



Universidad del Valle
Facultad de Administración
Maestría en Administración de Empresas

**Descripción y Análisis de los factores de Cultura Organizacional y de Gestión de la Calidad
más relevantes en la sede principal de Droguerías San Jorge S.A. de la ciudad de Santiago
de Cali**

Rodrigo Berrio Ramírez
Carlos Holmes Calero Jaramillo

Santiago de Cali, marzo de 2019

Universidad del Valle
Facultad de Administración

Maestría en Administración de Empresas



**Descripción y Análisis de los factores de Cultura Organizacional y de Gestión de la Calidad
más relevantes en la sede principal de Droguerías San Jorge S.A. de la ciudad de Santiago
de Cali**

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magister en Administración de Empresas**

Por.

Rodrigo Berrio Ramírez

Carlos Holmes Calero Jaramillo

Director:

Antonio Mejía González

Santiago de Cali, 2019

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para optar al título de Magister en Administración de Empresas,

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, marzo de 2019

Tabla de contenido

Resumen	8
Introducción	10
Capítulo I.....	12
1. Planteamiento del problema.....	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 Formulación del problema.....	13
1.3 Sistematización del Problema.....	14
1.2 Justificación.....	15
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
Capítulo II	19
2.1 Marco de referencia.....	19
2.1.1 Estado del arte	19
2.2 Marco teórico.....	27
2.2.1 Cultura organizacional.....	27
2.2.2 Calidad.....	34
2.2.3 Cultura de la calidad.....	38
2.2.4 Instrumento CYC (cuestionario Cultura y Calidad)	43
Variables e instrumentos de medida.....	43
2.3 Marco contextual.....	52

Capítulo III	54
3. Metodología.....	54
3.1 Metodología de la investigación cuantitativa.....	54
3.2 Recolección de los datos.....	54
3.3 Población y Muestra.	55
3.4 Descripción de la metodología para el manejo de datos	57
Capítulo IV 4.1 Análisis de Resultados.....	60
Capítulo V	84
5.1 Acciones - Propuestas.....	84
CAPITULO VI	105
6.1 Conclusiones.....	105
Capitulo VII.....	110
7.1 Recomendaciones y observaciones finales.....	110
Capitulo VIII	113
8.1 Referencias Bibliográficas.....	113
Anexos.....	117

Lista de Gráficos

	Pág.
Gráfica 1. Resultados pregunta Calidad (UD1, UD3).....	66
Gráfica 2.1 Resultados pregunta Calidad (SV1 , SV2, SV3) . (Nivel jeraquico operativo)	69
Gráfica 2.2 Resultados pregunta Calidad (SV1, SV2, SV3) . (Nivel jerárquico operativo)....	70
Gráfica 3. Preguntas (TE2,TE4) (Nivel jerárquico operativo).....	732
Gráfica 4. Resultados pregunta calidad (SG2, SG4).....	763
Gráfica 5. Análisis de las preguntas (IN1, IN2, IN5).....	786
Gráfica 6. Análisis de las preguntas (JR1, JR2, JR3, CN7)	788

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Instrumento C y C cultura & calidad	117
Anexo B. Graficos Analisis Tableu.....	124

Resumen

El presente proyecto de investigación describe y analiza factores de Cultura organizacional y de la gestión de la calidad que a juicio de la empresa son más relevantes para observar en el contexto particular de la organización. Con base en un instrumento de investigación seleccionado se obtienen unas calificaciones a los diferentes factores objeto de estudio, consiguiendo así unas categorías de menor a mayor criticidad. En consecuencia, se plantean conclusiones y observaciones al respecto. Finalmente, se diseñan unos planes de acción encaminadas a mejorar el desempeño en la gestión organizacional.

En la estructura del documento se presentan la justificación, el objetivo general y específicos. En el cuerpo teórico conceptos generales de autores clásicos y modernos sobre Cultura organizacional, Calidad y Cultura de la calidad. En el estado del arte se consideran investigaciones similares y pertinentes al tema tratado. Y, para terminar, la metodología aplicada con los resultados obtenidos.

Palabras clave: Cultura organizacional, Calidad, Cultura de la calidad

Summary

This research project describes and analyzes factors of organizational culture and quality management that in the company's opinion are more relevant to observe in the particular context of the organization. Based on a selected research instrument, qualifications are obtained for the different factors under study, thus obtaining categories from lower to higher criticality. Consequently, conclusions and observations are raised in this regard. Finally, action plans are designed to improve performance in organizational management.

The justification, the general and specific objective are presented in the structure of the document. In the theoretical body, general concepts of classic and modern authors on Organizational Culture, Quality and Culture of quality. In the state of the art, similar and pertinent investigations are considered to the subject treated. And, finally, the methodology applied with the results obtained.

Keywords: Organizational culture, Quality, Culture of quality

Introducción

Considerando que los líderes de las organizaciones deciden iniciar procesos de gestión de calidad con el fin de obtener certificaciones normativas o quieren mejorar su desempeño, lo hacen motivados tanto por factores externos como internos. Eventualmente las organizaciones en crecimiento, deben remodelar el sistema de gestión de calidad, planeando y ejecutando nuevos objetivos y estos deben establecerse sobre la base del sistema ya existente, afectando la vida de las personas que lo conforman y modificando continuamente la cultura organizacional.

Como aplicación netamente práctica, este proyecto tiene como objeto describir y analizar los factores de la cultura organizacional y de la gestión de la calidad en la empresa Droguería San Jorge más relevantes en un momento determinado. Y, por último, diseñar planes de acción encaminados a la mejora en los aspectos que requieran atención de la gerencia en virtud de los hallazgos de la investigación.

Droguería San Jorge, es una empresa vallecaucana de origen familiar, fue fundada en el año 1955 por Don Alberto Vásquez de profesión Químico-farmacéutico. En aquella época este tipo de negocios eran llamados Boticas. Con el tiempo sus hijos se vincularon al negocio, principalmente en la parte productiva. Para el año 1967, la llegada de médicos brasileiros y la aparición en la ciudad de brotes de Sarampión dieron un impulso al negocio de preparación de fórmulas magistrales, característica principal en aquella época de este tipo de negocios.

A partir de allí, se inicia un crecimiento constante debido al aumento en la demanda de productos, como consecuencia se construye una sede propia. En el año 1990 nace la sociedad Vasquez-Barreneche con el objetivo de estructurar una organización enfocada en producir soluciones farmacéuticas a mayor escala. Como resultado de la visión trazada, se inicia con una nueva sucursal (punto de venta) en el sur de la ciudad, para luego abrir con los años trece puntos

más y uno franquiciado en la ciudad de Palmira. Posteriormente, para responder a exigencias gubernamentales en el año 2001 la Droguería se certifica en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), obteniendo la recertificación en el año 2008. Actualmente la organización ejecuta planes de expansión proyectándose a la exportación, siendo estos mercados altamente competitivos y exigentes en sus estándares de calidad. Por lo tanto, es oportuno y pertinente realizar una revisión y un análisis de los factores culturales y de gestión de calidad de la empresa.

La estructura directiva de Droguería San Jorge sigue siendo liderada por el núcleo familiar de su fundador. Esta organización es reconocida actualmente como pionera en el desarrollo y comercialización de fórmulas magistrales.

Este proyecto de investigación propone inicialmente realizar una descripción general de la organización, relatando sus orígenes, estableciendo la misión, la visión, los valores empresariales característicos. Se presentan las bases conceptuales y teóricas de cultura y calidad de diferentes autores clásicos y modernos, con la intención de determinar las variables de interés y proceder entonces a desarrollar o adaptar una herramienta que permita recolectar la información.

Se describen y analizan los factores de Cultura y Calidad que caracterizan a la organización en un momento dado. Se observa el estado de los factores mediante la aplicación de un instrumento donde interviene los empleados de la organización a todo nivel.

Finalmente se identifican las variables más relevantes que requieren atención prioritaria por parte de la empresa para influir de manera conveniente en la actualización de la Gestión de la Calidad en un ambiente óptimo con una cultura organizacional adecuada.

Capítulo I

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

Para contextualizar en principio una organización en términos del entorno social es pertinente apoyarse en la Sociología que brinda un panorama general sobre dinámicas sociales. Para Moreno (2005), el concepto de globalización es “El intento de imponer un único modelo social, gobernado por la lógica y los valores del libre mercado tanto a todos los territorios del planeta, como a todas las dimensiones de la vida, individual y colectiva”(p.377). En este sentido, se sugiere que “el libre mercado” es favorecido, disminuyendo las barreras proteccionistas y haciendo más expedita la entrada de empresas a mercados internacionales, teniendo en cuenta que en dichos mercados no se van a encontrar solos; la competencia feroz obligará a las organizaciones a ser más eficientes en sus procesos.

La globalización y el modernismo exigen a las organizaciones ser más competitivas con el objetivo de garantizar su permanencia en el mercado. Las empresas surgidas en un país en desarrollo, deben realizar un mayor esfuerzo para tener oportunidades frente a sus competidores. Es por lo anterior, que las compañías constantemente aplican metodologías para el mejoramiento continuo de sus procesos, lo que les permite ofrecer a los consumidores productos o servicios de alta calidad.

Es importante comprender y analizar las dinámicas entre procesos administrativos y condiciones culturales para identificar y examinar elementos que presentan una fractura dentro de la organización.

Droguería San Jorge, a pesar de contar con programas e iniciativas originadas desde diferentes áreas de la compañía que impulsan e incentivan a sus colaboradores a aportar al

mejoramiento de procesos, observa con preocupación que los indicadores actuales muestran poca efectividad. El mínimo en participación de los trabajadores en los programas del sistema de gestión de calidad, la percepción que tienen de no ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones y el bajo porcentaje de implementación de las propuestas de mejoramiento, son algunos síntomas que sugieren hay fisuras estructurales dentro de la organización.

En la primera reunión con la gerente de producción y calidad de la Droguería San Jorge, expresa su inquietud sobre el estado de la organización después de haber implementado el proceso de gestión de calidad. La representante de la organización informa que nunca antes se ha realizado estudio alguno acerca de factores propios de la empresa de cultura y calidad. En los últimos cinco años el crecimiento de la compañía ha sido vertiginoso, entonces se hace importante conocer la situación actual de la organización con base en los aspectos Cultura y Calidad con el objetivo de dar un primer paso hacia la mejora en todos los departamentos involucrados.

De acuerdo a lo anterior, el caso de estudio requiere un diagnóstico y análisis de los factores de cultura organizacional y del sistema de gestión de calidad. Así como, la satisfacción laboral en el conjunto de colaboradores que permitirá establecer un plan de acción para erradicar la causa raíz de la problemática identificada. Por lo tanto, se plantea el siguiente problema de investigación:

1.2 Formulación del problema

¿En qué condiciones se encuentran los factores de Cultura organizacional, satisfacción laboral y de gestión de la calidad en la sede principal de Droguería San Jorge en la ciudad de Santiago de Cali, y cuáles son las acciones que deben realizarse para mejorarlos?

