han impulsado el desarrollo de las investigaciones o reflexiones que vinculan la cultura organizacional con la Gestión de Calidad. En un momento histórico donde

multitud de organizaciones están adoptando enfoques de gestión de calidad, resulta tremendamente importante conocer qué factores pueden estar influyendo en el éxito de su puesta en marcha, con el objetivo de tenerlos en cuenta y, en la medida de lo posible, potenciarlos o evitarlos. Gran parte de los trabajos que han planteado la importancia de la cultura organizacional en la adopción de aproximaciones de Gestión de Calidad citan de manera explícita la utilidad de sus planteamientos y conclusiones en el ámbito práctico, normalmente sugiriendo la evaluación de la cultura previamente a la introducción de estos sistemas de gestión y la valoración de la misma como “adecuada” o “no adecuada” para la implantación (Berry, 1992; Emery et al., 1996; Zeitz et al., 1997; Kekäle, 1998; Adenbajo y Kehoe, 1999; Maull, Brown & Cliffe, 2001).

La influencia de la cultura en la adopción de sistemas de mejora de la calidad ha pasado, tal como señalábamos en la introducción de este trabajo, de considerar las diferencias culturales entre países (Japón vs. países occidentales) a plantear las diferencias existentes en la cultura de las organizaciones como relevantes para el éxito en la introducción de sistemas de gestión de la calidad. Es decir, que el foco de atención se ha trasladado de un nivel “macro” o nacional a un nivel “micro” u organizacional en la búsqueda de la influencia de la cultura en el éxito de la introducción de la Gestión de Calidad.

La relación entre la cultura organizacional y la gestión de Calidad es un tema frecuentemente tratado teóricamente pero acerca del cual se han llevado a cabo pocos trabajos empíricos (Bright y Cooper, 1993; Emery et al., 1996) aunque en los últimos años son varias las investigaciones realizadas (Zeitz et al., 1997; Kekäle, 1998; Adenbajo y Kehoe, 1999; Maull, Brown & Cliffe, 2001). Las razones de su limitado estudio empírico pueden encontrarse, según nuestra opinión, en la relativa novedad de las aproximaciones de Gestión de Calidad junto al complejo y controvertido estado de la cuestión sobre el concepto de cultura organizacional, así como en el hecho de que la introducción de aproximaciones de calidad es llevada a cabo y estudiada principalmente por especialistas en organización de empresas, ingeniería y economía, mientras que la cultura organizacional es un concepto tratado habitualmente desde la psicología, la sociología y la antropología.

*Pero ¿Por qué la cultura se considera como un factor importante en la puesta en marcha de sistemas de gestión de la calidad? ¿Qué argumentos se señalan para sugerir que la cultura de una organización es un factor a tener en cuenta cuando se va a introducir un sistema para la mejora de la calidad?*

Para responder a estas preguntas vamos a desarrollar en primer lugar una cuestión que subyace en la bibliografía de Gestión de Calidad y en los trabajos que han abordado la relación entre calidad y cultura organizacional: la consideración de la adopción de la Gestión de Calidad como un cambio cultural.

### **LA GESTIÓN DE CALIDAD COMO CAMBIO CULTURAL.**

A partir de la revisión bibliográfica realizada consideramos que *la introducción de las aproximaciones de gestión de la calidad pretende y supone –si se adopta con éxito- un cambio cultural y organizacional importante*. Así se desprende tanto de la revisión de bibliografía sobre Gestión de Calidad (Palom, 1984; Crosby, 1989; Deming, 1989; Berry, 1992; Pérez Fdez. de Velasco, 1994) como de lo planteado en otros trabajos que han tratado específicamente la relación entre la cultura organizacional y la gestión de calidad.

Tanto Deming como Crosby, dos de los grandes “gurús” de la calidad, señalan la necesidad de cambiar el estilo de dirección y filosofía de las empresas, señalando nuevos valores de la calidad (Crosby, 1984) o “14 Puntos para la gestión” (Deming, 1989), dentro de los cuales el segundo punto se refiere a “Adoptar la nueva filosofía (valores) basada en la calidad”. Crosby (1987) señala explícitamente que todo el tema de la

calidad gira alrededor del estilo de dirección y la filosofía de empresa. Sin embargo, esta nueva filosofía o estilo de gestión de la calidad no es definida de la misma forma por Crosby y Deming; mientras Crosby considera como “valores absolutos de la calidad” una definición de la misma como conformidad con los requisitos y definición operativa de los mismos, adopción de un sistema basado en la prevención, búsqueda de un patrón de rendimiento basado en el “cero defectos” y en las acciones correctivas, así como una medición de la calidad en términos financieros, Deming señala 14 puntos para la gestión entre los que podemos citar los siguientes: crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, adoptar la nueva filosofía (valores) basada en la calidad y poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación.

En el caso de Deming, además, el nuevo estilo de gestión propuesto se basa en el desarrollado por las empresas en Japón, sistema de gestión que llevó a una mejora espectacular de la calidad de los productos japoneses, con el consiguiente incremento en la competitividad de la industria de ese país. Otro punto fundamental señalado por Deming como una de las principales doctrinas de calidad enseñada a los directivos japoneses en los años 50 es la necesidad de estudiar las necesidades del

consumidor, con el fin de diseñar el producto y servicio que le proporcione una vida mejor en el futuro.

Los escritos de Deming suponen un llamada a la transformación de las empresas occidentales, enfatizando la responsabilidad de la dirección de las mismas en redefinir su papel y reconstruir la cultura corporativa. La dificultad del cambio propuesto es señalada también por este autor (Deming, 1989) al afirmar que el gran problema de la dirección puede que sea la dificultad en hacer algún tipo de cambio (p. 116) y que incluso aunque la dirección se embarque con ganas en los 14 puntos para la calidad, productividad y competitividad, *“en el mejor de los casos el progreso parecerá lento”* (p. 118).

También Berry (1992) señala que el desarrollo de un programa de GCT supone un cambio cultural importante, matizando que se puede esperar que sea un proceso de cambio cultural a largo plazo que necesita planificación, paciencia y perseverancia para hacerlo correctamente y bien. Propone un enfoque para el cambio de arriba-abajo, ya que considera que en lo que se refiere a un cambio cultural, nada transmite un mensaje más convincente a la totalidad de una empresa que la acción de la gerencia. Berry (1992) insta a identificar los valores que sustentan una cultura para la Calidad Total, citando algunos de ellos –junto con acciones

necesarias para respaldar dichos valores- y señalando que dicha lista no los incluye a todos. Entre estos valores podemos señalar “El cliente es lo primero”, Trabajo en equipo y colaboración, los hechos y los datos valen mas que las adivinanzas y los supuestos, etc.

Pérez Fdez. de Velasco (1994) habla, por su parte, de cambio cultural señalando las orientaciones culturales requeridas por la nueva estrategia de calidad, entendidas como el nuevo esquema de valores propuesto por la gestión de calidad. Considera como valores básicos de la nueva estrategia la orientación media tendiendo a fuerte hacia la satisfacción del cliente, el personal, entendiendo la orientación hacia el personal como la confianza de la empresa en su personal, comunicación interna, participación y disponibilidad para compartir y trabajar en equipo, el desempeño personal y la innovación: asunción de riesgos, predisposición al aprendizaje y cambio. Este autor señala la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico de la cultura empresarial para poder comparar el perfil cultural existente en la actualidad en la organización con el necesario para la implantación con éxito de la nueva estrategia empresarial, identificando los “gaps” o lagunas entre ellos y la elaboración de planes de acción para corregirlos, así como teniendo en cuenta los puntos fuertes de la cultura actual que puede ser necesario potenciar (Pérez Fdez. de Velasco, 1994).

Muchos otros autores también han sugerido o planteado que lo que se pretende con la Gestión de Calidad es un cambio cultural o un cambio organizacional importante (Wilkinson et al., 1992; Bright y Cooper, 1993; Van Allen, 1993; van Donk y Sanders, 1993; Schneider et al., 1996; Zeitz et al., 1997; Mallack et al., 1997; Kekäle, 1998). Bright y Cooper (1993) afirman que el cambio cultural es central en los desarrollos de la gestión de calidad. También Zeitz et al. (1997) señalan que la esencia de la GCT es el cambio cultural, considerando que las prácticas de GCT son simplemente herramientas para la transformación cultural. Mallack et al. (1997), refiriéndose a la adopción de la normativa ISO 9000, señala que es requerido un considerable cambio organizacional para implementar dichas normas. Por su parte, Kekäle (1998) considera que una compañía que elige introducir un enfoque de GCT está más o menos obligada a redefinirse culturalmente.

Pero ¿qué es un cambio cultural? Cummings y Worley (1997) definen la transformación de una organización o cambio transformacional –dentro del cual incluyen el cambio cultural- como un “*cambio radical en la forma en que los miembros de una organización perciben, piensan y se comportan en el trabajo*”. Estos cambios se refieren a la alteración de las presunciones subyacentes en las que se basa la organización para relacionarse con su ambiente y sus funciones. Afirman Cummings y

Worley (1997) que cambiar estos supuestos básicos conlleva cambios significativos en la filosofía y valores corporativos, y en las numerosas estructuras y acuerdos que determinan la conducta de los miembros de la organización, subrayando que no solamente es mayor la magnitud del cambio, sino que el cambio altera fundamentalmente la naturaleza *cualitativa* de la organización. También apuntan estos autores que para ser etiquetado un cambio como transformacional, la mayoría de los individuos en la organización deben cambiar su comportamiento.

Es más, Cummings y Worley (1997) consideran que las organizaciones que emprenden un cambio transformacional están implicadas en un tipo de cambio que supone cambios discontinuos en las estructuras mentales u organizacionales y por tanto, un nuevo paradigma organizativo, señalando que en los años 80 incrementos en el cambio tecnológico, el interés por la calidad y la participación del trabajador llevó al menos a un cambio en el paradigma organizativo. Las características del nuevo paradigma –que se determinaba por la transición de una organización “basada en el control” a otra “basada en el compromiso”-, eran: estructuras más flexibles y ligeras, información y toma de decisiones delegadas en los niveles más bajos de la organización, equipos descentralizados y unidades de negocio responsables de productos, servicios o clientes específicos, y gestión participativa y trabajo en equipo.

Consideran Cummings y Worley (1997) que este nuevo paradigma organizativo resulta adecuado para las condiciones cambiantes. Según nuestra opinión, este nuevo paradigma organizativo al que se refieren Cummings y Worley, y de acuerdo con la denominación propuesta por Heras (2001), es el *nuevo paradigma de la calidad*. Heras (2001) considera que se han llevado a cabo cambios importantes en la organización interna de las empresas durante las últimas décadas, pasando de una organización caracterizada por una estructura administrativa y de dirección jerárquica compleja y con un algo grado de departamentalización y la producción en masa de productos idénticos – poco o nada diferenciados- a un nuevo paradigma de gestión, el paradigma de la calidad.

A finales de los 60 y principios de los 70, de acuerdo con Heras (2001), el paradigma organizativo clásico basado en el taylorismo, empieza a entrar en crisis, debido a su incapacidad para continuar generando crecimiento económico y mejoras de productividad, comenzando a no ser operativo debido a una serie de cambios. Para adaptarse al nuevo entorno económico, apunta Heras, las empresas constataron que era necesario implicarse en un cambio organizativo que les ayudase a conseguir organizaciones que se adaptasen mejor a las nuevas circunstancias. Surgen por tanto nuevas técnicas y formas de organizar el

trabajo como el Total Quality Management (TQM – Gestión de Calidad Total o GCT), el Just-In-Time (JIT), para responder a la nueva situación, técnicas y sistemas que pueden considerarse como los primeros pasos hacia la configuración de un nuevo paradigma organizativo y que son adoptadas primero en Japón y más tarde en los países occidentales.

Las transformaciones más importantes planteadas por el nuevo paradigma organizativo respecto al anterior se basan, según Heras (2001) en tres conceptos fundamentales:

1. Un marcado *proceso de reorganización de la empresa*, basado en la reducción, reorganización y simplificación significativa de la departamentalización y organización jerárquica de la empresa, así como del proceso productivo de la misma. Tendencia a la descentralización de la empresa y transformación de los límites divisionales.
2. *El cliente es la figura fundamental* en torno a la que giran los demás agentes de la empresa. La producción se diferencia en base a la segmentación del mercado realizado para tratar de satisfacer las necesidades de los clientes. Esta filosofía se extiende hasta el propio proceso productivo de la empresa, de forma que *surge el concepto de cliente interno* de la empresa.

- 3 La instauración del “paradigma de la calidad” como modelo orientado a la obtención de la satisfacción de la figura fundamental de la empresa, el cliente, a través del cambio cultural que supone la adopción, entre otros de un *nuevo modelo de participación, motivación y formación del personal de la empresa.*

Aunque no todas las empresas de nuestro entorno se encuentran involucradas en una reorganización de este tipo si que existe, de acuerdo con Heras (2001), una tendencia en las medianas y grandes empresas a reorganizar y repensar el proceso productivo, creándose una tendencia hacia el cambio en los métodos de gestión y dirección de las empresas. La conclusión a la que llega Heras (2001) es que lo que ha posibilitado este cambio es que las empresas se planteen la calidad como una variable clave de su gestión empresarial, fraguándose en los últimos años en el ámbito empresarial y académico una nueva cultura de la calidad, que se podría denominar como *el nuevo paradigma de la calidad*, paradigma que cuenta con dos pilares fundamentales:

- la difusión de un buen número de prácticas y herramientas de gestión empresarial englobadas dentro de lo que se ha conocido como la Gestión de Calidad Total o Total Quality Management.
- La normativa ISO 9000.

Podemos decir, por tanto, que la evolución histórica del concepto de calidad, tal como ha sido expuesta en el apartado primero del capítulo sobre Gestión de Calidad, supone la historia de un cambio de paradigma organizativo o cambio cultural, desde el paradigma clásico de la organización hasta el paradigma de la calidad, ya que lo que se quiere conseguir es un cambio en la forma de percibir, pensar y actuar en el trabajo, de acuerdo con la definición de Cummings y Worley (1997).

La idea de que la adopción de aproximaciones de gestión de calidad lo que pretende en realidad es un cambio cultural puede ser analizada centrándonos en los diversos elementos de la cultura, análisis que va a constituir el objeto de los dos siguientes apartados de este trabajo. En primer lugar nos centraremos en el cambio propuesto por las distintas aproximaciones de la calidad en el núcleo de la cultura o nivel fundante (supuestos y creencias básicas y valores), tratando posteriormente los cambios en las formas culturales.

### **Cambios en el Núcleo de la cultura o nivel fundante.**

Tal como se expuso en el capítulo de revisión sobre calidad, -y aunque no existe una definición unánime sobre qué es la Gestión de Calidad Total-, si que está generalmente aceptado que se trata de una forma o

sistema de gestión con sus propios principios, prácticas y técnicas, de acuerdo con lo planteado por Dean y Bowen (1994). Los principios básicos de la GCT son la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo, principios que se refuerzan mutuamente y alrededor de los cuales se articulan una serie de prácticas y técnicas (Dean y Bowen, 1994). Estos principios o valores suponen un cambio respecto a los que habitualmente constituyen el estilo o sistema de gestión de las organizaciones de acuerdo con el paradigma organizativo clásico señalado por Heras (2001), cambio que viene acompañado por un cambio en las formas culturales (prácticas y técnicas).

Un análisis más a fondo de los principios de la Calidad Total de acuerdo con lo planteado por Dean y Bowen (1994) nos permitirá percibir más claramente las diferencias entre los valores de los dos paradigmas organizativos:

- *Orientación al cliente o foco en el cliente:* es el primero y el más importante principio. La meta de satisfacer a los clientes es fundamental para la Calidad Total y es expresada por el intento de la organización de diseñar y lograr productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente. Las bases lógicas para este principio son las creencias de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para el éxito organizacional a largo plazo, y que esta

satisfacción requiere que la organización entera esté centrada en las necesidades de los clientes. La necesidad de satisfacer al cliente se extiende también a los “clientes internos” (aquellos cuyo trabajo depende del trabajo previo de otros en la organización).

- *Mejora continua*: se refiere a un compromiso con el examen constante de procesos técnicos y administrativos buscando métodos mejores. Subyacente a este principio está el concepto de las organizaciones como sistemas de procesos interrelacionados y la creencia de que mejorando dichos procesos, las organizaciones pueden continuar alcanzando las cada vez más difíciles expectativas de sus clientes.

- *Trabajo en equipo*: entendido como la colaboración entre directivos y no directivos, entre funciones y entre clientes y proveedores. Se basa en el supuesto de que los empleados no directivos pueden hacer importantes contribuciones a las organizaciones cuando tienen el poder y la preparación necesarias. El trabajo en equipo entre funciones está basado en la idea de que las organizaciones como sistemas no pueden ser efectivas si las subunidades enfatizan sus propios resultados sobre los de los otros. El principio de trabajo en equipo con clientes y proveedores se basa en los beneficios percibidos (i.e. sinergia, lealtad) de las asociaciones.

El primer principio supone, según nuestra opinión, el convertir en valor –a través de hacerlo consciente y prioritario- la satisfacción del cliente, cuestión que en cierto modo ha sido tomada en cuenta en la gestión de las empresas de forma habitual, ya que cualquier actividad empresarial ha intentado satisfacer a los clientes. La diferencia con la Gestión de Calidad Total es que ésta *hace consciente y prioritaria la necesidad de satisfacer al cliente, buscando incluso superar sus expectativas*, reconociendo la existencia de diferencias entre los clientes que precisan de un abordaje diferencial y teniendo muy presente que el entorno económico actual es extremadamente competitivo y los clientes son cada vez más exigentes. Además incluye el concepto de cliente interno, que se refiere a todo aquel que recibe nuestro trabajo dentro de la organización y cuya satisfacción hay que buscar también.

Respecto a la mejora continua, el cambio lo supone la *constancia en la búsqueda de métodos mejores*, tanto en procesos técnicos como administrativos, y en la posibilidad de mejorar mediante pequeños logros frente a las grandes innovaciones en maquinaria u organización. De este modo la mejora puede realizarla –o al menos sugerirla- cualquier miembro de la organización, frente al paradigma organizativo clásico donde solamente la dirección podía contribuir a la ella.

Finalmente, en el principio de trabajo en equipo encontramos también cambios respecto al paradigma anterior; en primer lugar, la creencia de que los empleados no directivos pueden contribuir a la mejora de las organizaciones -si tienen la preparación y el poder para ello-, choca con la división total entre la concepción del trabajo y su ejecución del antiguo paradigma organizativo (basada en la creencia de que a unos les corresponde pensar y concebir el trabajo –dirección- mientras que la tarea de otros –trabajadores- es trabajar en el sentido de cumplir las órdenes que se les dan desde los niveles más altos). En segundo lugar, el trabajo en equipo entre funciones supone un gran cambio frente a la profunda división de funciones y departamentalización anterior.

La reflexión que se acaba de realizar ha tratado de los principios o valores apuntados por las diversas aproximaciones de gestión de calidad que señalan, tal como apunta Schein (1988) la idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es. Pero ¿qué sucede con el nivel más profundo de la cultura organizacional, el de las presunciones básicas? ¿en qué medida la introducción de la gestión de calidad en sus diversas aproximaciones busca alterar o modificar las presunciones o supuestos básicos que forman la esencia de la cultura de una organización? En este sentido, lo primero que hay que señalar es que

apenas conocemos trabajos que hayan estudiado la relación entre la cultura organizacional y la introducción de sistemas de gestión de calidad desde el punto de vista del nivel más profundo de la cultura, el de las presunciones básicas y creencias. El único trabajo al que hemos tenido acceso sobre esta cuestión es el de Kekäle (1998), que intenta captar las distintas presunciones básicas que están detrás de cada una de las aproximaciones de gestión de calidad, asumiendo la idea de que estas distintas aproximaciones y sus prácticas y técnicas asociadas tienen su propia base cultural, es decir, que subyacen en ellas presunciones y creencias básicas sobre la relación de la organización con la naturaleza, sobre la naturaleza de los seres humanos y sobre las relaciones entre ellos, entre otras, de acuerdo con la categorización de las presunciones básicas de Schein (1988).

Kekäle (1998), tal como veíamos en el capítulo de revisión sobre la gestión de calidad, clasifica en tres, siguiendo la tipología de la British Quality Association, los tipos de aproximaciones o enfoques de gestión de calidad: enfoques duros, blandos y mixtos, cada uno de los cuales tiene su propia cultura o conjunto de presunciones básicas:

- En los enfoques “duros” (énfasis en los aspectos de la producción como la medida sistemática y el control del trabajo,

estableciendo normas de resultados y usando procedimientos estadísticos; la adopción de sistemas de calidad según la normativa ISO 9000 estaría incluida según Kekäle en este enfoque), la mejor calidad se consigue a través de la determinación de normas o criterios de resultados y controlando y midiendo sistemáticamente el trabajo realizado. La necesidad de criterios sugiere que los empleados no consiguen siempre los mejores resultados y una tercera persona que mida e inspeccione es necesaria. El control sobre los trabajadores nos da la pista sobre la división Taylorística del trabajo, donde a la fuerza de trabajo con menos formación no se le ve capaz de supervisar su propio trabajo.

- En los enfoques “blandos” se asume que la mejor calidad se alcanza cuando los estilos de dirección son abiertos, la responsabilidad es delegada y se da un incremento de la autonomía del personal. Esto sugiere que la calidad es vista como algo que los empleados aportan al producto, ya que no habría necesidad de incrementar la autonomía de los empleados si la “buena calidad” estuviera predeterminada. Se puede asumir, por tanto, que dado este tipo de definición, la calidad es definida por el cliente y que los productos son específicos del cliente de tal forma que guías y criterios exactos no son posibles. Mientras que dan autonomía y

responsabilidad a los empleados, la dirección debe asumir que éstos siempre quieren dar al cliente el mejor servicio posible y, de la misma forma, siempre trabajan teniendo en cuenta lo mejor para la empresa. Cuando los problemas surgen, dada la autonomía y los estilos de dirección abiertos, los empleados están auto-motivados para aprender las nuevas habilidades necesarias para solucionarlos.

- En el enfoque “mixto” los ingredientes clave son una obsesión por la calidad, la necesidad de una aproximación científica y la opinión de que todos los empleados son parte de un equipo. La obsesión por la calidad sugiere, según Kekäle, que los seres humanos son considerados como deseosos de desarrollar su propio trabajo hacia resultados mejores. La aproximación científica, sin embargo, significa que el aprendizaje es todavía principalmente aprendizaje de aplicaciones, reacciones ante problemas y errores. Los empleadores son vistos –en un estilo “japonés”- como formando parte de un equipo con metas comunes; de esta forma, todo el mundo recibe responsabilidad para controlar su propio trabajo y el del equipo. Trabajadores y supervisores cooperan en encontrar soluciones a los problemas que estropean el desempeño. Las diferencias en el nivel educativo no se considera que impidan la solución de problemas o las actividades de control de la calidad.

Lo que ocupa nuestra atención en este punto es examinar si la introducción de los dos enfoques de la calidad mayoritariamente adoptados en la actualidad (ISO 9000 y Gestión de Calidad Total) pretenden un cambio en el nivel fundante o la esencia de la cultura organizacional, es decir, en sus presunciones básicas.

De acuerdo con las características generales de las empresas gestionadas según el paradigma predominante en los años 50-60 (y todavía en uso generalizado según nuestra opinión), paradigma anterior al de la calidad (Heras, 2001) cuyas presunciones básicas parecen coincidir con las que se encuentran en la base de los enfoques “duros” de la calidad, la introducción de un sistema de calidad según la normativa ISO 9000:1994 no conllevaría esencialmente cambios en el nivel más profundo de la cultura, en el de sus presunciones básicas. Sin embargo, la adopción de la Gestión de Calidad Total a través de un Modelo de Calidad Total como el Modelo Europeo de Excelencia (que podría ser clasificada como enfoque “mixto” o “blando”) y de la normativa ISO 9000: 2000 si que comporta cambios en las presunciones culturales básicas de la mayoría de las organizaciones o empresas que son gestionadas mediante el paradigma clásico.

En resumen, según nuestra opinión y de acuerdo con la revisión realizada sobre la gestión de calidad, la adopción de los diversos enfoques lo que pretende es un cambio en la “filosofía” de gestión o “núcleo de la cultura” respecto al paradigma organizativo clásico, cambio más amplio para la GCT que para la introducción de la normativa ISO 9000: 1994 debido a que la adopción de la primera supone cambios tanto en las presunciones básicas como en los principios o valores de gestión, mientras que la introducción de la normativa ISO 9000: 1994 solamente comporta cambios en los principios o valores, no en las presunciones básicas.