1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual de la cultura organizacional y la Gestión de la Calidad en la sede principal de Droguerías San Jorge de la ciudad de Santiago de Cali?
- ¿Cuál es el estado de los factores de cultura organizacional y de gestión de la calidad?
- ¿Qué estrategias de intervención se deben plantear para mejorar la cultura de la empresa, que propicie un clima laboral positivo y que facilite la implementación y evolución del sistema de gestión de Calidad?

1.2 Justificación

Las actividades de investigación y desarrollo, son una reconocida fuente de innovación que han ganado un espacio en el mundo empresarial, con respecto al crecimiento y la competitividad, impulsando a las empresas a fortalecer sus sistemas de innovación.

Las empresas nacionales de índole familiar no cuentan con el tiempo suficiente para desarrollar investigaciones de esta naturaleza. Las universidades a través de sus procesos de investigación orientados hacia la problemática industrial, pueden dar un gran apoyo con miras a fortalecer los índices de productividad y esto se pretende con la investigación.

Cuando una organización quiere permanecer y de igual manera decide crecer en el mercado, es muy apropiado realizar diagnósticos periódicos, con el fin de determinar que está funcionando bien e identificar igualmente las fuentes de satisfacción o inconformidad. Es necesario compendiar información que sirva para diseñar rutas de acción, que promuevan cambios deseables en alguna de las variables, o que se mantenga la estabilidad en aquellas que brinden condiciones favorables tanto para la empresa como para sus clientes y proveedores.

De acuerdo a Homburg, Pflesser (2000) y Hogan, Soutar, McColl-Kennedy y Sweeney (2011), la evidencia empírica sugiere, que la cultura organizacional influya significativamente en los comportamientos orientados al mercado y al desempeño financiero.

Por otra parte, Gregory *et al* (2009), considera que la cultura organizacional incide en las actitudes de los empleados y la efectividad organizativa y Zheng, Yang y McLean (2010), creen que tiene una mayor contribución a la gestión del conocimiento y a la efectividad organizacional que la estrategia y estructura organizacional. Es por esto que se puede inferir que la cultura organizacional es un medio poderoso para obtener los resultados organizacionales deseados.

El deseo del progreso hace significativo analizar la situación actual de la organización en relación de Cultura y Calidad con el objetivo del mejoramiento de los departamentos involucrados. Ergo las inquietudes expuestas sugieren investigar los factores culturales y de calidad tales como: Orientación a la calidad, satisfacción laboral, comunicación, compromiso organizacional y compromiso con la gestión de calidad.

Por lo que se refiere a este proyecto de investigación, es importante ya que implica una aplicación metodológica que pretende identificar los factores más relevantes de la cultura organizacional y del sistema de gestión de calidad, que requieren de urgente intervención en una empresa del sector real. En consecuencia, permitirá tomar decisiones bajo un soporte metodológico e investigativo que ayudará a satisfacer la necesidad de las directivas y colaboradores.

Con el fin de determinar las condiciones de bienestar que propicien un clima laboral positivo y permita lograr altos estándares de calidad, este trabajo analizará dos grupos de factores internos. Por una parte, los que corresponden a la cultura organizacional y por otra, los factores del sistema de gestión de calidad de la empresa Droguerías San Jorge.

El contexto organizacional en las empresas es el terreno propio en el cual desde el inicio hasta el final de manera sistemática se planean, establecen y desarrollan los sistemas de calidad. Es por esto que, es importante la pertinencia del análisis de los factores culturales y de calidad como desarrollo empresarial, pero teniendo en cuenta el medio en que ambos se presentan tanto como causa como consecuencia.

La empresa Droguería San Jorge como parte del plan estratégico, se ha trazado el objetivo de aumentar sus ventas ingresando a los mercados extranjeros. Para ser más competitivos, en sus procesos deben tener estándares de calidad altos con base en una cultura fuerte hacia la excelencia, así se podrán enfrentar con éxito a los mercados internacionales.

Según Caldas y Caicedo (2002), el éxito o fracaso de la implementación de cualquier sistema de calidad en una organización, depende de los elementos constitutivos que conforman una cultura organizacional, entre los cuales están el compromiso real de la gerencia, el aprendizaje del error, el autocontrol (empoderamiento de sí mismo, manejo de emociones), comunicación asertiva, la importancia que se les da a los clientes, innovación y capacidad de adaptación a los cambios siendo creativos. Y prosiguen los autores, planteando como la calidad se divide en dos conjuntos, el primero es la parte técnica referida al formalismo y normalización conocida como sistema de calidad y el segundo la calidad desde el punto de vista humano en donde cobra gran importancia un ambiente idóneo y propicio para interacciones y relaciones sanas entre los individuos; factores como el respeto, el trabajo en equipo, lealtad y compromiso están incluidos en este conjunto.

Droguería San Jorge en su proceso de expansión empresarial y comercial, que comprende el establecimiento de más tiendas en el país y adicionalmente una política exportadora, optó por mejorar sus procesos productivos y sociales al interior de la organización, para ello la alta gerencia lo primero que se propuso en el año 1999, fué implementar estrategias productivas encaminadas a ser competitivos en el mercado farmacéutico y segundo, ser cumplidor con las reglamentaciones de ley con respecto a la fabricación y manejo de medicamentos. Como resultado de lo anterior Droguería San Jorge en los últimos 16 años se transformó, y se dio a la tarea de implementar un sistema de calidad que le permite responder a las expectativas del mercado y las exigencias del marco legal colombiano.

Siendo conscientes que el mejoramiento continuo es una responsabilidad y necesidad organizacional, la gerencia quiere determinar qué tan eficiente fue el resultado de la

implementación del sistema de gestión de la calidad con respecto a su cultura organizacional, con la intención de aplicar las experiencias aprendidas para enfrentar los retos y cambios del entorno.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la cultura organizacional y la Gestión de la Calidad, en la sede principal de Droguerías San Jorge de la ciudad de Santiago de Cali para proponer una ruta de mejoramiento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la cultura organizacional y de la Gestión de Calidad en la sede principal de Droguerías San Jorge de la ciudad de Santiago de Cali.
- Analizar las condiciones culturales de la organización, de gestión de la calidad y satisfacción laboral.
- Diseñar un plan de acción que ayude a mejorar la cultura de la empresa, que propicie un clima laboral positivo y que facilite la implementación y evolución del sistema de gestión de Calidad.

Capítulo II

2.1 Marco de referencia

2.1.1 Estado del arte

Dentro de la literatura y las investigaciones que desarrollan los temas de cultura y sistemas de calidad se encuentra la tesis doctoral Bernabeu (2003) presenta una estrategia para medir los factores culturales y mejorar la gestión de calidad en un clúster de empresas productoras de juguetes pertenecientes a una comarca de la región de Alicante.

En su estudio doctoral Gómez Bernabeu (2003), propone definir la cultura organizacional uniendo dos conceptos, el primero es el de “Presunciones básicas-inventadas, descubierta o desarrolladas”, esto es, experiencias vividas, situaciones acontecidas en el diario de la organización, también problemas relacionales entre compañeros de trabajo; siendo estos elementos suficientemente significativos para quedar en la psiquis colectiva y anidarse definitivamente como parte cultural y habitual de la empresa. El segundo concepto es “Valores centrales y normas de conducta” que tiene relación con los principios morales, creencias básicas, normas de conducta y patrones conductuales de los trabajadores. Y Ambos, llevan como resultado comportamientos interpersonales, así como, maneras o formas de tomar decisiones.

Complementa Gómez Bernabeu (2003) los conceptos mencionados en tres conjuntos. El primero es el nivel observable; es decir, el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos. El segundo, el nivel apreciativo y valorativo. Esto es, justificar, valorar, calificar, interpretar el nivel observable. Y un tercer nivel que es el fundante integrado por supuestos y creencias básicas, en este nivel se puede mencionar el religioso, espiritual, sistema o estructura de creencias de cada uno de los trabajadores.

El cambio hacia una cultura de gestión de calidad total supone cambios en el núcleo de la cultura organizacional ya establecida, convertir en valor primordial la satisfacción del cliente, pero no limitándose, sino exceder sus expectativas, reconociendo la diferencia entre clientes; pueden ser clientes disímiles en origen social o nacional, género y/o creencias y su entorno económico. Paralelo a lo anterior es muy importante el cliente interno, referido a los eslabones en la cadena de valor en el proceso productivo y administrativo. El cambio también supone una mejora continua, la búsqueda constante de mejora en los métodos y trabajo en equipo de alto desempeño (Gómez Bernabeu, 2003).

Uno de los retos de las organizaciones es poder ser más productivas y así aumentar la rentabilidad y asegurar su vigencia a través del tiempo. Para obtener un producto o un servicio de óptima calidad, es necesario realizar una serie de actividades desde la compra de un buen insumo hasta la correcta entrega al cliente final.

Existen diferentes alternativas para lograr la calidad, una de ellas es la gestión total de la calidad o TQM, la cual se centra en la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de sus requisitos, pero también es factor principal para que la administración mejore sus procesos, apoyada en su cultura organizacional mediante la potenciación y participación de los empleados (Chandra, 2013).

Para Arnoletto (2009), los hábitos en los grupos sociales vinculados a la organización, reconocidos y aceptados por ellos conforman la cultura organizacional. Verbo y gracia, el ritmo de trabajo, el lenguaje utilizado, el grado de perfeccionamiento integran la manera de hacer las cosas.

Por lo tanto, el grado de cooperativismo va a ser afectado por las dinámicas habituales de la organización. La integralidad como parte del sentimiento de “un nosotros grupal”, es variable dependiente del nivel de cooperación en la empresa y a su vez como factor determinante en la

capacidad de la organización en hacer cambios culturales profundos cuando se requiera adaptar a nuevos entornos.

En el proceso de lograr hacer más productivas las organizaciones, debemos tener presente la cultura, la cual incide en las conductas y valores de sus integrantes... Para Millett (2000), se describe la cultura organizacional como un conjunto de normas, creencias, principios y formas de comportamiento que unidas dan a cada organización un carácter distintivo. Pero, al igual que las culturas de los países o regiones, la cultura organizacional se forma y va cambiando con el tiempo.

Entre tanto Campos, Espinoza, & Sambrano, (2016) indican que el comportamiento organizacional tiene su importancia en que es un proceso fundamentado en el estudio del individuo como parte vital de una estructura, y que su estado conductual va a trascender en la producción de la organización, y resultados de la misma.

Existe una estrecha relación entre cultura organizacional y calidad, para Samson & Terziovski (1999)¹ esta relación está dada por la orientación al cliente, si la disposición hacia el cliente es menor habrá cultura pero no habrá alta calidad, y si es el principal de los derroteros, entonces existirá cultura de calidad superior, es decir, los procesos administrativos y productivos apuntarán comprometidamente en altos estándares de calidad con el objetivo de cumplir las expectativas de los clientes.