Las bases teóricas del presente proyecto de investigación se sustentan fundamentalmente en teorías relacionadas con clima organizacional, que se detallan a continuación:

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960.

No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista.

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste.

“Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.”

Dentro del ámbito de la psicología social el concepto de clima organizacional, es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

2.2.1. **Concepto.** En el estudio realizado por Gómez Rada se hace referencia sobre “Las primeras alusiones al término de clima organizacional que encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

**Francis Cornell (1955)**, quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

**Argyris (1957)**, hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales.

**Atkinson (1964)**, creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

**Pace (1968)**, entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente

interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, **Dunnette, Lawler y Weick (1971)**, describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

**Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974)** definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus,

flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

**Dubrán (1974)**, postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

**Gibson y colaboradores (1984)**, realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Así mismo, otros autores como **Reichers y Schneider (1990)**, lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

**Álvarez (1992)**, concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

**Toro (2001)**, teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se

refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Según Toro el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Díaz, define el clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra”.

Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro, lo define como un “constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven” .

El clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

De otro lado las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones,

remuneraciones, etc.). Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros etc.).

Ya en la función pública se define el clima organizacional como “el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de la administración municipal, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.

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

Así la percepción es el punto de unión entre las condiciones de la entidad y el comportamiento de los empleados o colaboradores. “El conocer de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para

optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.” .

Por tanto el clima organizacional es la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas. Se habla de una percepción o representación de las realidades del trabajo y no de la opinión de esas realidades ni de la actitud hacia ellas y mucho menos de la satisfacción o insatisfacción con ellas. Es una manera de ver la realidad, que es compartida por las personas de un grupo o una empresa.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección, área o departamento dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.2.2. **Enfoques del clima organizacional.** Otro aspecto importante, es poder conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza.

Según **Gómez**, para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima

organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.”

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Así mismo, lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con

la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de

percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para el propósito del presente trabajo se define cultura organizacional como los valores centrales, normas de conducta, artefactos y patrones de actividad que rigen la forma en que la gente en una organización interactúa con los demás e invierte energía en su trabajo y en la organización en general.

### **2.3.2. SISTEMA DE CALIDAD**

Es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

#### **2.3.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.**

**ACTITUD:** Tendencias o disposición adquirida relativamente duradera a evaluar de un modo determinado un objeto, persona, suceso o situación y actuar en consonancia con dicha evaluación.

**CALIDAD DE VIDA:** Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** Constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

**CONFLICTO:** Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden entrar en choque.

**DESEMPEÑO LABORAL:** Viene a ser el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007).

**DIRECCIÓN:** Proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo esta en cambio de carácter prescriptiva y decisoria.

**EFFECTIVIDAD:** Es la medida de desempeño interno y externo de una

**EFICACIA:** Es la medida de desempeño externo de una organización.

Está relacionada con la capacidad de la empresa o sectores de la misma para detectar y satisfacer las demandas y expectativas de los clientes o usuarios. La eficiencia se puede medir por el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios.

**EFICIENCIA:** Es la medida de desempeño interno de una organización. Está relacionada con los recursos empleados por la empresa o sectores de la misma para conseguir los objetivos deseados. Énfasis en el uso de técnicas, sistemas y procesos o procedimientos operacionales adecuados, para lograr mayor productividad con el mínimo esfuerzo, tiempo y costo.

**EVALUACIÓN COMPARATIVA:** (Benchmarking) Modelo de administración que busca la mejora continua de las mejores prácticas de negocio por medio del aprendizaje de las metodologías de otras empresas.

**ORGANIZACIÓN.** Está relacionada con el logro de los objetivos de la empresa. Énfasis económicos y/o sociales, mediante la eficiencia y eficacia operacional de la empresa. Énfasis en la relación organizacional interna- clientes o usuarios. También, efectividad es el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la organización.

**NECESIDADES:** Pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos u objetivos que él cree puedan satisfacer sus necesidades.

**ORGANIZACIÓN:** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

**PARTICIPACIÓN:** Es la interacción entre la gerencia y los trabajadores en la toma de decisiones sobre asuntos de interés

mutuo. Las decisiones implícitas en la participación incluyen asuntos de corte gerencial y son fructíferas cuando los abordan a profundidad siempre que estén referidos a la productividad y a la calidad de la gestión.

**PERCEPCIÓN:** Es un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significados a su ambiente.

**RECOMPENSA:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:** se denomina al mecanismo operativo de una organización para optimizar sus procesos.

El objetivo es orientar la información, la maquinaria y el trabajo de manera tal que los clientes estén conformes con los productos y/o los servicios que adquieren.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. NIVEL Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

**3.1.1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.-** El nivel del presente trabajo de investigación es Descriptivo- Explicativo; porque se describió y se explicó las características actuales que conforman la cultura organizacional y su implicancia con los sistemas de calidad en las PYMES de la ciudad de Huánuco.

**3.1.2 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN.-** El presente trabajo de investigación se caracteriza por estar inmerso en los siguientes tipos de investigación:

**3.1.2.1. Por su alcance temporal;** la investigación es sincrónica, porque su periodo de ejecución fue aproximadamente de 2 meses

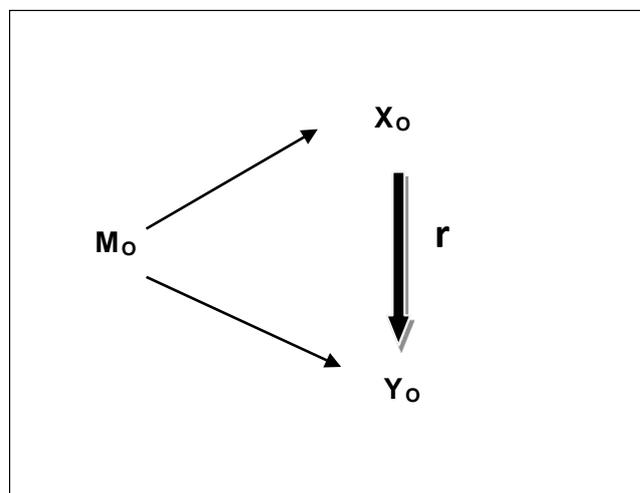
**3.1.2.2. Por su carácter;** el presente proyecto de investigación es de carácter cuantitativo porque se va recabo datos estadísticos que se elaborarán en cuadros estadísticos a partir de la recolección de datos para ser procesados y obtener resultados.

- 3.1.2.3. Por su marco;** el presente trabajo de investigación es de campo, porque los tesisistas recabaron las informaciones necesarias in situ.
- 3.1.2.4. Por su fuente;** el presente trabajo de Investigación es de tipo mixta, porque se recogió los datos directamente de la organización utilizando diferentes técnicas con sus respectivos instrumentos y se usaron informaciones de las fuentes secundarias como los antecedentes, libros, revistas, internet, etc.
- 3.1.2.5. Por su objeto;** el presente t r a b a j o de investigación es disciplinaria, porque se utilizaron los conocimientos de las áreas de gestión de personal, organización, gestión de calidad, etc, .
- 3.1.2.6. Por sus estudios al que dan lugar;** el presente proyecto de investigación es evaluativa, porque se evaluaron los procesos y la cultura organizacional de las pymes de la ciudad de Huánuco., a su vez se aplicaron encuestas, que éstas nos permitió recopilar información cuantitativa de los avances progresivos de la investigación.

### 3.2. DISEÑO Y ESQUEMA

**321. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.-** El diseño del presente trabajo de Investigación es no experimental con su variante transaccional o diacrónica.

**322 ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.-**



**Dónde:**

- $M_o$ : Muestra
- $X_o$ : Variable Independiente (cultura organizacional)
- R: Relación
- $Y_o$ : Variable dependiente (Sistema de Calidad)
-

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

**3.3.1. POBLACIÓN.-** La población del presente proyecto de investigación se muestra en los siguientes cuadros:

<b>CONDICION</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Micro empresas</b>	<b>1126</b>
<b>Pequeñas empresas</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1154</b>

**FUENTE: SUNAT, Registro RUC,2011.  
Produce.DVMYPE/Directorio de Empresas Industriales,  
Septiembre 2011.  
Elaboración. Propio**

**3.3.2 MUESTRA.-** La muestra del presente trabajo de investigación es intencional, se caracteriza por ser no probabilística, en razón de que se escogió a las pymes de la ciudad de Huánuco por conveniencia de los investigadores; en 68 dueños de pymes y 80 clientes y usuarios, constituyéndose de esta manera en un muestreo no probabilístico sin normas o circunstancias.

**3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.-** Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recopilación de datos de la presente investigación durante el trabajo de campo se muestran en el siguiente cuadro:

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>APLICACIÓN */ USO**</b>
Encuesta	Cuestionario	* Trabajadores * Clientes
Entrevista	Guía de Entrevista	*Dueño
Observación	Guía de Observación	**Tesistas

**3.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.**

**3.5.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.-** Los datos recogidos durante el presente trabajo de campo fueron procesados utilizando los métodos, técnicas de la estadística descriptiva, en este sentido se utilizaron los cuadros estadísticos.

**3.52 PRESENTACIÓN DE DATOS.-** Los datos procesados fueron presentados a través de gráficos de barras compuestas y los gráficos de barras porcentuales.

**CAPITULO IV**  
**RESULTADO**  
**CUADRO N° 01**

DUEÑOS DE PYMES SEGÚN GÉNERO - HUÁNUCO 2015.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUJER	24	35,3
VARON	44	64,7
TOTAL	<b>68</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario.

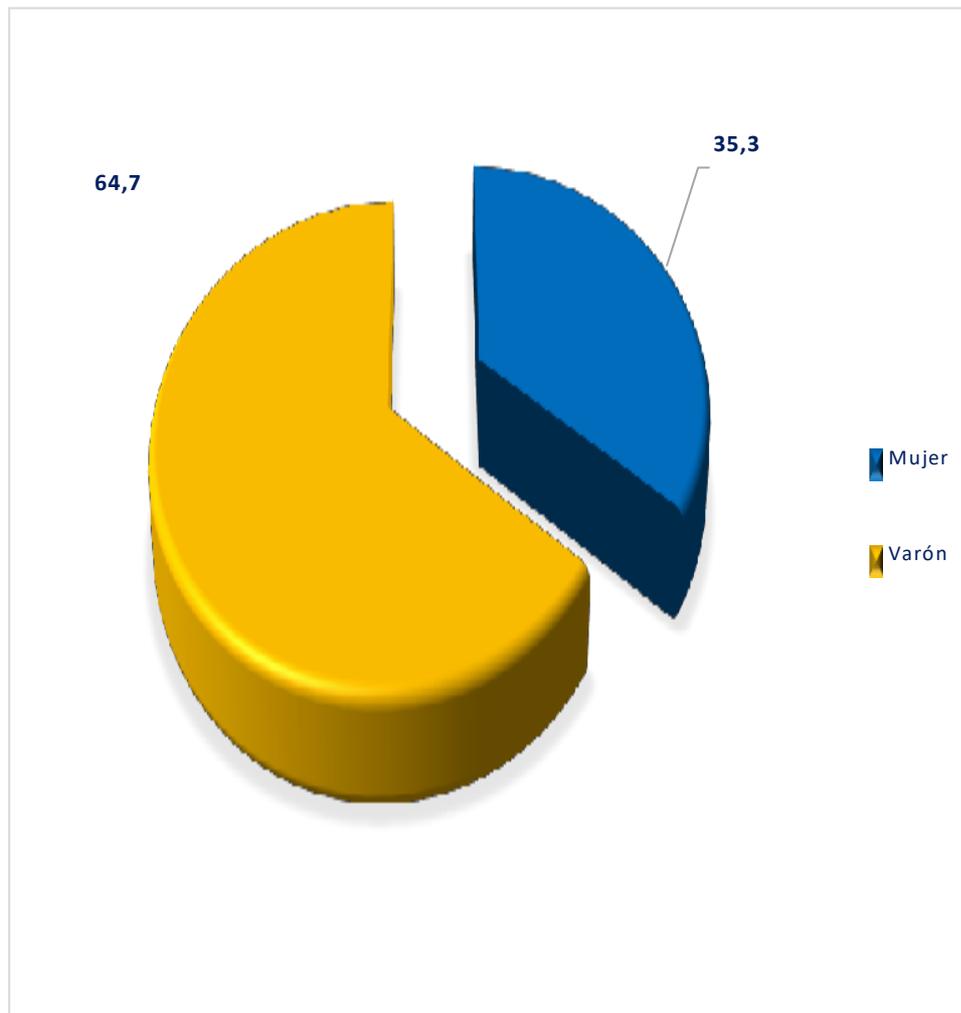
**Elaboración:** Los tesisistas.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los encuestados se tiene que el 64,7% fueron varones (44) y el 35,3% mujeres (24), esto en relación a los dueños de las pymes de Huánuco, información que nos sirve para conocer la actividad empresarial según género.