En el camino del mejoramiento de la eficiencia de las organizaciones se debe centrar la mirada en un elemento fundamental de la organización, el recurso humano, incluso en el escenario tecnológico y moderno son el motor de desarrollo de las empresas. Por esta razón se debe

¹Concepto extraído de la revista OmniaScience, del artículo “Influencia de una cultura organizativa orientada hacia la calidad en los beneficios de la implantación de un sistema de gestión de recursos ERP”, trabajo realizado por Oscar F. Bustinza, M^a Nieves Perez-Arostegui, Antonia Ruiz-Moreno Universidad de Granada (Spain), 2013

capitalizar y también retener dentro de la organización ese personal que contribuye con el crecimiento.

En el artículo “Beneficios y motivación de los empleados” Nazario (2006) demuestra como el otorgamiento de beneficios al personal constituye una herramienta importante para la motivación de los empleados, también identificaron otras variables influyentes en la motivación como: La política salarial en su conjunto, el grado y calidad de supervisión, las posibilidades de desarrollo profesional y personal, y el clima laboral, entre otros.

La excelencia es un objetivo que puede alcanzarse de diferentes maneras, ya sea mediante metodologías como TQM (Total Quality Managment), lean manufacturing (Producción con cero desperdicios), Six Sigma (Seis Sigma es un método estadístico con el objetivo de reducir los defectos de producción). Actualmente, en pleno siglo XXI Se espera que los proveedores suministren productos con altos estándares ya que los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a parámetros de calidad. Estas demandas han obligado a los fabricantes a invertir en desarrollos tecnológicos que permitan establecer las mejores prácticas para permanecer vigentes en el mercado.

En el mercado globalizado no es suficiente con hacer las cosas correctamente, o simplemente hacerlo mejor que los demás. La implementación del nuevo conocimiento coloca nuevos estándares de Calidad entre las organizaciones, siendo la calidad un concepto que ha tenido una gran influencia en las últimas décadas y en la actualidad es un adjetivo-sustantivo que debe estar presente en la totalidad de actividades, productos y servicios de la compañía.

Según el modelo de la norma ISO 9000, la calidad es “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, ella va, implícita u obligatoria”. Así como la calidad tiene sus bondades y

beneficios, igualmente se trata el tema del costo de la no calidad, que hace referencia aquel valor que debemos cancelar o pagar por no ejecutar con calidad, es decir, reprocesos, demoras en entrega, reclamación por demandas, cancelación de ordenes por incumplimiento, o cualquier costo en que incurra la empresa y el cliente debido a que ésta no cumple con las especificaciones o las expectativas requeridas (Mesias & Cardenas, 1994).

El artículo “Empowerment and Organizational Change” Abdolazadeh (2000) presenta los resultados de un estudio realizado para establecer la relación entre el empoderamiento y la transformación de la organización. En el estudio plantea a los seres humanos como elemento valioso para el desarrollo organizacional. El empoderamiento como herramienta poderosa para la gestión del cambio. Los colaboradores toman decisiones rápidas e importantes resultando en desarrollo y crecimiento organizacional.

Y continua Abdolazadeh (2000), presenta algunos de los métodos para mejorar y obtener un crecimiento del recurso humano entre ellos:

El establecimiento de un sistema de meritocracia, el desarrollo profesional, el enriquecimiento personal en el trabajo, la colaboración, la rehabilitación de los recursos humanos, la racionalidad del comportamiento y la mentalidad filosófica. Además, la cooperación y la potencialización de los empleados es una nueva técnica para liberar el talento humano y la capacidad de las organizaciones las cuales contienen cuatro componentes claves: Información, conocimientos, habilidades y la recompensa.

Según Fu, Chou, Chen, y Wang (2015) es necesaria la implementación de programas encaminados a desarrollar en los empleados el liderazgo, empoderamiento y participación de todos en la consecución de una cultura de calidad, es decir, el primer paso para migrar de una cultura organizacional a una cultura de calidad es utilizar herramientas tales como la motivación constante,

la educación de los individuos y las capacitaciones ofrecidas por la empresa. Esto da como resultado un compromiso de todos; igualmente aclaran que este proceso es cíclico y debe repetirse constantemente para mantener el nivel de compromiso en cultura de calidad muy alto.

Los autores concluyen dos aspectos muy importantes en su estudio, y es que al aplicar las herramientas pertinentes se reducen las diferencias entre la organización y el individuo propias del sistema social capitalista y, además, que los resultados financieros de las empresas de donde se sacaron estos planteamientos mediante un análisis riguroso, tenían una correlación positiva con su gestión de calidad y cultura organizacional implementados según las herramientas utilizadas.

Igualmente, para Flynn, Schroeder y Sakakibara (1995). Concluyen que el apoyo de la alta dirección hacia una cultura basada en el compromiso con la calidad en las organizaciones supone un elemento esencial de la estrategia competitiva de las mismas.

Continuando con Zeitz, Johannesson y Ritchie (1997) proponen que “para la implantación con éxito de sistemas de gestión de la calidad se deben crear entornos de trabajo caracterizados, principalmente, por la comunicación entre la alta dirección y los empleados, la confianza, especialmente entre directivos y empleados”

Para Adebajji y Kehoe (1998) hacen notar que realmente la definición de la cultura de la calidad se da en varias dimensiones, a saber: Comunicación, una relación de confianza entre la dirección general, mandos medios y soportado por un liderazgo en el proceso hacia la cultura de calidad siempre enfocado en el cliente.

Entre tanto, Rao, Solis y Raughunathan (1999) “la alta dirección debe aceptar su responsabilidad para liderar la calidad y proporcionar un soporte activo y puntual para construir una conciencia sobre la misma, logrando, de este modo, un mayor nivel de rendimiento en las organizaciones”.

De acuerdo a Demir, Nazli, Unnu y Erturk (2010), las organizaciones en su parte cultural, históricamente se han basado en la jerarquía en las relaciones funcionales, una estructura piramidal, en donde las ordenes, directrices, ideas provienen de los altos mandos. Los autores concluyen que para desarrollar una cultura de la calidad sobre el marco de unos valores competitivos deberán surgir dentro de la organización clanes o grupos interdisciplinarios que aporten ideas para el mejoramiento de la organización y aumento en el rendimiento operativo. Esto supone un mejoramiento en todas las líneas de comunicación entre áreas funcionales, mandos medios y gerencia.

En su investigación “Influencia de una cultura organizativa orientada hacia la calidad en los beneficios de la implantación de un sistema de gestión de recursos”, Bustinza, Pérez y Ruiz (2013) afirman que debe haber un compromiso cierto de la alta gerencia hacia la gestión de la calidad, un enfoque hacia el cliente y un desarrollo de la confianza de los colaboradores. Pero todo lo anterior basado en un sistema de gestión de recursos, dando como resultado eficiencia operativa y administrativa. Y concluye Bustinza et al. (2013) “reforzar la necesidad por parte de las organizaciones de concentrar sus esfuerzos en una cultura hacia la calidad y el enfoque en la satisfacción del cliente, generando un compromiso por parte de los integrantes de la organización

y un refuerzo en la confianza en que los procesos desarrollados en el seno de la misma se realizan bajo estas directrices (p.143).

Según Ashraf (2016), es importante alinear los sistemas de gestión de calidad y la filosofía de gerencia del conocimiento. En particular Asharf se refiere a un sistema total de calidad sincronizado con el saber adquirido por la compañía al pasar los años. Es decir, los saberes propios de la organización hacerlos extensivos a todos los actores que tienen que ver con producción, comercialización y administración, un algo como abrir las puertas al conocimiento en todas las líneas de la empresa. El autor hace notar la importancia de realizar actividades constantes con el objeto de fortalecer el vínculo entre los saberes en la organización y la calidad total para el logro de un desempeño excepcional. En conclusión, la cultura corporativa al servicio de la calidad total.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Cultura organizacional

Chiavenato (1989) Describe la cultura organizacional como " un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." Por otro lado, Taylor (1891), conceptualiza la cultura como “Todo un complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre, y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.”

El concepto de cultura organizacional, se origina en la antropología cultural y es popular dentro de la bibliografía de comportamiento organizacional, administración y mercadeo.(Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009; Homburg & Pflesser, 2000; Schein, 1992).

Según Schein (1992), la cultura organizacional se refiere a los valores y creencias que proporcionan normas de comportamiento esperado que los empleados podrían seguir. Además, considera que la cultura organizacional se asemeja a una fuerza social que es en gran parte invisible, pero muy poderosa.

Para la comprensión de la cultura organizacional (Paramo Morales, 2008) nos presenta definiciones de algunos autores:

- Son formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por la pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva. (Rocher,1968).

- Es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes, y de ritos en la empresa. (Deal, Kennedy,1982)

- Es una estructura subyacente de significados que perdura en el tiempo limitando la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas (Jelinek, Smircich, Hirsh, 1983:331)
- Es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos como mitos, ideologías y valores (Allaire, Firsirotu, 1984).
- Es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa (Lemaitre, 1984)
- Actual como control social porque sirve de guía para el comportamiento de los empleados (Lemaitre, 1984).
- Es el conjunto de artefactos, creaciones, valores, ideología, creencias que tiene una empresa (Schein, 1985).
- Es el conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos (Barney, 1986).
- Es un modelo de valores y creencias compartidos que les dan significados y les proveen reglas de comportamiento a los miembros de una organización (Desphande y Webster, 1989).
- Definen a través de creencias, las maneras de administrarse internamente y de competir externamente (Gordon, 1991).

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización, o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire de un cuarto, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La

cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización. (Guizar ,1999, p.223)

Y continúa Paramo (2008) señalando que, la forma de la utilización de las palabras desde el punto de vista semántico, los signos, los símbolos, costumbres, valores y la manera en que integran los grupos formales e informales conforman la estructura básica de la cultura organizacional. También evidencia diferentes perspectivas mostradas a continuación:

Tabla 1.

Perspectivas de la cultura organizacional (Paramo Morales, 2008).

Evolucionista	Concibe la cultura organizacional como heredera de la idea de progreso emanada de la ilustración, donde el sentido evolucionista conlleva la creencia de un progreso universal e ilimitado del hombre.
Difusionista	Revela la variedad cultural mediante interacción de grupos de personas razón por la cual la cultura organizacional simplifica cada subcultura con conjuntos de elementos comunes difundiendo los valores, principios y creencias que le permite configurar una entidad a las personas dentro de la organización.
Estructuralista.	Levis-Strauss (1981) adiciona elementos de la lingüística estructural, y aclara que la sociedad se soporta sobre bases inconscientes y la antropología lo que hace es descubrirlas. La cultura organizacional para el estructuralismo son sistemas de comunicaciones lingüísticas y de signos, que facilita la interacción de grupos formales e informales que generan visiones diferentes de la organización y que son caso de estudio debido a que pueden truncar el tranquilo desarrollo de las estrategias gerenciales.
Funcionalista	Malinowsky (1884-1942) interpreta la cultura así: Es el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres.
Psicoanalista	Freud (1917) Describe que la cultura es el resultado de la domesticación, de la dimensión pulsional del hombre, donde su propósito es promover el tránsito de lo salvaje a lo humano. La CO se define como un segundo hogar, donde se tiene la posibilidad de llevar a lo social, desde el punto de vista concreto, lo que vive la persona en lo emocional.
Marxista.	Marx (1977), Interpreta la Cultura organizacional como correspondencia y compatibilidad de las fuerzas productivas, con las relaciones sociales y los modos de producción.