**GRAFICO N° 01**

**DUEÑOS DE PYMES SEGÚN GÉNERO**



**Fuente:** Cuestionario.  
**Elaboración:** Los tesistas.

## CUADRO N° 02

RESULTADOS A LA PRIMERA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO REFERENTE A LOS EQUIPOS TECNOLÓGICOS Y SU RELACION CON LA CELERIDAD DE LAS LABORES DE GESTION DE LA PYMES.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	36	52,9
En desacuerdo	32	47,1
TOTAL	68	100

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

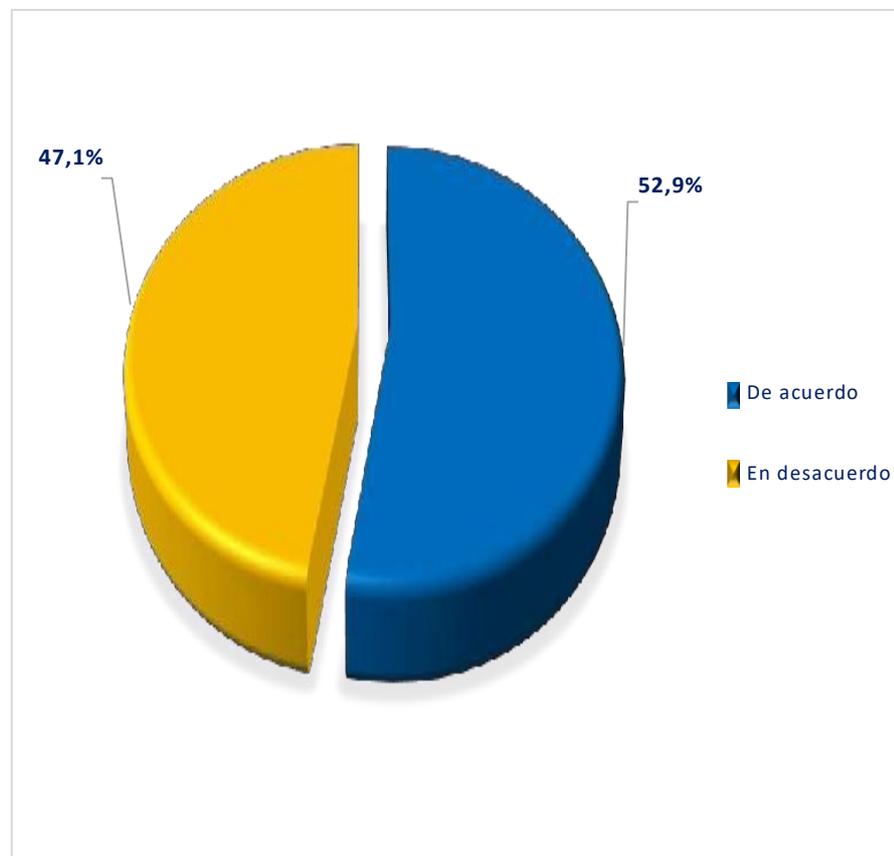
36 empresarios de las pymes, que equivale el 52,9% del total de la muestra, manifestaron estar de acuerdo que la utilización de equipos tecnológicos se relaciona con la celeridad en el desarrollo de sus labores de gestión y 32 empresarios que representa el 47,1% del total de la muestra manifestaron que no hay una relación entre estos indicadores.

Estos resultados indican que si la empresa se mantiene acorde con la innovación tecnología, las labores administrativas y de gestión se realizaran con mayor celeridad asimismo los trabajadores cada vez

obtendrán más información a su alcance y la adecuada utilización de estas facilitará el desarrollo de la gestión y del trámite administrativo

### GRAFICO N° 02

LAS PYMES CUENTAN CON EQUIPOS TECNOLÓGICOS NECESARIOS PARA QUE EL DESARROLLO DE SUS LABORES DE GESTION SE DESARROLLEN CON CELERIDAD



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

### CUADRO N° 03

LOS PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO DE LA PYMES- HUÁNUCO – 2015.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	25	36,7
De acuerdo	40	58,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,4
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas

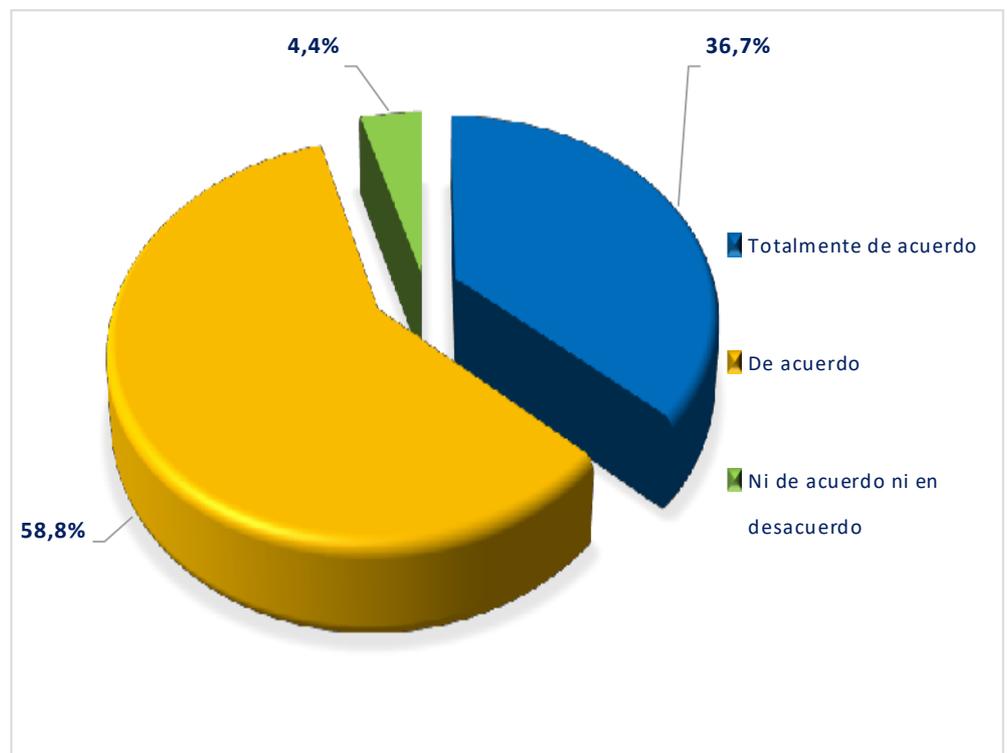
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

40 Dueños de pymes, que equivale el 58,8% del total de la muestra, manifestaron estar de acuerdo que los procesos bien definidos se relacionan de manera que los servicios se ofrezcan más rápidos, asimismo 25 empresarios que representa el 36,7% del total de la muestra manifestaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 3 dueños que representa el 4,4% del total de la muestra manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en la relación de estos dos indicadores.

Los resultados nos indican que las pymes deben tener bien definido los procesos para realizar procesos, contar con documentos de gestión, guías de procedimientos administrativos que facilita el adecuado proceso para la realización de un trámite que permitan brindar un servicio más ágil, actualizando periódicamente.

### GRAFICO N° 03

#### LOS PROCESOS Y SU RELACION CON LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS DE LAS PYMES-HUANUCO 2015



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

#### CUADRO N° 04

### COMPROMISO DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON LAS EXPECTATIVAS DEL USUARIO-CLIENTE DE LAS PYMES, HUÁNUCO – 2015.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	42	61,8
De acuerdo	26	38,2
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Las tesisistas

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

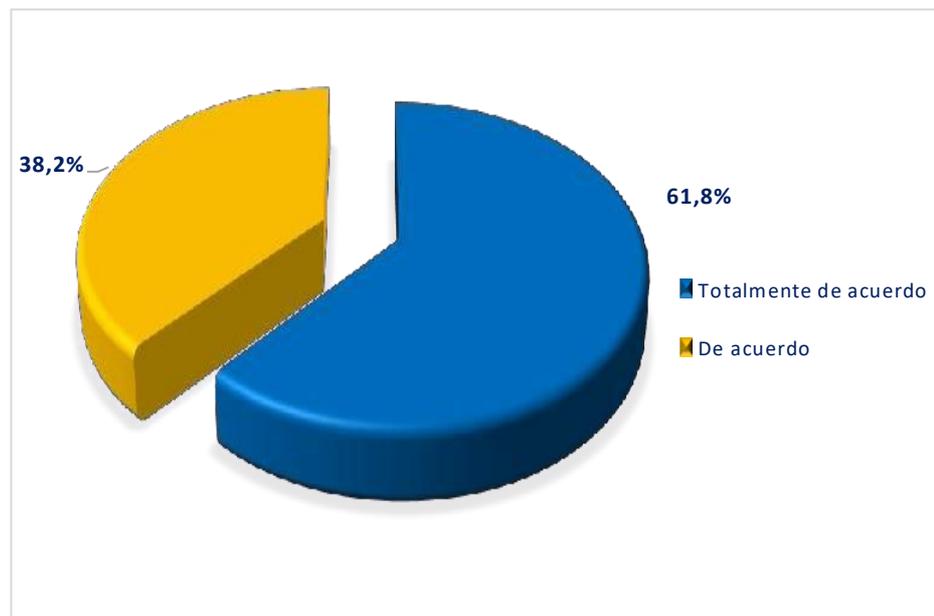
42 empresarios de pymes, que equivale al 61,8% del total de la muestra, manifestaron estar totalmente de acuerdo que el compromiso de la empresa se relaciona con las expectativas de los clientes-usuarios, asimismo 26 pequeños empresarios que representa el 38,2% del total de la muestra manifestaron que están de acuerdo en la relación de estos dos indicadores.

Los resultados nos indican que las pymes deben mantener el compromiso con el cliente-usuario de manera que se interese por las necesidades que ellos demandan al momento de requerir un bien o un servicios, ya que esto

incrementa de forma positiva las expectativas que tienen los clientes-usuario con referente a la empresa que le brinda el servicio; recordemos que si el cliente- usuario recibe un mal trato , puede transmitirlo a otros clientes, trayendo como consecuencia el desprestigio de la organización, por lo tanto menos clientes- usuarios y con ello menos ingresos para la empresa.

#### GRAFÍCO N° 04

COMPROMISO DE LA EMPRESA Y SU RELACION CON LAS EXPECTATIVAS DEL USUARIO-CLIENTE DE LAS PYMES, HUANUCO – 2015.



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas.

## CUADRO N° 05

### EFICIENCIA DE LOS TRÁMITES Y SU RELACION CON LAS HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR SU LABOR, APLICADO AL PERSONAL DE LAS PYMES, HUANUCO – 2015.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	5,9
<b>De acuerdo</b>	44	64,7
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	14	20,6
<b>En desacuerdo</b>	6	8,8
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

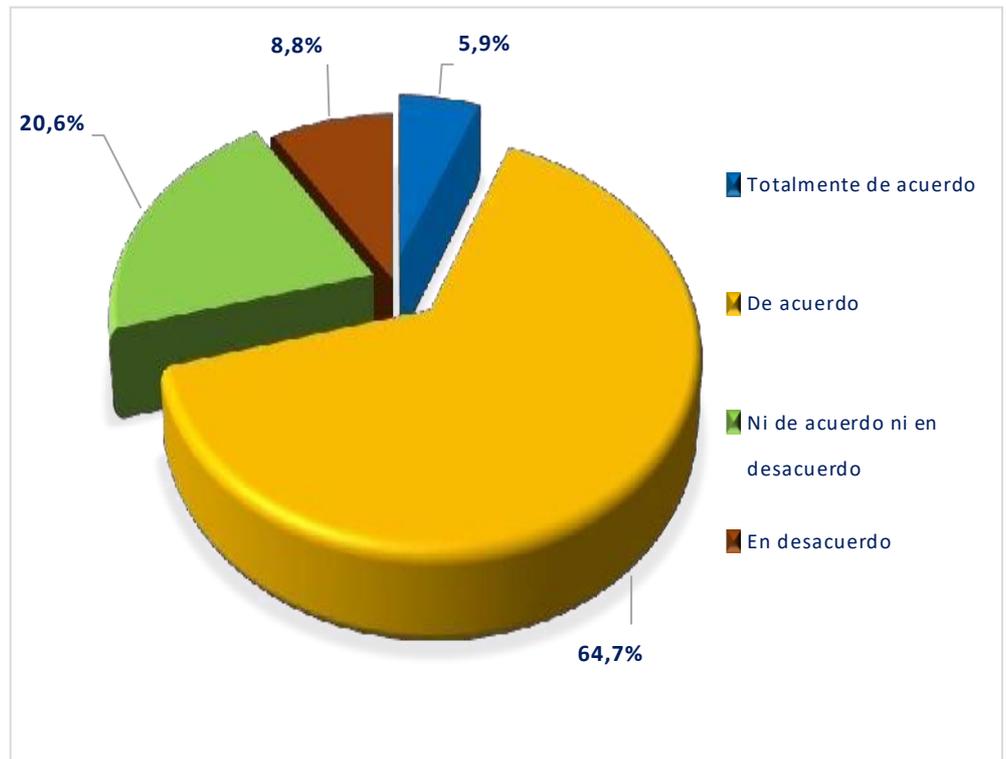
44 pequeños empresarios, que equivale al 64,7% del total de la muestra manifestaron estar de acuerdo que la precisión y eficiencia en los trámites administrativos se relaciona con las herramientas administrativas que la empresa le brinda para desarrollar su labor administrativa, asimismo el 5,9% está totalmente de acuerdo con esta relación, mientras que 14 empresarios que equivale al 20,6% respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8,8% de los encuestados exteriorizaron que están en desacuerdo con la relación de ambos indicadores.

Los resultados nos indican que muchas veces las empresas presentan problemas tales como la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos y el servicio final, se pueden derivar de una mala gestión o peor aún por aun inexistencia o falta de aplicación de las denominadas herramientas administrativas, que no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos. Actualmente estamos en una época de la

información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que nos faciliten el funcionamiento del sistema de la organización.

**GRAFICO N° 05**

**EFICIENCIA DE LOS TRÁMITES Y SU RELACIÓN CON LAS HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR SU LABOR, APLICADO AL PERSONAL DE LAS PYMES, HUANUCO – 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas.

## CUADRO N° 06

### LA PREVISIÓN Y SU RELACION CON LA VERACIDAD EN EL SERVICIO BRINDADO, APLICADO AL PERSONAL DE LAS PYMES, HUÁNUCO – 2015.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	19	27,9
De acuerdo	49	72,1
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

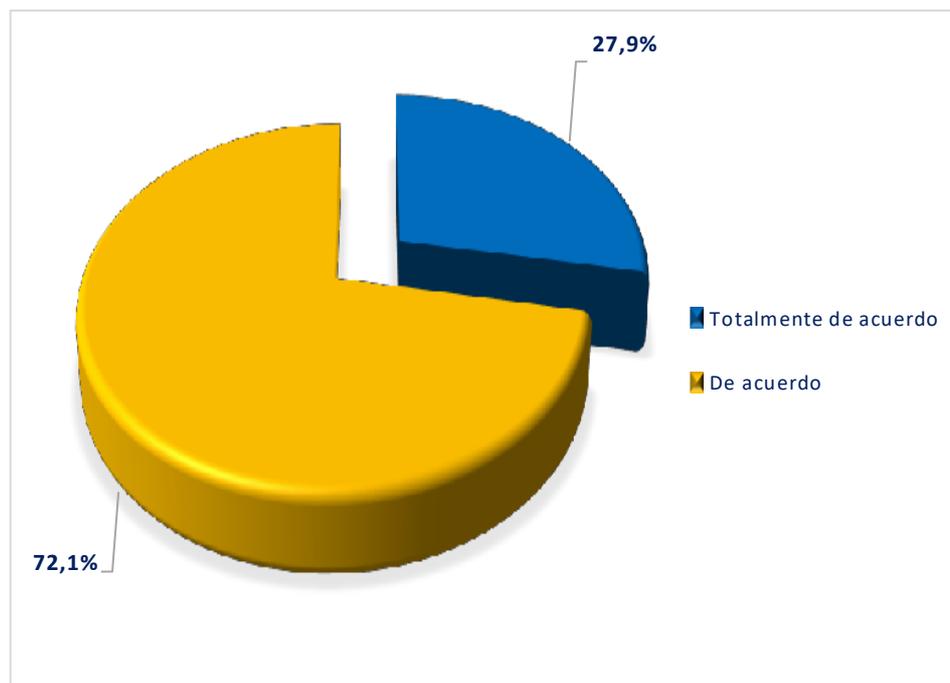
49 empresarios de PYMES, que equivale el 72,1% del total de muestra manifestaron que están de acuerdo que la previsión se relaciona con la veracidad en el servicio brindado, asimismo 19 personas que equivale al 27,9% del total de la muestra manifestaron que están totalmente de acuerdo en la relación entre ambos indicadores.

Los resultados señalan que la actividad previsiva debe proporcionar en su trabajo la posibilidad de crear una gama de alternativas que, en términos generales, le permitan derribar, evadir o eliminar el efecto negativo de las variables que lo afecten, y aprovechar al máximo aquellas que actúan con

efecto positivo. Preparar los medios necesarios para prevenir posibles errores en el desarrollo del trámite administrativo.

**GRAFICO N° 06**

**LA PREVISIÓN Y SU RELACION CON LA VERACIDAD EN EL SERVICIO BRINDADO, APLICADO AL PERSONAL DE LAS PYMES, HUÁNUCO – 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

## CUADRO N° 07

### LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS OPORTUNOS Y SU RELACIÓN CON LA CONFIANZA GENERADA EN EL CLIENTE- USUARIO, DE LAS PYMES- HUANUCO – 2015.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	56	82,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	17,6
<b>TOTAL</b>	68	100

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas

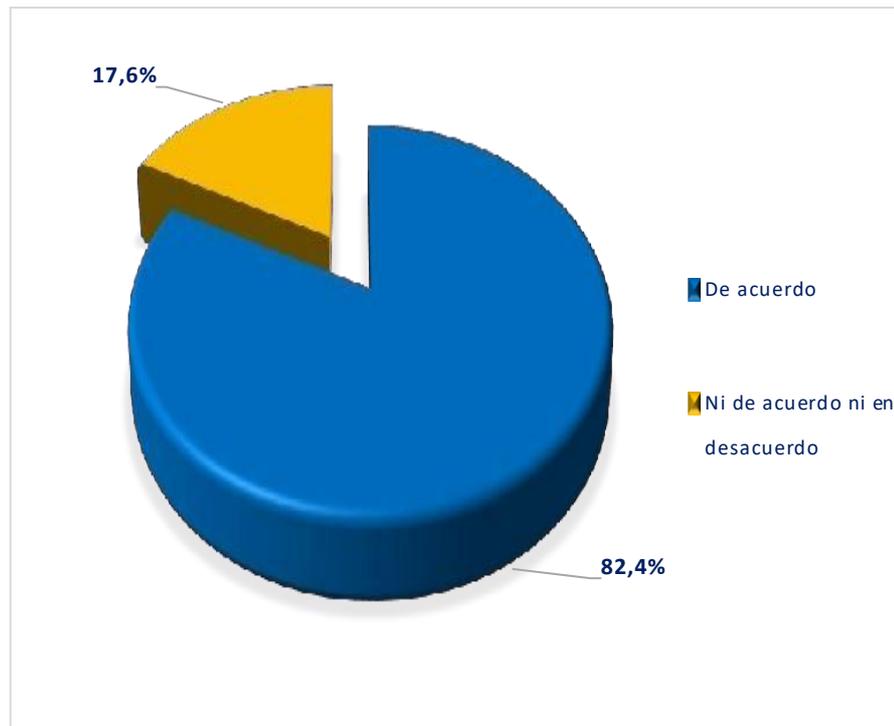
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

56 personas de las PYMES, que equivale al 82,4% del total de la muestra manifiesta que están de acuerdo que los trámites administrativos realizados oportunamente se relaciona con la confianza generado en el cliente-usuario, asimismo 12 personas que equivale el 17,6% del total de la muestra manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la relación de ambos indicadores

Los resultados indican que la empresa debe realizar oportunamente los trámites administrativos ya que esto genera mayor confianza con el cliente-usuario de manera que se sientan más satisfechos con el producto o servicio brindado.

**GRAFICO N° 07**

**LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS OPORTUNOS Y SU RELACION CON LA CONFIANZA GENERADA EN EL CLIENTE- USUARIO, DE LAS PYMES- HUÁNUCO – 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas.

## CUADRO N° 08

### LA PROACTIVIDAD Y LA RELACIÓN CON LA CREDIBILIDAD DEL SERVICIO, APLICADO AL PERSONAL PYMES, HUANUCO – 2015.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	15	22,05
De acuerdo	43	63,23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	14,71
<b>TOTAL</b>	68	100

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

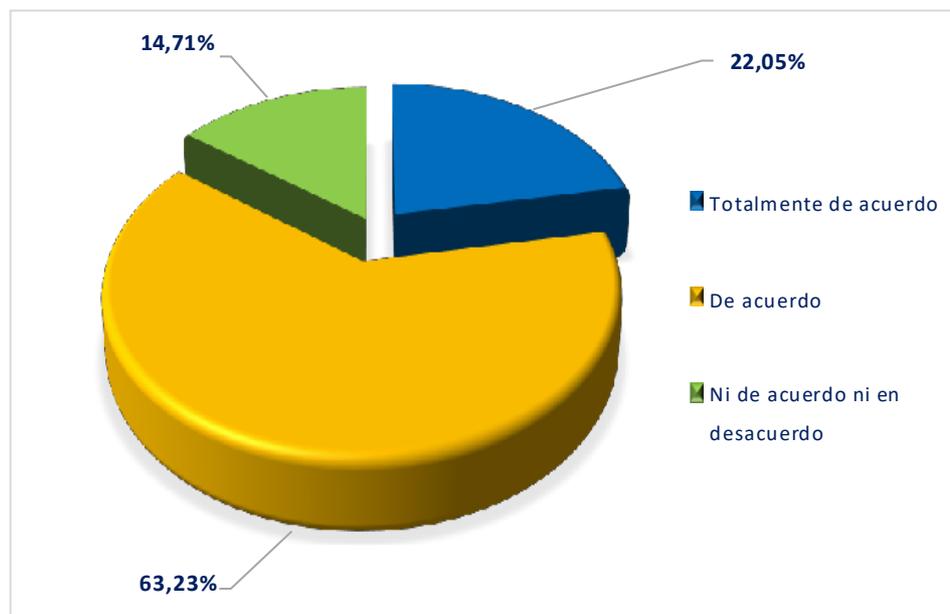
43 pequeños empresarios, que equivale el 63,23% del total de la muestra manifestaron que están de acuerdo que la pro actividad tiene relación con la credibilidad del servicio brindado, asimismo 15 pequeños empresarios que equivale el 22,05% del total de la muestra manifestaron estar totalmente de acuerdo con esta relación, mientras que 10 pequeños empresarios que equivale el 14,71% del total de la muestra manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo en la relación de ambos indicadores.

Los resultados indican que tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, considerando que las personas

que tienen el hábito de la pro actividad no son agresivas, arrogantes o insensibles, como defienden algunos tópicos, sino que se mueven por valores, saben lo que necesitan y actúan en consecuencia; implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, por lo que la labor empresarial genera credibilidad en el producto o servicio que se brinda.

**GRAFÍCO N° 08**

**LA PRO ACTIVIDAD Y LA RELACION CON LA CREDIBILIDAD DEL SERVICIO, APLICADO AL PERSONAL PYMES, HUANUCO – 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas.