Interpretativa	Geertz (1973) define la cultura como “un conjunto de símbolos que obra estableciendo vigorosos, penetrantes y duraderos estados anímicos y motivaciones en los hombres, formulando concepciones de un orden general de existencia, y revistiendo estas concepciones con una aureola de efectividad tal que los estados anímicos y motivaciones parezcan de un realismo único”. La cultura es un sistema de significados y símbolos” Geertz considera que una organización en virtud de su creación, de su historia, del contexto social y cultural, de su tecnología y de la influencia de sus pasados directivos, puede crear y mantener su propio sistema de símbolos y significados compartidos por los miembros de la organización.
Cognoscitiva o Etnográfica.	(Allaire y Firsirotu, 1992) La cultura se centra en los requerimientos que debe tener el individuo para ser aceptado en la sociedad.
Cultura Corporativa	Radcliffe – Brown (1952) indica que la cultura es un sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo un proceso de intercambio con él. Peters y Waterman (1982) Aseguran que la CO cumple proporciona integración y motivación, la cual los directivos pueden cambiar o implantar de acuerdo a las metas fijadas por la organización.
Humanista Radical.	(Aktouf,1990) interpreta la cultura como un conjunto complejo y multidisciplinario, heterogéneo y diferenciado que constituye la vida en común de los grupos sociales.

Fuente: Extraídos del libro Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado; autor Dagoberto Paramo Morales.

De acuerdo con Zapata (2011), la cultura organizacional se define más por una constelación de grupos portadores de una cultura diferente y explicada por su afiliación social y la dinámica creada al interior de la empresa.

Y continúa Zapata (2011) argumentando que, la cultura no puede ser impuesta, al contrario, debe germinar naturalmente, es decir, nace en la vida de los miembros, en el marco del funcionamiento cotidiano de la empresa. Una cultura organizacional no puede ser implementada rápidamente sin importar las condiciones que entre ellos se dan, ella debe estar de acuerdo con los valores y con las maneras de vivir características de la sociedad en la cual la empresa actúa, y debe reflejarse en su funcionamiento y en sus prácticas.

Para analizar la cultura organizacional Zapata (2008) plantea un modelo de 13 dimensiones de la siguiente manera:

Tabla 2.

Modelo dimensiones Zapata ,2008

Historia.	Hace referencia a la cotidianidad de las personas. Permite la comprensión del contexto en el que ocurre el desenvolvimiento de la cultura organizacional.
La sociedad.	Define la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización. Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto a nivel global, nacional, regional y local.
Lenguaje.	Lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, signos y jergas. Lenguaje directo. Lenguaje indirecto. Lenguaje de los directivos. Lenguaje de los obreros.
Proyecto de empresa	Misión Visión Credo organizacional Principios Valores.
El sistema de producción de bienes materiales	Se referirá a: la economía, la producción, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas, ciencias, etc. Permite hacer el entendimiento de la fuerza de las cosas materiales para la vida de las personas dentro de una sociedad y la organización. Incluye la descripción de la actividad de la empresa, su función técnica, sus productos y subproductos.
El sistema de producción de bienes inmateriales	Se referirá a: los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones político-ideológicas, entre otros aspectos.
El sistema de producción de bienes sociales	Se referirá a: reglas, leyes, costumbres, ceremonias, normas, valores y en general los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye también, ritos, eventos, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas, grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, grupos deportivos y musicales, hábitos.
Las relaciones interpersonales	Los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. Comprende dimensiones tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individuales / colectivo, universal / particular, masculino / femenino.
Liderazgo	Rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los Modos de Ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgos: míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de

	dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos.
Subculturas	Tipos de subculturas: profesionales, funcionales, de clase social, políticas e ideológicas, de lo público o de lo privado, por niveles de jerarquía en la estructura de la pirámide organizacional, étnicas y de raza, por credos y religiones, por actividad económica, por procedencia geográfica.
La identidad	Es el núcleo de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente con lo sagrado. Mirar la identidad: global, nacional, regional, local e individual.
El poder	Identificar los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses. Comprender los mecanismos sutiles de solución de los mismos mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación.
Relaciones de parentesco	Parentesco, afiliación, influencias, relaciones de negocios.

Fuente: (Zapata, Cultura organizacional en empresas colombianas, 2008)

Por otro lado, para la comprensión de la cultura organizacional (Abravanel, y otros, 1988) clasifica los conceptos de la antropología cultural e identifica (*ver la siguiente tabla*) los conceptos de cultura presentes en la teoría organizacional y obras de gerencia.

Tabla 3.

Conceptos de cultura presentes en la teoría organizacional y obras de gerencia.

la cultura	Como sistema de ideas (ideacional): Los dominios cultural y social son distintos pero interrelacionados La cultura se sitúa en:	Los espíritus de los portadores de cultura	Escuelas cognoscitivas (escuela etnográfica “ <i>La cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad</i> ”).
			Estructuralistas (Levi - Strauss) “ <i>La cultura se compone de sistemas</i> ”.

			<i>simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes”.</i> De equivalencia mutua (Wallace) <i>“La cultura hace posible la organización de cogniciones y motivaciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognoscitivas sean similares”.</i> Es decir, la cultura es el establecimiento de una política gradual y tácita elaborada por los individuos de una organización que, aunque sus objetivos pueden ser disimiles, ya en grupo, buscan transformar sus esfuerzos en cooperación para construir estructuras de equivalencias mutuas.
		Los productos de la mente (significados y símbolos compartidos)	Simbólico (Geetz, Schneider). <i>“El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que él mismo ha tejido; el conjunto de estos lienzos es lo que se llama cultura”</i>
	Como sistema sociocultural: La cultura es un componente del sistema social que se manifiesta en el comportamiento (maneras de vivir) y en el producto de este comportamiento el estudio de los sistemas socioculturales puede ser:	Sincrónico	Funcionalista (Malinowski) Funcionalista - estructuralista (Radcliffe - Brown)
		Diacrónico	Histórico - funcionalista (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber) Ecológico- adaptacionista (white, Service, Rappaport, Vayda, Harris).

Fuente: (Abravanel, y otros, 1988)

Y continúa (Abravanel, y otros, 1988); concebir la cultura como un sistema ideacional o formación de ideas cambia la forma de estudiar este campo, y en ello están involucradas cuatro (4) escuelas. (*Ver tabla anterior*).

La cultura se forma en término de concepción del mundo y con productos simbólicos. La cultura llega a ser un contexto dinámico cargado de símbolos, un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente (cognoscitiva, estructuralista, la estructura de equivalencia mutua y la escuela simbólica.

(Abravanel, 1992) Interpreta la cultura como un elemento vivo con usos individuales definidos por los empleados y ajustados a las situaciones de la empresa, así la cultura organizacional se vuelve un medio para interpretar la vida y el comportamiento organizacional.

2.2.2 Calidad

Con cada nuevo pensador surgen diferentes visiones y enfoques de la calidad, por ejemplo. (Zapata, 2011) Entiende la Calidad total como “el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto”. También enfatiza que la calidad total no sólo debe centrarse en el producto o en el servicio, sino tener un panorama más amplio donde el mejoramiento continuo, los aspectos humanos, organizacionales y gerenciales están presentes.

Con el mundo globalizado, para lograr la satisfacción de las personas en productos y servicios, aparecen las normas ISO 9000 llamándose así por la International Estándar Organization; Donde se pretende garantizar el aseguramiento de la calidad en las diferentes organizaciones a nivel mundial. El organismo internacional de normalización, (ISO), define la

calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

Esquematizando los conceptos de (Zapata, 2011), se explica el desarrollo continuo en el último siglo de la calidad en cuatro (4) etapas como sigue:

Tabla 4.

Etapas desarrollo de la calidad

Etapa 1.	El concepto de inspección de los procesos en donde las inconformidades de calidad se generaban por la no uniformidad del producto. Federic Taylor (1.856. 1.915) enfatizó la eliminación del desperdicio enfocándose en la tarea, su método es el de la administración por especialistas; y H. Fayol (1.841. 1925) hizo énfasis en la estructura de la organización, desde un punto de vista anatómico y universal buscando la eficiencia en todas las partes involucradas.
Etapa 2.	Su principal actor Walter Shewhart, donde el control estadístico de los procesos era el camino para la reducción de los defectos de calidad, veía la calidad como un problema de variación que se controlaba identificando previamente la fuente de los problemas.
Etapa 3.	Este periodo ya contiene autores de la era moderna como lo son Edward Deming con su postulado que “la calidad no es un lujo” y Kaoru Ishikawa aclara que es necesario involucrar todos niveles de la empresa en el control de calidad, al igual Garvin (1.988), Philip B. Crosby (1.979). Joseph M. Juran ven la calidad en la importancia que le da el consumidor. Y también en la aplicación de la calidad como instrumento en la reducción de costos y el mejoramiento de los estándares.
Etapa 4.	Inicia en los 90s con la administración de la Calidad. Se unen al juego, Armand J. Feigenbaum y Genichi Taguchi, mencionan que la calidad es de mayor importancia el mercado y las necesidades de los consumidores, y ponen al descubierto la calidad como impulsador de la competitividad. Seguidamente surge el sistema de calidad Kaizen que pretende: Incrementar la productividad, controlar los procesos, reducir de tiempos de ciclo, estandarizar criterios de calidad, eliminar desperdicios, y un mejoramiento continuo de los procesos.

Fuente: (Zapata, Paradigmas de la cultura organizacional, 2011)

Según el organismo internacional de normalización, las normas garantizan que los productos y servicios sean seguros, fiables y de buena calidad. Y, que, para las empresas, éstas

sean herramientas estratégicas que reducen los costos mediante la minimización de residuos y errores, aumentando de la productividad. También dichas pautas ayudan a las empresas acceder a nuevos mercados, hacer más competitivos los países en desarrollo y facilitar el comercio mundial libre y justo.

Las normas ISO del sistema de gestión de la calidad deben ser generales, para así poder ser aplicadas a cualquier organización de cualquier sector en particular. Las normas se estructuran en ocho capítulos y sus correspondientes subcapítulos los cuales en ocasiones deben ser ajustadas al tipo de organización.

Para la implementación de un sistema de gestión de calidad debe hacersela conceptualización y análisis del esquema estratégico como la misión, visión, estrategia y políticas de la organización. Es necesario tener claridad de sus productos y/o servicios en función de las necesidades de sus clientes y obliga a documentar plenamente los procesos que las conducen a estos productos y servicios.

En Gestión de la calidad (Torre, Mas, & Lacasa, 2006) define lo siguiente: Calidad como el conjunto de propiedades y características de un servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades implícitas o explícitas. También define características que determinan el éxito de un modelo de calidad y son:

Tabla 5.

Características modelo de Calidad exitoso.