## CUADRO N° 09

### LA COMPETITIVIDAD Y SU RELACION CON LA EFICACIA EN EL SERVICIO BRINDADO POR LAS PYMES, HUANUCO – 2015.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	39	57,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	42,6
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas

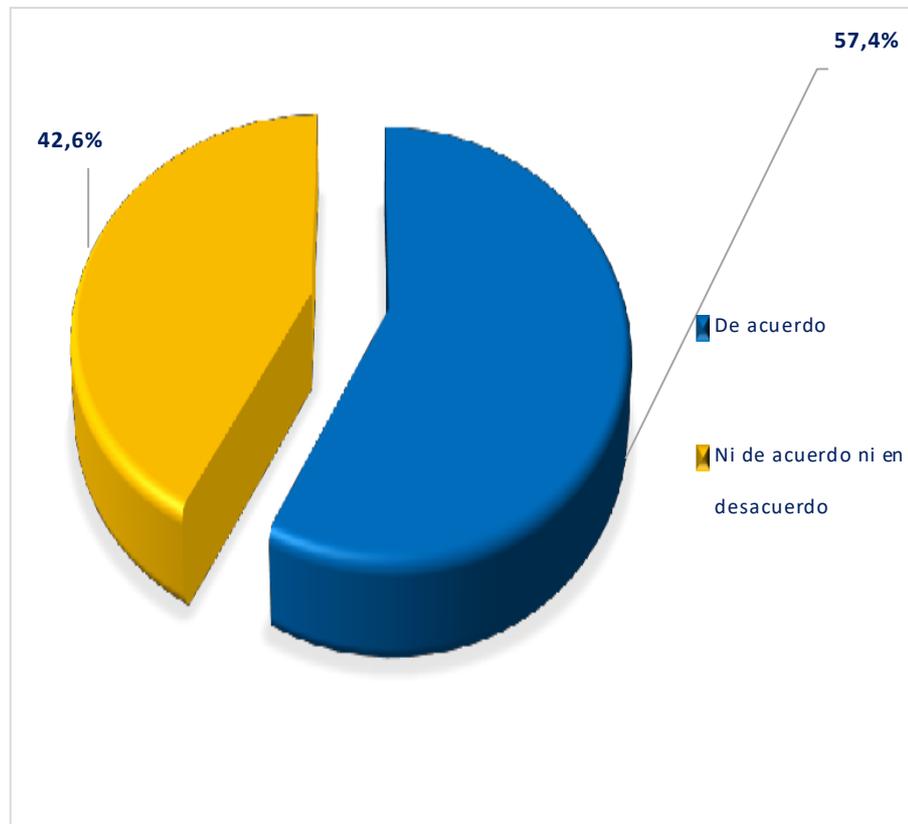
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

39 pequeños empresarios, que equivale el 57,4% del total de la muestra manifestaron estar de acuerdo que la competitividad entre el personal, tiene una relación con la eficacia en el servicio brindado, asimismo 29 pequeños empresarios que equivale el 42,6% del total de la muestra manifestaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que ambos indicadores se relacionen.

Los resultados indican que la competitividad entre los pequeños empresarios es algo esencial para el buen desarrollo de una persona, la motivación y la humildad son factores claves. La competitividad genera en las organizaciones mantener sistemáticamente ventajas comparativas que les permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno.

**GRAFICO N° 09**

**LA COMPETITIVIDAD Y SU RELACION CON LA EFICACIA EN EL SERVICIO BRINDADO POR LAS PYMES, HUANUCO – 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

## CUADRO N° 10

### LA DEDICACIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO, PYMES HUANUCO – 2015.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	17	25
De acuerdo	31	45,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	29,4
<b>TOTAL</b>	68	100

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

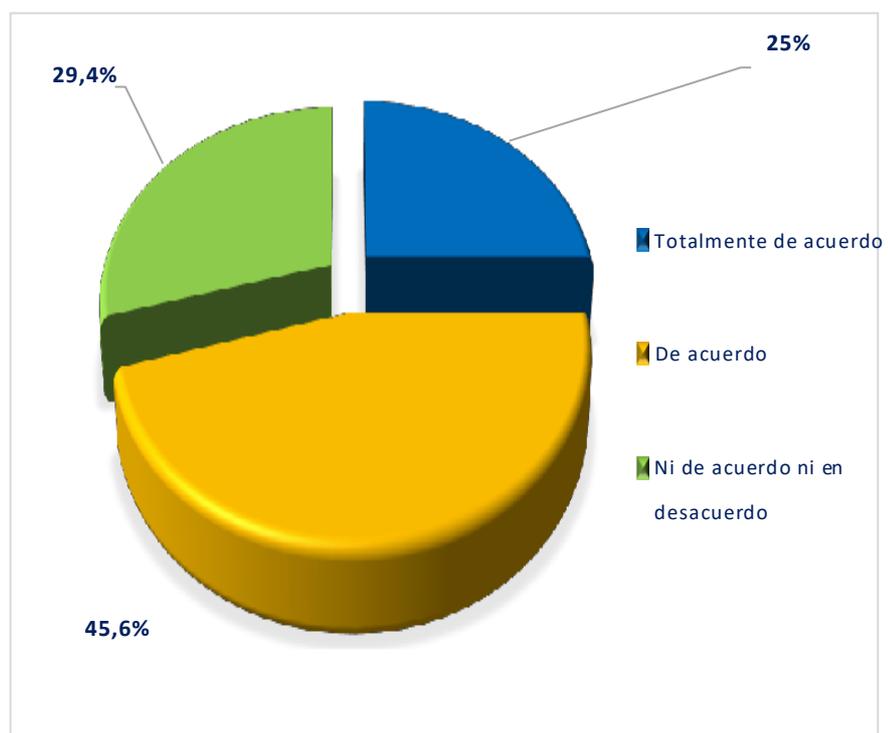
31 pequeños empresarios, que equivale el 45,6% del total de la muestra manifestaron estar de acuerdo que la dedicación del personal en el desarrollo de sus labores se relaciona con la eficiencia en el servicio, asimismo 17 dueños de pymes que equivale el 25% del total de la muestra manifestaron estar totalmente de acuerdo con la relación entre ambos indicadores, mientras que 20 dueños que equivale el 29,4% del total de la muestra manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en la relación de ambos indicadores.

Los resultados indican que la dedicación del personal para el desarrollo de sus labores genera eficiencia en el servicio que se brinda al usuario, esto

por la responsabilidad y compromiso del pequeño empresario que es estimulado para brindar un mejor producto o servicio.

**GRAFÍCO N° 10**

**LA DEDICACIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACION CON LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO, PYMES HUANUCO – 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas.

## CUADRO N° 11

### UTILIZACION DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS Y SU RELACIÓN CON LA CELERIDAD, HUÁNUCO - 2015.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	44	55.0
De acuerdo	24	30.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	7.5
En desacuerdo	4	5.0
Totalmente en desacuerdo	2	2.5
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Cuestionario.

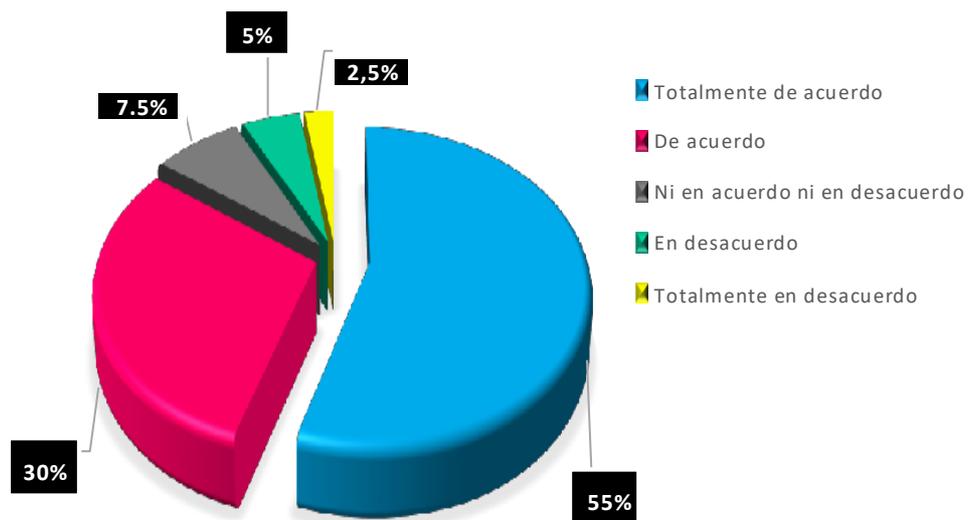
**Elaboración:** Los tesisistas.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

44 clientes-usuarios de las pymes que equivale al 55% del total de la muestra, manifestaron estar totalmente de acuerdo que si las pymes utilizan equipos tecnológicos los productos y servicios que producen o brindan se realizaran con celeridad, asimismo 24 usuarios que representa al 30% manifestaron estar de acuerdo, de la misma manera 6 clientes-usuarios que equivale al 7.5% manifestaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, también 4 usuarios que representa al 5% manifestaron estar en desacuerdo y 2 cliente-usuarios que representa al 2.5% manifestaron que no existe una relación positiva entre estos indicadores.

Los resultados indican que si las PYMES utilizan equipos de última tecnología los productos y servicios se producirían y se brindaría con mayor celeridad, obteniendo así respuestas en la efectividad en el momento y tiempo oportuno.

**GRAFICO N° 11**  
**UTILIZACION DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS Y SU RELACIÓN CON LA CELERIDAD, HUÁNUCO - 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

## CUADRO N° 12

### LA MEJORA DE PROCESOS Y SU RELACIÓN CON EL SERVICIO, A LOS CLIENTES-USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	50	62.5
De acuerdo	29	36.3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	1.2
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

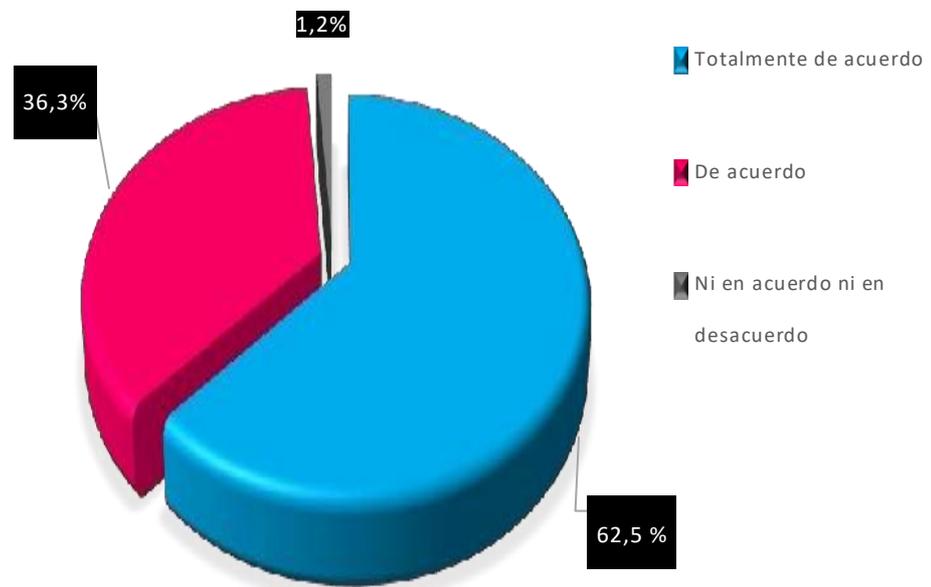
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

50 clientes-usuarios de las PYMES que equivale al 62.5% del total de la muestra, manifestaron estar totalmente de acuerdo que si las pymes mejoran sus procesos recibirán una atención y servicio más rápido, asimismo 29 clientes-usuarios equivalente al 36.3% manifestaron estar de acuerdo y 1 cliente-usuario que equivale al 1.2% manifestó no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados muestran que si las PYMES realizan mejoras progresivas en sus procesos de producción y de servicios, como simplificar, estandarizar y

racionalizar los procedimientos, de tal manera que permita a los clientes-usuarios recibir un producto y servicio más rápido.

**GRAFICO N° 12**  
**LA MEJORA DE PROCESOS Y SU RELACIÓN CON EL SERVICIO, A**  
**LOS CLIENTES-USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

### CUADRO N° 13

#### COMPROMISO DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL INCREMENTO DE EXPECTATIVAS, APLICADO A LOS CLIENTES- USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	48	60.0
De acuerdo	26	32.5
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	5.0
En desacuerdo	2	2.5
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Cuestionario.