Organización	La organización deberá previamente funcionar bien. Deberá ser de estructura ágil.
Liderazgo	Como compromiso explícito y formal por parte de la dirección.
Estructura.	El diseño de ésta deberá ser lo más plano posible.
Comunicación –	Relaciones Las relaciones médico-paciente han ser el eje de nuestras actuaciones.
Descentralización.	La capacidad de tomar decisiones ha de alcanzar los niveles más bajos de la organización.
Autonomía	Los profesionales cuentan con toda y plena libertad intelectual.
Personal	Se podrá hacer una selección de perfiles adecuados para la mejora de la calidad.
Conocimiento.	El saber y las habilidades de las personas se fomentan desde la organización.
Formación	Se considera rentable por los beneficios que ofrece.
Participación	Formación de grupos de trabajo y otras fórmulas de implicación.
Ética.	Elaboración de códigos éticos
Mejora.	Creación de una cultura de mejora continua.
Instrumentos	Aplicación de conceptos y el benchmarking.

Fuente: (Torre, Mas, & Lacasa, 2006)

La administración de la calidad ha pasado por diferentes etapas desde su nacimiento Andalia (1998) describe algunas de ellas: Control de la calidad del producto, control de la calidad del proceso, planteamiento estratégico de la calidad y gerencia total de la calidad. La calidad se ha convertido en una herramienta para la proyección de las organizaciones hacia el futuro, reduciendo la brecha de lo que puede una empresa ofrecer y lo que el cliente espera de ella.

Un atributo de la administración de la calidad total según Paz (2008) es la prevención, con lo cual se disminuye la probabilidad de que sucedan problemas que puedan afectar la capacidad de la organización de cumplir los requisitos. Creando un ambiente en el que la organización atienda eficazmente las necesidades y requerimientos de los clientes. Lo anterior implica que todos los integrantes de la organización deben conocer su rol y la manera de crear valor para la organización

y para los clientes. Lo cual es posible gracias a principios como: Orientación al cliente, Liderazgo y compromiso de la dirección, dirección por políticas, orientación a los procesos, formación, trabajo en equipo, sistemas de medición y control de objetivos, mejora continua y reingeniería de procesos.

Para Abreu y Canedo (1998), la base estructural de la gerencia total de la calidad es:

a) El liderazgo, instrumento de unión de los diferentes actores que, al proyectar una imagen de credibilidad a sus empleados; hace que estos se comprometan a lograr los objetivos trazados,

b) Enfoque al empleado, una suerte de humanismo, en donde el objetivo es el empoderamiento al trabajador dentro la compañía, haciéndolo sentir digno y orgulloso de la labor que ejecuta.

c) El compromiso de los empleados, el reconocimiento y la recompensa, el adiestramiento, el enfoque al cliente, la planificación estratégica, el cambio y la gestión de los procesos.

2.2.3 Cultura de la calidad

Complementando con todo lo anterior, de manera importante, se afirma que la Cultura organizacional y la calidad se unen en virtud del desarrollo de un proceso de gestión de calidad, formando lo que se llama Cultura de la calidad.

En las empresas hay dos grandes escenarios de calidad, la personal y la calidad organizacional.

Para Cantú (2011) la calidad personal se define como “los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una persona contribuir a que la organización (empresarial, social, educativa, etc.) en la que se desempeña profesionalmente sea competitiva” (p.53). Por ende, éstas características personales van a impactar directamente sobre la suma total de la cultura de

calidad en una organización; si la calidad personal es deficiente o por el contrario es elevada, en una proporción importante de los colaboradores, entonces así será el desempeño organizacional respectivamente. Ahí cabe otra definición de Cantú (2011), cuando dice: “Una población² competente es gente capaz de crear e innovar con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos como organizacionales que generen satisfactores de óptima calidad” (p.55).

Igualmente, Cantú (2011) hace la siguiente observación “Personas con preparación de calidad pueden desarrollar y operar organizaciones de calidad” (p.56). Con todo, se observa en estos conceptos la unión inequívoca³ entre la calidad personal y calidad organizacional.

Hacia una cultura de la calidad, los cuatro factores (4) que influyen en la capacidad de los seres humanos para responder a ella de una manera adecuada o no, se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 6.

Factores que afectan la cultura.

Factor	Descripción
La Proactividad	Hábito que se podrá aprender si se ejercita de forma continua y sin interrupción, se decir que incorpora a la forma de ser individual.
Los Valores	Impresiones profundas que se tienen sobre la forma como se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto y que se llevan a la vida personal de manera congruente.
Los Hábitos	Comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas.

² Los autores usan el término “población” para referirse a la cantidad de personas en una organización empresarial estrictamente.

³Extraído de la RAE, Inequívoca: Que no admite duda o equivocación. En este caso en particular, se toma el significado como “Que no admite duda”

Las Prácticas	Procedimientos laborales que, aplicados al trabajo de forma continua, sistemática y repetitiva, ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de calidad.
---------------	--

Fuente: Elaborado por los autores, a partir de los conceptos de extraídos de Cantú 2011.

Según Cantú (2011), define la Cultura de la calidad como “El conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su labor” (p.60). Para Cantú, la unión de estos dos elementos, el ámbito personal, sus costumbres, y el contexto organizacional cultural se fusionan haciendo posible una cultura de calidad en la organización.

La cultura de calidad personal trasciende a su entorno laboral, aquí no se trata de valorar o calificar el grado de cultura de calidad propia de cada ser; se identifica que hay una cultura de calidad persé, individual y particular en cada colaborador, y ella viaja con el individuo a su lugar de trabajo. Por lo tanto, se ha decidido elaborar el siguiente cuadro comparativo entre la calidad personal y su equivalente en la organización, dicho cuadro se realiza con base en el decálogo de planteado por Octavio Mavila en el cual expone diez (10) principios de calidad personal.

Tabla 7.

Diez Principios de calidad personal.

Personal	En la organización
Orden: Dar importancia al orden de las cosas.	Orden en el sitio o área de trabajo
Limpieza: La ausencia de suciedad.	Ausencia de materiales ajenos o peligrosos al área de trabajo, que pudieran causar accidentes. Orden y limpieza van de la mano.
Puntualidad: La posibilidad de optimizar el tiempo en las actividades de la vida cotidianas.	Llegar a tiempo a las reuniones laborales, sincronización del tiempo con actividades productivas.

Responsabilidad: La responsabilidad de un acto reside en quien lo ejecuta.	Empoderamiento y toma de decisiones, aspectos claros en Cultura de calidad, la responsabilidad bien manejada del colaborador.
Deseo de superación: El aprendizaje, el deseo de salir adelante, el anhelo de ser mejor, de ser mañana un poco más de lo que se fue ayer.	Entrenamientos internos, cursos o diplomados ofrecidos por la organización, retroalimentación por experiencias pasadas. La organización ofrece promoción a los colaboradores en virtud de las capacitaciones recibidas.
Honradez: El bien y el mal como elementos a decidir, de manera continua, en estilo propio implica que el comportamiento ético resida en la decisión personal.	Principios y valores de los colaboradores y nivel de lealtad que determinan sus decisiones diarias en el trabajo.
Respeto al derecho de los demás: Comprender la diversidad de las personas, sus diferencias, sus deseos	Respeto a la diferencia entre compañeros de trabajo, ya sea líderes o subordinados.
Respeto a la ley y los reglamentos: Seguir y cumplir los acuerdos sobre ciertas formas de actuar y de proceder en diversos ámbitos	Lealtad, acatamiento a las normas establecidas en la organización.
Gusto por el trabajo: El gusto y el significado de la razón de ser del trabajo y el oficio personal.	Sentirse parte de la organización, de su misión y visión hacia el futuro. Darle significado a lo que se está realizando.
Afán por el ahorro y la inversión: El ahorro como una forma personal de control y medida.	Cero o mínimos desperdicios, uso eficiente y oportuno de los recursos proveídos por la organización.

Fuentes: La primera columna extraída del libro “Desarrollo de una cultura de la calidad”, autor Humberto Cantú Delgado.

Anda (1998) Toma el concepto de Cultura de la Calidad como un proceso cíclico, en donde propone ocho (8) elementos claves que de manera continua la sostienen en una organización.

El primer elemento, la visión clara de la necesidad del cambio referida al rumbo que debe llevar la organización y la importancia que tiene esto hacia el convencimiento de todos los actores.

El segundo elemento, el Direccionamiento estratégico que es la carta de navegación a seguir por parte de la organización y en donde se declara de manera explícita los objetivos de calidad como forma de vida y laboral en la organización.

El tercer elemento, el liderazgo, en cabeza del director general y la alta gerencia, en cuyo caso con el ejemplo constante moldean el comportamiento de todos en la organización.

El cuarto elemento según el cual, el trabajo en equipo por un lado estimula la interdependencia entre departamentos y al mismo tiempo frena los trabajos y logros individuales, visualizando el éxito como colectivo.

Un quinto elemento es el de la filosofía orientada a la satisfacción del cliente, especialmente por un conocimiento cercano de las necesidades de éste y de esta manera la organización enfocarse claramente hacia el cumplimiento de las mismas.

Muy importante es el sexto elemento según el cual propone el establecimiento formal y duradero de modificaciones en la organización, es decir, instituir la empresa que aprende, en tanto cambios en los entornos que la afectan.

Un séptimo elemento es la formación del personal, que viene siendo el complemento primordial para organizaciones que aprenden y se adaptan a los cambios externos.

Y por último el octavo elemento evaluación de los resultados obtenidos; este último eslabón hace que el ciclo se cierre e inicie de nuevo habiendo valorado los resultados para iniciar de nuevo las mejoras que la organización y el entorno exijan.

2.2.4 Instrumento CYC (cuestionario Cultura y Calidad)

Variables e instrumentos de medida.

El instrumento para medir las variables de estudio que son: personales o sociodemográficas, orientación a la calidad total, cultura organizacional, satisfacción laboral, comunicación, compromiso organizacional, compromiso de la dirección con el sistema de calidad, y resultados del sistema de calidad es el cuestionario CYC (Gómez Bernabeu, 2003).

Cuestionario

El cuestionario CYC–Calidad y Cultura (Ver anexo A), tomado de la investigación doctoral de Gómez Bernabeu (2003). La selección de la herramienta da la capacidad de analizar los factores de cultura organizacional y calidad objeto de estudio.

La estructura de la herramienta es un compendio integrado de instrumentos de medición (cuestionarios) de cultura organizacional, calidad, satisfacción laboral entre otros, extraídos de diferentes autores⁴ además, de los elaborados por Gómez Bernabeu (2003), logrando ser así un instrumento integrado, coherente y fácil de responder. La escala de respuesta del cuestionario es una escala tipo Likert de cinco puntos que, dependiendo de la variable a evaluar señalaba la frecuencia con que se mostraba una actitud o se desarrollaba una conducta (1: Nunca – 5: Casi siempre), el grado de acuerdo con la afirmación presentada (1: Muy en desacuerdo – 5: Muy de acuerdo), o el grado de satisfacción con algún aspecto concreto del trabajo (1: Muy insatisfecho – 5: Muy satisfecho).

Los variables que se midieron en el cuestionario, fueron las siguientes:

- a) Variables personales o sociodemográficas

⁴ En las siguientes páginas se detallan los autores correspondientes

- b) Orientación a la Calidad Total
- c) Cultura organizacional
- d) Satisfacción laboral
- e) Comunicación
- f) Compromiso organizacional
- g) Compromiso de la dirección con el sistema de calidad.
- h) Compromiso personal con el sistema de calidad.
- i) Resultados del sistema de calidad

A. Variables personales.

El cuestionario no cuenta con nombre o identificación de la persona que lo diligencia para garantizar la sinceridad de la información. Las variables utilizadas son las siguientes:

- Nivel jerárquico ocupado en la empresa: operario, mando intermedio o directivo.
- Sexo
- Edad:

B. Orientación a la Calidad Total.

Calidad total se refiere a la correspondencia empresa /producto y servicio/ consumidor, es decir es una estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera balanceada necesidades y expectativas de sus actores: Clientes, Empleados, Accionistas y la sociedad en general.

Gómez Bernabeu (2003), define la Orientación a la Calidad Total, como el grado en que una empresa es dirigida según los planteamientos de gestión o principios de Calidad Total

El instrumento no evalúa toda la gestión de la empresa, ni los resultados conseguidos de acuerdo con los criterios de algún modelo de excelencia, mide en forma general y sencilla el grado en que los principios básicos de la Calidad Total son asumidos en la organización.

El cuestionario (CYC) (Gómez Bernabeu, 2003) va dirigido a los niveles jerárquicos de la empresa, es decir: directivos, mandos intermedios y operarios.

El instrumento de acuerdo Gómez Bernabeu (2003), tiene como base elementos presentados por Zeitz *et al.* (1997) y Morrow (1997) principalmente.

Para el diligenciamiento del cuestionario se les indicó a los empleados que señalaran la opción que reflejara mejor las actitudes y comportamientos que se daban en su empresa en general, es decir, las actitudes y comportamientos característicos de su empresa, en la escala de 1 (Nunca) a 5 (Casi siempre).

Nueve son las dimensiones que incluye el cuestionario con un total de treinta y un ítems, cinco de los cuales son: –Interés general en la calidad, Orientación al cliente, Mejora continua, Trabajo en equipo y Uso de datos, evalúan principios y prácticas básicas de la Gestión de Calidad Total, mientras que las otras cuatro miden aspectos de la Gestión de Recursos Humanos enfatizados por este sistema de gestión (Gómez-Bernabeu & Palací, 2003):

Interés General en la calidad: Mide el grado en que la calidad es un valor importante en la empresa, aclarando si existe un fuerte compromiso con la calidad y si la mejora continua es una meta importante. Se evalúa el compromiso de la dirección con la calidad. Ejemplo “Existe un fuerte compromiso con la calidad en todos los niveles de esta empresa”.

Orientación al cliente: Se define como la búsqueda de lograr productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, tanto externos como internos. Ejemplo: “En esta empresa se intentan medir las necesidades de los clientes externos”.

Mejora continua: Se determina el grado en que la mejora continua es una meta importante en la empresa. Ejemplo: “En mi empresa se analiza el trabajo para buscar formas de hacer mejor las cosas”.

Trabajo en equipo: Se estima el grado en que existe trabajo en equipo dentro de la empresa. Ejemplo “Se utiliza el trabajo en equipo para mejorar productos y procesos”.

Uso de datos: El objetivo es determinar si la empresa recoge datos con la finalidad de poder controlar la calidad, así también como de realizar mejoramientos. Ejemplo “Se tienen visibles registros o gráficos con los que se mide la calidad del trabajo, en las mesas o lugares de trabajo”.

Sugerencias: El objetivo de promover sugerencias dentro de la organización, permite aprovechar las habilidades del personal para el beneficio de la organización. Las preguntas giran en torno de, si se proponen sugerencias referentes a la mejora de las condiciones de trabajo o a la mejora de los métodos o procedimientos para realizarlo, o sobre como si éstas se ponen en práctica.

Supervisión: La supervisión debe ser un guía hacia el deber ser, enfocada al aprovechamiento de los recursos y al trabajo bien realizado, donde el supervisor es encargado de transmitir el conocimiento a sus colaboradores. El cuestionario trata de medir y cuantificar si se realiza de esa manera. Ejemplo: “Nos reunimos con el jefe inmediato para supervisar el trabajo”.

Reconocimiento: Se cuantifica que tanto se le reconoce el trabajo bien hecho y percibe que los criterios que se utilizan para el reconocimiento son claros, conocidos, y justos. Ejemplo: “Los superiores reconocen de alguna manera el trabajo bien hecho”.

Desarrollo y formación: Determinar y cuantificar lo importante que es para la empresa el desarrollo y la formación de sus empleados.

Agrupación de los factores

1. Interés General en la calidad: compuesta por los ítems IC1, IC3, IC4, IC5.

2. Uso de Datos: ítems UD1, UD2, UD3.

3. Orientación al cliente y a la mejora: ME1, ME2, CL1, CL2, CL3, CL4. La mejora continua es un principio de gestión subordinado a la búsqueda de la satisfacción del cliente: la mejora continua es un medio para lograr la satisfacción del cliente.

4. Reconocimiento al empleado: SG1, SG2, SV1, SV2, SV3, JR1, JR2, JR3, TE1, TE2, TE3, TE4. Se refiere este factor, tal como se señalaba en un trabajo.

C. Cultura organizacional.

Para valorar la cultura organizacional de la empresa, el cuestionario contiene ítems de las cuatro escalas o dimensiones del Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales desarrollado por Sánchez y Alonso (1997) se presenta las características de la cultura importantes para la adopción de sistemas de calidad: Innovación / Disposición al cambio, Consideración, Colaboración y apoyo e Integración del grupo. A continuación, se definen cada una de las dimensiones.

Innovación / Disposición al cambio: Dar la posibilidad de hacer las cosas como nunca se ha hecho. Ejemplos de las conductas normativas incluidas en esta dimensión cultural son: “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 formas nuevas de hacer las cosas”, “Se experimentan y ensayan nuevas cosas, en cuanto se presenta la ocasión”.

Consideración: Se refiere al reconocimiento de las personas, el respeto por lo que son, hacen y piensan, su fundamento está en la igualdad y en el derecho que debemos ser respetados y estimados. Ejemplo: “Se trata a todos como iguales”, “Se intenta que la gente se sienta a gusto con el trabajo diario”, “En asuntos importantes se busca la aceptación de la gente antes de llevarlos adelante”, “Se respetan las opiniones de los demás”.

Colaboración y apoyo: Hace referencia a la posibilidad de recibir soporte sin tener que recibir nada a cambio. El concepto de colaboración describe un acuerdo entre las personas para realizar tareas dentro de la organización, con la intención de completar unos objetivos mutuos. Algunas conductas normativas que forman esta dimensión cultural 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 lo necesitan”.

Integración del grupo: El concepto de integración indica como idea básica que los elementos actúan para conseguir realizar una tarea conjunta (un producto, por ejemplo) o alcanzar un objetivo que los miembros individualmente no podrían lograr. Ejemplo de las conductas normativas organizacionales evaluadas en esta escala son: “La gente se reúne para discutir proyectos”, “Se ayuda a los compañeros del grupo a resolver sus diferencias”, “La gente se junta para participar en actividades fuera del trabajo”, “Se busca que el propio trabajo esté coordinado con el de los demás”.

D. Satisfacción laboral

Para estudiar la satisfacción laboral (Gómez Bernabeu, 2003) se utilizó en su base el cuestionario de satisfacción S20/23 de Meliá y Peiró (1989) que consta de 23 ítems, y cuyo contenido es relevante para cualquier rol organizacional en cualquier empresa. La escala de respuestas tipo Likert a los cuales se le hicieron los respectivos ajustes, para la utilización.

Factores de estructura empírica presentada por Meliá y Peiró, (1989):

- **Satisfacción con la supervisión:** Incluye los elementos: superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los

superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.

- **Satisfacción con el ambiente físico de trabajo:** Agrupa cinco ítems relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

- **Satisfacción con las prestaciones:** Sus contenidos se refieren al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.

- **Satisfacción intrínseca del trabajo:** Sus ítems se refieren a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca, y los objetivos, metas y producción a alcanzar.

- **Satisfacción con la participación:** Se refiere a la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección de la propia tarea.

El instrumento contiene cinco elementos adicionales propuestos por Bernabeu y Palací (2003), referente a relaciones personales con los compañeros de trabajo y relacionados con aspectos temporales del mismo (cantidad de horas diarias que trabaja, el horario habitual de trabajo, los días semanales de trabajo y descanso y las vacaciones disfrutadas durante el año)

E. Comunicación

El origen de las preguntas del cuestionario referente a la comunicación fueron tomadas de afirmaciones del trabajo de Quijano de Arana (1997). Las cuatro primeras (CM1 a CM4) se referían a la comunicación descendente (“Se dedica tiempo a transmitir a los empleados las metas y estrategias que se persiguen”, “Se toma muy en serio la transmisión de instrucciones para la correcta realización de las tareas de cada puesto”, etc.). Los siguientes cinco ítems evaluaban el

grado de comunicación ascendente (CM5 A CM9): “Se ponen los medios para que los superiores se enteren de los problemas que surgen en el trabajo”, “Existen medios para obtener ideas de los empleados sobre cómo mejorar el estado de las cosas y que estas ideas sean comunicadas a los jefes”, etc. como también un ítem para evaluar un aspecto de la comunicación horizontal, el grado en que en la empresa se dedica tiempo suficiente para coordinar las distintas funciones de las personas que trabajan en ella. La escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos –como todo el cuestionario- abarcaba desde el 1 (“Muy en desacuerdo”) hasta el 5 (“Muy de acuerdo”), pidiéndose a los sujetos que indicasen su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones respecto al desarrollo de la comunicación en su empresa.

Compromiso con la empresa

El instrumento para determinar el compromiso con la empresa, contiene dos factores de Mayer y Schoorman (1992), el compromiso con los valores de la empresa y el compromiso en continuar trabajando en la misma lo componen Ocho elementos – cuatro para cada factor- se encuentran en el cuestionario (CYC) (Gómez Bernabeu, 2003). Un ejemplo “Estoy dispuesto a esforzarme en el trabajo más de lo que normalmente se espera de mí para ayudar a esta empresa a que tenga éxito”; respecto al compromiso en continuar trabajando en la empresa una de los ítems incluidos fue el siguiente: “Muchos cambios tendrían que producirse en la situación en que estoy para que decidiera dejar esta empresa”. Las instrucciones indicaban a los sujetos que señalan en el grado de acuerdo con las afirmaciones presentadas.

F. Compromiso de la dirección con el sistema de calidad

Una variable que evalúa principalmente tres aspectos: Creencia real de la dirección en la necesidad del cambio, comunicación de esta necesidad al resto de la organización y formación,

tanto de la propia dirección como del personal, sobre el nuevo sistema de gestión, desarrollándose para evaluarla un instrumento.