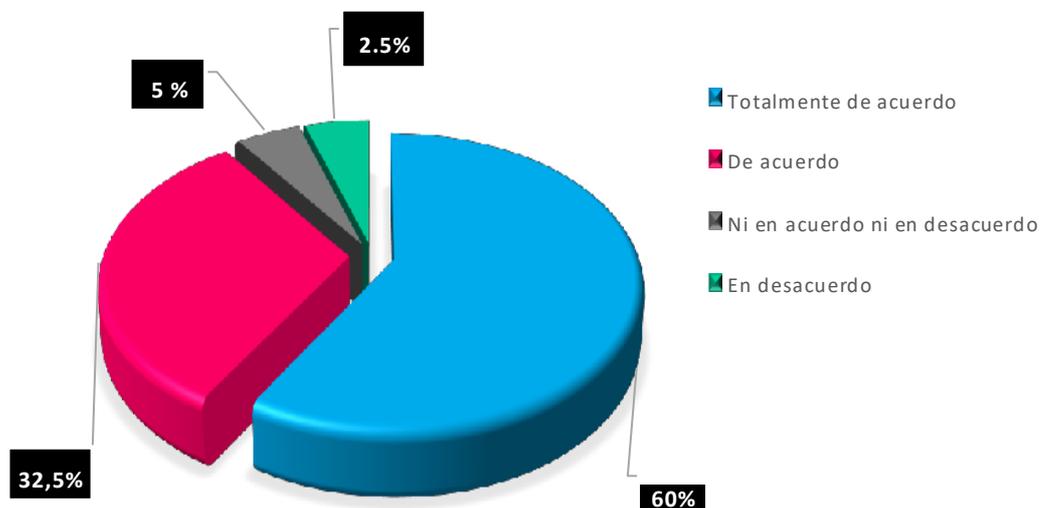
**Elaboración:** Las tesis.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

48 usuarios de las PYMES que equivale al 60% de la Muestra referida a los clientes y usuarios, manifestaron estar totalmente de acuerdo que si el personal de las PYMES muestran compromiso en el producto y servicio brindado incrementarían sus expectativas positivamente, asimismo 26 clientes -usuarios que equivale al 32.5% manifestaron estar de acuerdo, también 4 clientes-usuarios que equivale al 5% manifestaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y 2 usuarios que equivale al 2.5% manifestaron estar en desacuerdo con la relación entre los indicadores.

Los resultados obtenidos nos indican que si el personal de las pymes muestra un compromiso significativo en el producto o servicio brindado las expectativas de los clientes-usuarios se incrementaran positivamente.

**GRAFICO N° 13**  
**COMPROMISO DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL INCREMENTO DE EXPECTATIVAS, APLICADO A LOS CLIENTES-USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.  
**Elaboración:** Los tesistas.

#### CUADRO N° 14

### CONOCIMIENTO TÉCNICO QUE POSEE EL PERSONAL DE LAS PYMES Y SU RELACIÓN CON PRECISIÓN, APLICADO A LOS CLIENTES-USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	44	55.0
De acuerdo	32	40.0
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	5.0
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas.

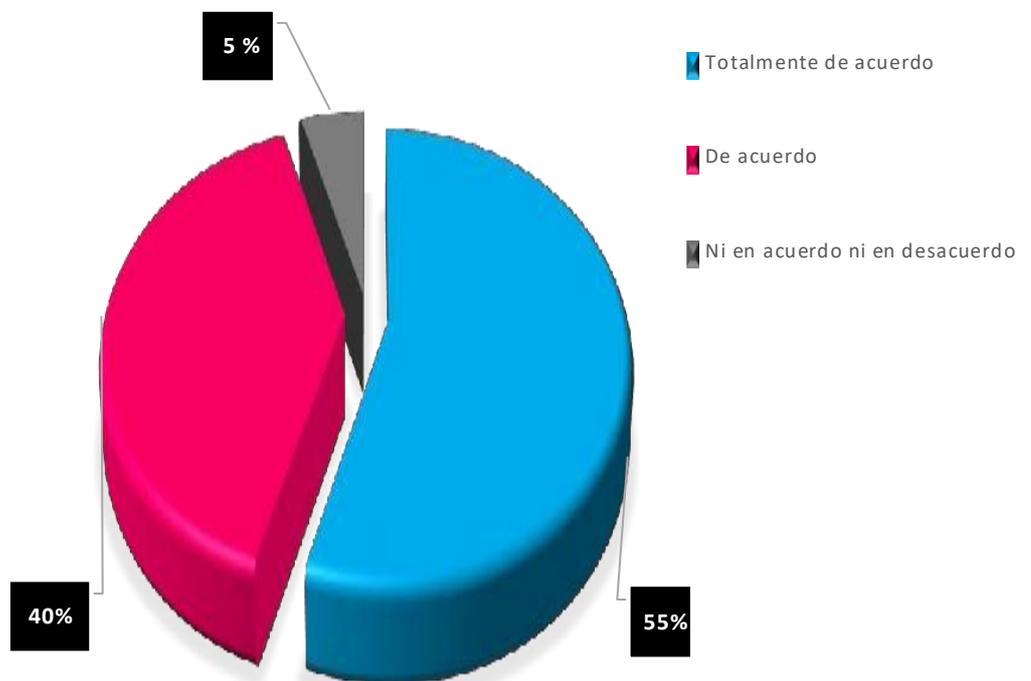
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

44 usuarios de las PYMES que equivale al 55% de la muestra de clientes y usuarios, manifestaron estar totalmente de acuerdo que si el personal de las PYMES posee conocimientos técnicos realizarían sus trabajos con precisión; asimismo 32 usuarios que equivalen al 40% manifestaron estar de acuerdo y 4 usuarios equivalentes al 5% manifestaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados indican si el personal de las PYMES poseen conocimientos técnicos los trabajos se realizaran con mayor precisión, obteniendo exactitud en los resultados de tal manera que los clientes-usuarios se sientan satisfechos al recibir el producto o servicio.

**GRÁFICO N° 14**

**CONOCIMIENTO TÉCNICO QUE POSEE EL PERSONAL DE LAS PYMES Y SU RELACIÓN CON PRECISIÓN, APLICADO A LOS CLIENTES-USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas.

### CUADRO N° 15

#### LA ATENCION OPORTUNA Y SU RELACIÓN CON LA CONFIANZA, DE LOS CLIENTES-USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	47	58.7
De acuerdo	27	33.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	6.3
En desacuerdo	1	1.2
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

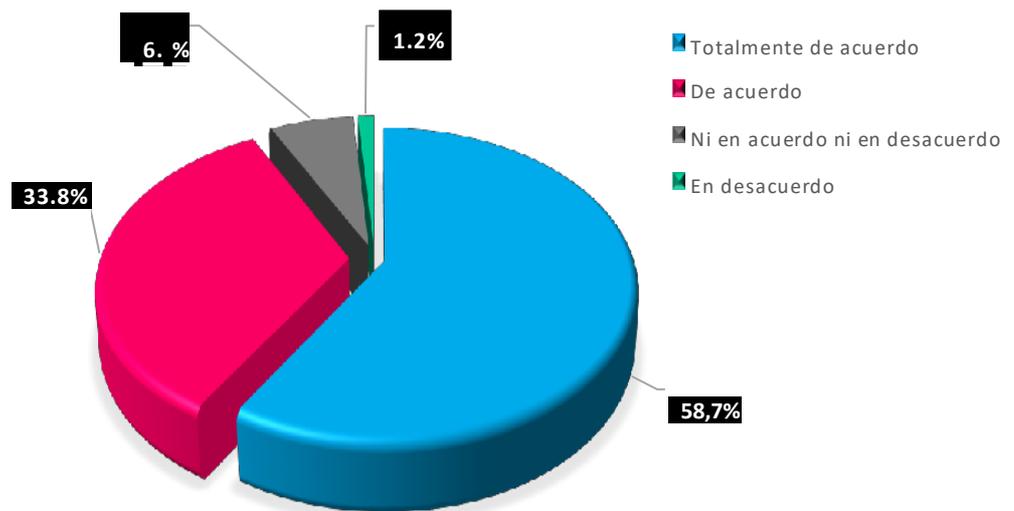
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

47 usuarios de las PYMES que equivale al 58.7% de la muestra manifestaron estar totalmente de acuerdo que si se realizan la atención de manera oportuna les generaría mayor confianza; asimismo 27 clientes-usuarios que equivale al 33.8% manifestaron estar de acuerdo; de la misma manera 5 clientes- usuarios que equivale el 6.3% manifestaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y por ultimo 1 usuario que equivale al 1.2% manifestó estar en desacuerdo.

El resultado indica que si el personal de las PYMES desarrolla una atención de manera oportuna generarían mayor confianza sobre los clientes-usuarios. Para ello se debe organizar, coordinar, dirigir y supervisar las

actividades y programas relacionados al trabajo oportuno, asimismo capacitar al personal involucrado en el proceso.

**GRAFICO N° 15**  
**LA ATENCION OPORTUNA Y SU RELACIÓN CON LA CONFIANZA, DE LOS CLIENTES-USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015**



**Fuente:** Cuestionario.  
**Elaboración:** Los tesistas.

## CUADRO N° 16

### LA PROACTIVIDAD DEL PERSONAL DE LAS PYMES Y SU RELACIÓN CON LA CREDIBILIDAD EN EL PRODUCTO Y SERVICIO, APLICADO A LOS CLIENTES Y USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	17.5
De acuerdo	43	53.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	21	26.2
En desacuerdo	2	2.5
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

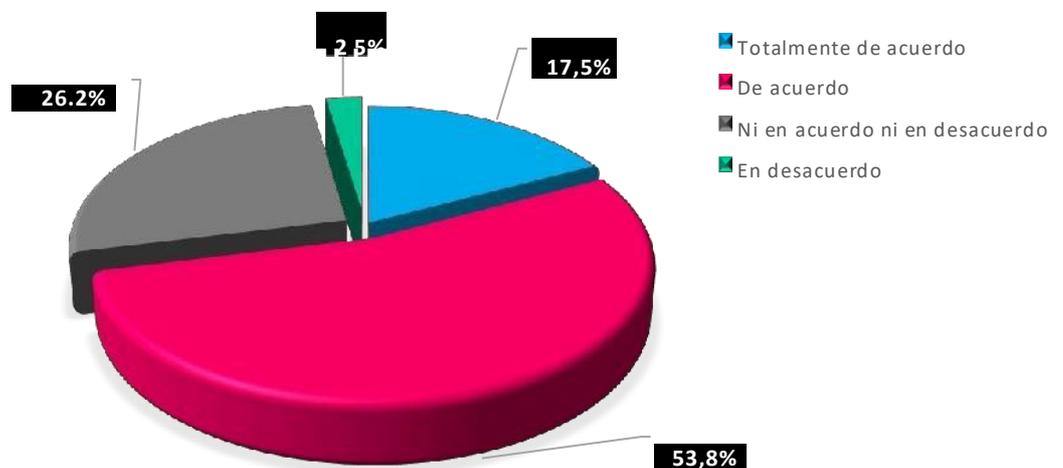
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

14 clientes- usuarios de las PYMES que equivale al 17.5% de la muestra manifestaron estar totalmente de acuerdo que si el personal es proactivo le generaría credibilidad en el producto o servicio brindado; asimismo 43 clientes-usuarios que equivalen al 53.8% manifestaron estar de acuerdo; de la misma manera 21 clientes-usuarios que equivalen al 26.2% manifestaron estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y 2 usuarios que equivalen al 2.5% manifestaron estar en desacuerdo.

El resultado muestra que si las PYMES cuentan con personal proactiva, capaces de tomar iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, asumir responsabilidades para cumplir las metas y objetivos, generará mayor credibilidad a los clientes-usuarios al obtener el producto o servicio, ya que las personas que tienen el hábito de la pro actividad no son agresivas, arrogantes o insensibles, sino que se mueven por valores, saben lo que necesitan y actúan positivamente.