El cuestionario incluye tanto conductas referidas a la comunicación del cambio (“La dirección ha definido su política de calidad y la ha comunicado a toda la empresa”), como a la formación del personal en el nuevo enfoque de calidad (“La dirección intenta que todo el personal dedique tiempo a formación sobre calidad”) así como conductas que demuestren el convencimiento de la dirección acerca de la necesidad de adoptar el nuevo sistema de gestión (“La dirección dedica tiempo a formarse sobre calidad”, “La dirección habla a menudo con los empleados acerca de la utilidad del sistema de calidad para la empresa”) y percepciones sobre dicho convencimiento (“La dirección está totalmente convencida de las ventajas que le reporta trabajar con un sistema de calidad”).

2.3 Marco contextual

Historia y filosofía de la empresa

Farmacia Droguería San Jorge Ltda inicia operaciones en el año 1955 las necesidades de salud de los habitantes de la ciudad de Cali - Colombia. Ofrece servicio de Preparación de fórmulas Magistrales, elaboradas laboratorio propio para cada paciente y siguiendo estrictamente las indicaciones del médico. Adicionalmente cuenta con una completa línea de Productos Naturales, Medicamentos, Cosméticos, Droga Blanca y Productos químicos para la industria farmacéutica. Se caracteriza por prestar un excelente servicio ofreciendo productos de la mejor calidad a precios justos.

Misión

Somos una empresa regida por principios éticos y morales dedicada a la distribución de productos farmacéuticos, cosméticos y Preparaciones Magistrales; así como a la transformación en presentaciones al detal de materias primas químicas y naturales, ofreciéndole a nuestros clientes productos con altos estándares de calidad, confiabilidad y cumplimiento con el apoyo de un equipo humano capacitado y comprometido a satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente con el fin de contribuir a la salud y bienestar de los mismos.

Visión

Abrir nuestros puntos de atención en todo el territorio nacional para el año 2020 ofreciendo siempre un excelente servicio que satisfaga las necesidades cambiantes de los clientes. Consolidándonos como la farmacia- Droguería más reconocida y tradicional del país,

destacándonos siempre por la calidad del servicio, la calidad de nuestros productos y la confianza adquirida por nuestros clientes, trabajando en Pro del bienestar y salud de los habitantes del país.

Valores

Confiabilidad: Capacidad de generar seguridad. Demuestra amistad, cariño, honestidad y tranquilidad.

Compromiso: Es la capacidad de entrega a una causa. Genera responsabilidad, seriedad, cumplimiento, puntualidad, dedicación.

Responsabilidad: Es la disposición de cumplir una tarea. Empeñar la palabra. Genera cumplimiento, confianza, puntualidad, compromiso, dedicación.

Responsabilidad Social

Apoyamos el crecimiento individual y familiar de nuestros colaboradores vinculando laboralmente personas que están en proceso de formación técnica o profesional y facilitándoles alcanzar sus metas de estudio mediante patrocinios, auxilios económicos, utilización de convenios con el ICETEX, jornadas laborales flexibles y en ocasiones préstamos para estudio.

Con el personal que no se encuentra en proceso de formación la empresa busca involucrarlos en capacitaciones continuas aprovechando las relaciones empresariales tanto con proveedores como con el sector cooperativo al que se encuentra asociada y con entidades como la ARP, el Sena, la Caja de Compensación, las EPS y otros.

Capítulo III

3. Metodología

La metodología utilizada para desarrollar la propuesta de mejoramiento y validar las hipótesis planteadas se soportó en el instrumento CYC, este es un cuestionario para medir las variables de interés de forma cuantitativa, por esta razón la investigación es de tipo cuantitativa. El diligenciamiento de este instrumento se realizó en la organización en tiempo laboral. Para garantizar la veracidad de la información se hizo acompañamiento personalizado, explicando a cada uno de los colaboradores el objetivo del mismo. De igual manera dando la garantía de confidencialidad en la información recolectada. El rango de tiempo utilizado para el diligenciamiento del cuestionario estuvo entre una y dos horas. En el tratamiento de los datos se utilizó el Software Tableau.

3.1 Metodología de la investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. Es por esta razón que la investigación aquí desarrollada es de corte cuantitativo, en donde se aplica una encuesta con una serie de preguntas las cuales el colaborador debe calificar de 1 a 5 en cada una de ellas, con base en los resultados numéricos procesados se hace una interpretación de las variables declaradas como importantes para la empresa

3.2 Recolección de los datos.

La recolección de la información se realizó a través de una encuesta (cuestionario) aplicada a cada uno de los trabajadores, operarios, mandos medios y directivos, de la empresa en su área de producción. Para garantizar la validez de la encuesta se supervisó en todo momento el proceso de

elaboración de la misma. El cuestionario aborda temas de cultura, satisfacción laboral y comunicación, perspectiva laboral y calidad.

3.3 Población y Muestra.

Población:

La población objeto de esta investigación está formada por los directivos, mandos medios y los empleados encargados del área de producción, para un total de 60 empleados. Las edades de los trabajadores se encuentran en un rango de edad de 18 hasta 60 años de edad, en la Sede Principal.

Muestra:

Después de las reuniones con los directivos y exponer los objetivos y la metodología del proyecto, la organización acepta proceder con la investigación y brinda la oportunidad del acceso a la información y a su personal.

Se realizaron reuniones con la dirección y un mando intermedio (responsable de Calidad) en la cual se recogían los datos generales de la empresa, así como información básica sobre la gestión de la calidad, Se entregaron los cuestionarios, para ser repartidos a todos los directivos como a mandos intermedios. Para los operarios dada la naturaleza del instrumento por ser extenso, la recolección de los datos se accedió al personal el 17 de julio de 2017.

Cálculo del tamaño de la muestra:

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

σ : Desviación estándar de la población

Z: Nivel de confianza

e: Límite aceptable de error muestral

Con un nivel de confianza de 95%, margen de error del 5% y un tamaño de muestra de 60 personas arrojó como resultado 52 individuos.

Descripción de la Muestra

La muestra es conformada por el área administrativa y de producción, aquellas personas a las que no les fue aplicado el instrumento fue debido a que no estaban en la empresa por incapacidad u otro factor, pero se contaba con autorización de poder tomar el 100% de los empleados. Teniendo un total de 52 personas que realizaron el cuestionario.

Distribución de la muestra.

El tamaño de la muestra es de 52 personas, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 9.

Descripción de la muestra por cargo.

SEXO	Frecuencias Absolutas				Frecuencias Relativas			
	Operario	Intermedio	Directivo	Total	Operario	Intermedio	Directivo	Total
HOMBRE	10	5	3	18	19,2%	9,6%	5,8%	34,6%
MUJER	27	5	2	34	51,9%	9,6%	3,8%	65,4%
TOTAL	37	10	5	52	71,2%	19,2%	9,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.

Descripción de la muestra por edad.

SEXO	Frecuencias Absolutas				Frecuencias Relativas			
	29 años o menos	Entre 30 y 49 años	50 años o más	TOTAL	29 años o menos	Entre 30 y 49 años	50 años o más	TOTAL
HOMBRE	5	10	3	18	10%	19%	6%	35%
MUJER	23	7	4	34	44%	13%	8%	65%
TOTAL	28	17	7	52	54%	33%	13%	100%

Fuente: Elaboración propia

La muestra se distribuye en: 37 con cargo de operario, 10 personas con cargo intermedio y 5 directivos.

Por otro lado. El rango de edades de la muestra es: 28 personas con menos de 29 años, 17 personas entre 30 y 40 años y finalmente 7 personas con 50 años o más (ver tabla 10).

3.4 Descripción de la metodología para el manejo de datos

Primero se hace una identificación de la población para el posterior muestreo, luego se aplica el instrumento (encuesta) al personal administrativo y operativo de la empresa. En el análisis estadístico se pueden considerar dos alternativas de muestra: aleatoria y sistemática, para el caso de estudio se seleccionó una muestra sistemática.

Las variables utilizadas en el instrumento para caracterizar la población fueron: la edad, jerarquía (posición en la empresa) y género (hombre, mujer).

El cuestionario está conformado por bloques o conjunto de preguntas, puesto que se realizan interrogantes sobre un mismo tema. Dado que son grupos de preguntas, se enmarcan en materias como: Calidad, Cultura, Satisfacción laboral, Perspectiva laboral.

Para el procesamiento de los datos se utiliza el programa (software) Tableau para el manejo analítico-descriptivo y multivariado, dado que el software tableau ofrece diagramas de dispersión multivariado. Otra de las bondades de dicho programa es la capacidad de generar gráficamente un cruce de todas las variables con los temas del cuestionario en una sola imagen; como resultado del poder visual que tiene, el observador fácilmente aplica gerencia visual para el estudio y análisis respectivo.

En consonancia con todo lo anterior, se proceden a realizar gráficas estadísticas para visualizar el comportamiento de las variables de los sujetos, cruzándolas con las materias (conjunto de preguntas) salidas del cuestionario aplicado. Los diagramas resultantes son de dispersión debido a la naturaleza de los datos, en tanto que la población no es aleatoria.

Como se dijo anteriormente, la gráfica de dispersión generadas por el software tiene tres variables que se cruzan con los grupos de preguntas del cuestionario que forman los temas.

La variable genero se distingue en colores (hombre: Azul, Mujer: Rojo), el tamaño del punto (círculo) en el gráfico es determinado por los rangos de edad; significa que, el tamaño más grande es sujetos mayores de cincuenta años, intermedio es para el rango de sujetos entre 35 a 50 años y para el tamaño menor es para sujetos con edad inferior a 35 años.

Los parámetros estadísticos utilizados en la medición son la Mediana y los Percentiles 25 y 75% respectivamente. Para el primero se escoge un valor de mediana igual a 3 (la mitad aritmética entre 1 y 5). El criterio escogido: Por encima de 3 es aceptación y menores de 3 es de rechazo. Para el segundo, el percentil indica que tanto de la muestra está por encima o por debajo de tres en términos de porcentaje (25 o 75%). Si la línea base es 3 y el percentil 75 está por encima será una mayor aceptación por parte de los colaboradores encuestados, y, por el contrario, un 25%

percentil por encima significa que el grupo encuestador rechaza el conjunto de preguntas que conforman el tema.

La gráfica brinda la posibilidad a golpe de vista de observar los comportamientos en virtud de las calificaciones por el grupo de sujetos encuestados, identificando tendencias negativas para la empresa.

Llegados a este punto, la gráfica muestra varios resultados con baja calificación, de manera puntual se refiere a la gestión de indicadores a la vista (inexistente en la empresa), no se tiene estructurado un método para la recepción y procesamiento de sugerencias de los colaboradores hacia la mejora de la empresa; así mismo se evidencia poco trabajo en equipo, ausencia total de un plan de incentivos bajo cumplimiento de metas; se debe agregar que no existe un procedimiento para la confrontación de plan de trabajo y retroalimentación de resultados diarios.

Se infiere con todo lo anterior un común denominador y es falta de comunicación entre los niveles jerárquicos superiores y el nivel operativo.