**GRAFICO N° 16**

**LA PRO ACTIVIDAD DEL PERSONAL DE LAS PYMES Y SU RELACIÓN CON LA CREDIBILIDAD EN EL PRODUCTO Y SERVICIO, APLICADO A LOS CLIENTES Y USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.**



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

## CUADRO N° 17

### LA COMPETITIVIDAD DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL SERVICIO EFICAZ, APLICADO A LOS CLIENTES- USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	55	68.8
De acuerdo	23	28.8
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	1.2
En desacuerdo	1	1.2
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesisistas.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

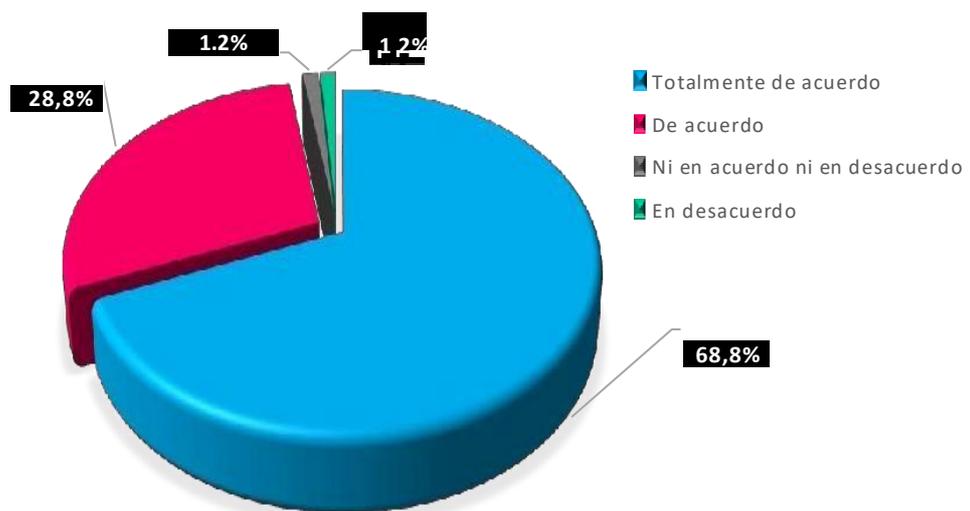
55 clientes- usuarios de la PYMES que equivale al 68.8% de la muestra manifestaron estar totalmente de acuerdo que si el personal es competitiva la empresa le brindara un producto-servicio eficaz; asimismo 23 clientes-usuarios que equivale al 28.8% manifestaron estar de acuerdo; también 1 cliente-usuario equivalente al 1.2% manifestó estar ni en acuerdo ni en desacuerdo y 1 cliente- usuario equivalente al 1.2% manifestó estar en desacuerdo con la relación entre estos indicadores.

Los resultados indica que si las PYMES cuentan con personal competitivo brindara un servicio eficaz a los usuarios, ya que el desarrollo de los recursos humanos (activos más valiosos de una entidad) es un

requisito indispensable para el triunfo de la misma, por lo tanto las PYMES deben desarrollar actividades orientadas al desarrollo personal.

### GRAFICO N° 17

#### LA COMPETITIVIDAD DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL SERVICIO EFICAZ, APLICADO A LOS CLIENTES- USUARIOS DE LAS PYMES, HUÁNUCO - 2015.



**Fuente:** Cuestionario.

**Elaboración:** Los tesistas.

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta la discusión de resultados las que se realizaron con los antecedentes, bases teóricas e hipótesis; las mismas que se detallan a continuación:

- Sobre las hipótesis apoyadas a partir de este estudio empírico han sido señaladas dos posibles razones; la primera es que realmente estos factores –La cultura organizacional en las Pymes de la ciudad de Huánuco, los sistemas de calidad de las pymes, influyen en el éxito de la implantación de los sistemas de calidad.

Consideramos no obstante que sería interesante para la investigación futura – aunque probablemente muy difícil- poder evaluar el éxito de una aproximación de calidad desde diversos puntos de vista: la opinión del personal, de evaluadores expertos en calidad ajenos a la organización –que no tengan ningún vínculo con la misma-, y de los clientes.

Con la finalidad de aportar beneficios a todas las PyMEs que emprendan un ciclo de mejoramiento continuo de sus procesos y/o productos, se deben tomar en cuenta los siguientes resultados: Existen varias metodologías de implantación de SGC, pero todas coinciden en la etapa de elaboración de documentos, la cual es crítica, dado que la forma como es adoptada su

elaboración puede ser el éxito o el fracaso del modelo del sistema escogido en dicha organización. La mayoría de las PyMEs se ha dado cuenta que la calidad total es primordial para ser competitivos, pero esto no forma parte de la cultura organizacional de su personal, por lo que si se requiere se debe emplear los servicios de consultores de calidad, quienes traen su propia metodología para desarrollar el sistema bajo el modelo de la norma requerido por la organización. Los factores que influyen radicalmente en la cultura organizacional, pues le producen cambios bruscos y le transforman los elementos que la conforman son: Plan de entrenamiento, Diagnóstico de la situación actual, Planeación estratégica, Compromiso de la dirección, Plan de trabajo, Descripción de cargo, Estructura organizacional, Recursos, Proceso de levantamiento participativo, Tiempo de implantación, Número de personas de la organización, y Apoyo de la gerencia. La metodología de implantación modifica completamente la estructura organizacional, dado que establece la importancia de cada cargo, amplía o simplifica el tamaño de la estructura dependiendo del modelo del sistema a aplicar. Esto es muy importante, pues cuando se toma una metodología incorrecta se generan estructuras exageradas que afectan el equilibrio y las utilidades de la organización. La metodología de implantación transforma el estilo de dirección, porque cuando se aplica una buena metodología transforma o refuerza una gerencia con características a ser participativa, donde exista el respeto para el recurso humano, con la finalidad de que el sistema no

fracase. Asimismo, puede encausar la dirección hacia el concepto de SGC. La metodología de implantación cambia el talento humano, pues requiere de por sí, el entrenamiento del personal para el desarrollo de sus competencias y aumentar la calidad de sus habilidades laborales

**Rubín Robles,A.(2012) señala que** *La Cultura Organizacional de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán ha tenido un desarrollo significativo en dimensiones como innovación y toma de riesgos, orientación a los resultados y orientación hacia las personas (...)* La conclusión citada se relaciona con los resultados obtenidos, ya que se coincide que las pymes solo se orientan a los resultados poca en innovación tecnológica.

**Villavicencio Cabrera, M(2007), señala(...)** *En términos de calidad en el servicio académico-administrativo y producción efectiva con el recurso humano, tecnológico y material que se dispone, es necesaria la redefinición de los valores estratégicos y, la definición de una cultura organizacional de la calidad.*

Al respecto se relaciona con los resultados obtenidos, ya que en términos de calidad en el servicio administrativo es necesario la previsión, crear una gama de alternativas para confrontar posibles errores en el desarrollo del trámite administrativo y así generar veracidad en el servicio brindado por la institución.

## CON LAS BASES TEORICAS

**Stephen P. Robbins | Timothy A. Judger, en su libro titulado Comportamiento Organizacional – 2013** hace referencia sobre la cultura organizacional; la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la diferencia de otras. Es un conjunto de características básicas que la organización valora. Existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales son: *innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad*. De los resultados obtenidos se puede señalar coincidencia con lo que el autor manifiesta que el compromiso del personal administrativo con la institución genera un incremento positivo en las expectativas del usuario, asimismo el servicio administrativo realizado de manera oportuna origina confianza en el usuario quien posteriormente retomara los servicios de la institución.

**Berry, L.L y Parasuraman en su libro titulado Marketing Services** nos manifiesta que, existe un elevado grado de consenso en relación a la multidimensionalidad de la calidad de servicio. Ello significa que cuando los clientes evalúan la calidad de un servicio no tienen en cuenta un único factor o criterio sino varios, determinaron 5 dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Si la empresa conoce los

elementos más apreciados por el cliente en la experiencia del servicio, podrá canalizar sus esfuerzos en esa dirección, y de este modo mejorar el nivel de calidad percibido por el cliente, resultados que concuerdan con lo que el autor nos manifiesta, la pro actividad del pequeño empresario capaz de tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan genera credibilidad en el servicio brindado al cliente-usuario; asimismo un aspecto importante dentro de la empresa es la competitividad lo que genera eficacia en el resultado teniendo así ventajas comparativas que le permiten a la empresa alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado.

## **CONCLUSIONES**

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar de qué Manera la Cultura Organizacional de las Pymes, tiene Implicancia en la Implantación de Sistemas de Calidad. Huánuco 2015.

### **CONCLUSIÓN**

1. La cultura organizacional tiene implicancia en los sistemas de calidad de las PYMES de la ciudad de Huánuco, ya que el propósito es que el mercado esté satisfecho con el producto o servicio que brinda las PYMES.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 1**

Describir cómo es la cultura organizacional en las Pymes de la ciudad de Huánuco.

## **CONCLUSION 2**

2. La cultura organizacional en las PYMES de Huánuco, está orientado solo a los resultados, poca innovación, no toman atención a los detalles, no están dirigidos a la atención a la gente tampoco a los equipos, si existe dinamismo y poca estabilidad en lo que hacen respecto a los sistemas de calidad.

## **OBJETIVO ESPECIFICO 2**

Describir cómo son los sistemas de calidad de las Pymes de Huánuco.

## **CONCLUSION 3**

3. Los sistemas de calidad, son medios o herramientas que involucran un desarrollo integral de los procesos y procedimientos para mejorar la calidad, las PYMES-Huánuco no están haciendo las mejoras en los procesos internos, no trabajan en la disminución de costos operativos, motivo por el cual no hay mejora en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

### **OBJETIVO ESPECIFICO 3**

Describir cómo se relaciona la cultura organizacional de las pymes, con la implantación de sistemas de calidad en Huánuco.

### **CONCLUSION 4**

4. Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la calidad del producto o servicio de las PYMES, ya que se busca innovación y capacidad de respuesta en las mejoras de los procesos.
5. Existencia de una relación significativa entre el dinamismo del pequeño empresario y la fiabilidad del producto y servicio, buscando siempre la mejora en la calidad como medio para posicionarse en el mercado.

## **SUGERENCIAS**

1. Las PYMES de la ciudad de Huánuco, en su propósito de coberturar de la mejor manera su presencia en el mercado, debe implementar un sistema de calidad como medio de vida para ser competitivo.
2. La cultura organizacional en la PYMES de Huánuco, no solo se debe orientar a los resultados, se debe innovar, tomar atención a los detalles, dirigirse a la atención de la gente a los equipos, mantener el dinamismo e incrementar esfuerzos por la estabilidad en lo que hacen respecto a los sistemas de calidad.
3. Los sistemas de calidad, son medios o herramientas que involucran un desarrollo integral de los procesos y procedimientos para mejorar la calidad, las PYMES-Huánuco deben desarrollar las mejoras en los procesos internos, trabajando en la disminución de costos operativos para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
4. El dinamismo del pequeño empresario es fuente de la fiabilidad del producto y servicio, por lo se debe la mejora en la calidad como medio para posicionarse en el mercado, implementar estrategia de

cultura organizacional de compromiso con el cambio, buscando llegar al cumplimiento de los estándares de calidad.

5. Independientemente de la estructura de la organización, tamaño y cultura, en ésta debe existir un compromiso organizacional, es decir que los dueños o pequeños empresarios o la alta gerencia debe estar convencida de los beneficios y aportes que trae un sistema, no sólo para cumplir un requisito, sino para mejorar continuamente los procesos y productos de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aragón, M. (2001). *Interculturalidad y relaciones interétnicas en el aula* (2ª.ed.) Guatemala: Piedra Santa.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Michigan: Addison-Wesley.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ed.). México: Mc Graw Hill.
- Debbasch, Charles, *Ciencia Administrativa*, Madrid, Escuela Nacional de Administración Pública, 1975.
- Diez, E. (2001). *La organización educativa, estrategias de análisis e innovación*. Sevilla: Ed Ediversitas.
- Chávez J. y Mendoza, C. (1999). *Desarrollo y cultura*. Cobán: Centro Bartolomé de Las Casas. Textos Ak'Kutan 15.
- Chiavenato, I. (1996) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill Hispanoamericana, pag. 45.
- Hellriegel, D. (1998). *Administración* (7ª ed.). México: International Thompson Editores.

- Javier Flores García Rada; *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*; Edit. Universidad del Pacifico, Lima 1998.
- Roberto Carro Paz , Daniel Gonzales Gómez “*Administración de la Calidad Total*”
- Schein, E. (1998). *La cultura organizacional y de liderazgo*. Buenos Aires: Editorial plaza Janes.
- Stephen P. Robbins | Timothy A. Judger (2013) “*Comportamiento Organizacional*” (15<sup>a</sup> ed.) pag. 512 – 513.
- Stephen Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10<sup>a</sup> ed.). México: Prentice Hall.
- Stephen Robbins (2008); *Comportamiento Organizacional*; Edit. Mc Graw Hill.
- Stephen Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10<sup>a</sup> ed.). México: Prentice Hall.
- Stephen Robbins. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Printice Hall, pag. 595.