Capítulo IV

4.1 Análisis de Resultados

El análisis de resultados se abordó en dos etapas. La primera consistió en promediar y clasificar de menor a mayor la puntuación de todas las preguntas realizadas. En la segunda, se realiza un análisis más detallado que se explica a profundidad posteriormente, teniendo en cuenta las variables de la encuesta y desde un punto visual ayudado con la herramienta anteriormente mencionada Tableau.

Análisis de resultados Etapa A.

A continuación, se presentan las preguntas con valor promedio de calificación menor o igual a 3,5 que fue el rango seleccionado para determinar los elementos que se deben considerar para revisar con mayor profundidad.

Tabla 8.

Preguntas relacionadas a Comportamientos y actitudes que se dan en una empresa, y que intentan valorar factores relacionados con la calidad.

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO			
Comportamientos y actitudes que se dan en una empresa, y que intentan valorar factores relacionados con la calidad.	JR1	2,85	Los superiores reconocen de alguna manera el trabajo bien hecho.
	JR2	2,77	Los criterios que se utilizan para gratificar el trabajo bien hecho son claros y conocidos por todos.
	JR3	2,46	Se siguen criterios justos para retribuir el trabajo bien hecho: a cada uno se le gratifica conforme al esfuerzo que ha realizado.
	SG2	3,44	Se ponen en práctica las sugerencias que se hacen sobre la mejora de las condiciones de trabajo.
	SG4	3,50	En esta empresa se ponen en práctica las sugerencias que se hacen sobre métodos de trabajo mejores.
	SV1	3,42	Nos reunimos con el jefe inmediato para supervisar el trabajo.
	SV3	3,50	Se comentan con el jefe o encargado asuntos relacionados con el rendimiento en el trabajo.

TE2	3,50	Aquí los problemas se resuelven a través de reuniones de grupo.
TE4	3,46	Durante las reuniones de grupo, se hace un esfuerzo para recoger todas las opiniones e ideas de los miembros antes de tomar una
UD 1	2,94	Se tienen visibles registros o gráficos con los que se mide la calidad del trabajo, en las mesas o lugares de trabajo.
UD 2	3,46	Se recogen datos con el fin de realizar mejoras en el trabajo.
UD 3	3,00	Se usan gráficos estadísticos para examinar la calidad del trabajo.
UD 4	3,44	Se recogen datos de la cantidad de tiempo que se necesita para tener el trabajo hecho.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.

Preguntas relacionadas a Comportamientos y actitudes que se dan en una empresa, y que intentan valorar factores relacionados con la calidad.

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO		
Enfrentamiento de los problemas por parte de la empresa y realización de tareas y metas asignadas.	CN1	3,10 La gente rechaza criticar a espaldas de los demás.
	CN2	3,27 Se trata a todos como iguales.
	CN7	2,69 Se felicita a la gente que lo hace bien.
	CP2	2,60 Se rechazan las propuestas y sugerencias de los demás.
	CP7	2,56 Se toman las decisiones sin dar explicaciones.
	IG3	2,65 Aquí cada uno va a lo suyo.
	IG7	2,44 La gente actúa sin tener en cuenta a los demás.
	IN1	3,37 Se ve a la gente con ganas de realizar proyectos nuevos.
	IN2	3,27 Se les da importancia a las ideas nuevas que se proponen.
	IN5	3,00 Se ofrece resistencia a cambiar la forma de hacer las cosas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.

Preguntas relacionadas a Satisfacción laboral y comunicación.

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO			
Satisfacción Laboral	ST12	3,33	Las oportunidades de promoción que tiene.
y Comunicación	ST4	3,31	El salario que usted recibe.

Fuente: Autores

Tabla 11.

Preguntas relacionadas a Satisfacción laboral y comunicación

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO			
Desarrollo de la comunicación en la empresa	CM6	3,48	En esta empresa existen medios para obtener ideas de los empleados sobre cómo mejorar el estado de las cosas y que estas ideas sean comunicadas a los jefes.
	CM8	3,23	Se pueden discutir abiertamente con los directivos responsables los aspectos negativos de cualquier tema que nos afecten como empresa.
	CM9	3,31	Aquí los directivos intentan conocer los temas que preocupan a los empleados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.

Preguntas relacionadas a Actitudes personales hacia la empresa.

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO			
Actitudes Personales	PR5	3,19	Si decidiera dejar esta empresa, me sería difícil poderlo explicar a mi familia y amigos.
hacia la Empresa	PR6	3,25	Perdería muchas cosas si dejara esta empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13.

Preguntas relacionadas a Comportamiento y las actitudes de la dirección en relación con la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad.

PREGUNTAS DE CUESTIONARIO	
Comportamiento y las actitudes de la dirección en relación con la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad.	La razón principal de implantar un sistema de calidad es que muchos competidores lo están haciendo o por que los clientes lo exigen, pero la dirección no tiene muy claro para qué sirve.

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que al menos en todos los grupos hay un elemento que requiere intervención, teniendo presente el valor promedio de rango de 0 a 3,5, se establece que el 26% de los elementos de análisis deben ser revisados, para que tengan claro para qué sirve la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad.

Análisis de resultados Etapa B.

Como se explicó anteriormente para esta sección, el análisis de los resultados se realizó con el Software Tableau. Y en este caso, la aceptación serán los valores con calificación numérica “3” hacia arriba y el rechazo será por debajo de tres, la herramienta percentil dice que, tanto la muestra está por encima o por debajo de tres, es decir, tres como criterio de aprobado y rechazado por encima, un 75% se lee como aceptado y el 25% por debajo no es significativo, por el contrario, un 75% por debajo de tres se lee como rechazado a la pregunta dada y el 25% por encima no es significativo. Cumpliendo con estos criterios, de esta manera traeremos a observación 16 elementos (preguntas del cuestionario) que serán analizados en las seis gráficas.

El orden de las gráficas ha sido presentado como lo establece el sistema de gestión de Calidad, indicadores, reuniones, inclusión del personal y sugerencias, siendo estas sugerencias las opiniones de los operarios.

Nivel de conformidad se define de acuerdo a la ubicación de la franja gris (a golpe de vista), es decir, con respecto al criterio de calificación “3”, si es mayor el área de la franja gris por debajo de dicha posición, la calificación es de inconformidad y si está por encima es de conformidad. La franja gris está comprendida en su parte inferior por el cuartil 25, la mediana es el cuartil 50 y en la parte superior es el cuartil 75.

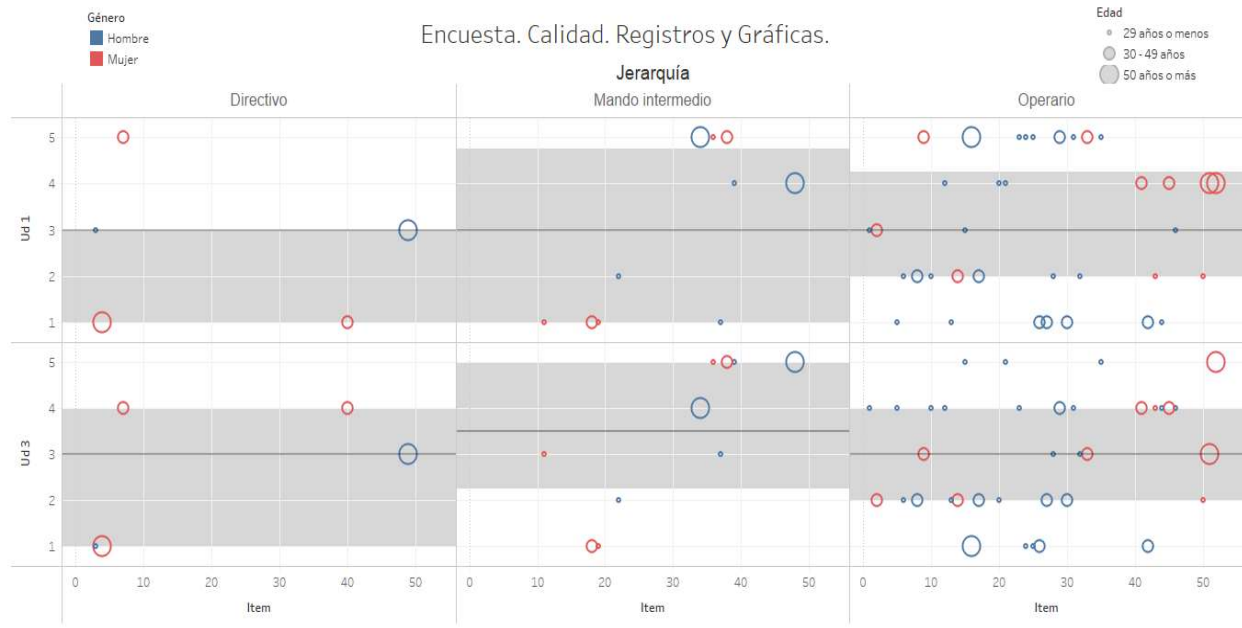
En el gráfico No1, se muestran los resultados de dos preguntas del cuestionario, en el eje vertical (eje Y, línea vertical izquierda) están los elementos UD1, UD3 (preguntas) con rango de uno (1) a cinco (5) en calificación respectivamente. ***Vale aclarar que el gráfico contiene las dos preguntas UD1 y UD3, pero con valores y análisis independientes y es así para todos los demás gráficos.*** Sobre el eje horizontal superior (eje X) se presentan tres (3) niveles jerárquicos a saber: directivo, medio y operativo. Se encuentran 52 círculos (100% de los encuestados) para cada pregunta (UD1 yUD3), en donde los de color rojo representan la cantidad de mujeres y los azules los hombres, el tamaño de los círculos indica tres diferentes rangos de edades de las personas, a saber: [18 a 29], de [30 a 49] y empleados con más de 50 años. Se encuentra una franja gris que indica que el 50% de la población está dentro de esa área sombreada. La línea superior de la franja gris da el rango superior de calificación, así como, la línea inferior la cota mínima. Por tanto, visualmente un círculo indica el género dependiendo del color, la edad dependiendo del tamaño y, el lugar donde se encuentre ubicado el círculo sitúa el nivel jerárquico en la empresa y la calificación que dio en la encuesta. La línea horizontal resaltada en negro indica la mediana estadística (cada pregunta tiene su propia mediana estadística en el gráfico).

A continuación, se analizan las preguntas UD1, UD3 pertenecientes al grupo de Calidad que describen comportamientos y actitudes que se dan en una empresa, desde la perspectiva del sistema de gestión de calidad. Estos refieren al enfoque de sistema para la gestión, y está relacionado con un plan de indicadores, siendo las metas que tiene la empresa en cada una sus áreas tales como productivas, ventas, compras etc. La lectura del gráfico para la pregunta UD1 más del 50% de la muestra calificó por debajo de 3. El mando intermedio calificó su percentil inferior en 1 con una mediana 3 y para el nivel operativo donde está la mayor población de la muestra el rango de calificación estuvo entre 2 a 4 con una mayor dispersión en este sector. De esta manera se observa una amplia dispersión, siete personas calificaron con 1 esta pregunta y cinco personas calificaron con 5.

En los resultados obtenidos, para UD3 se observa alta aglomeración de puntos debajo de 3. En el nivel directivo el percentil se encuentra en un rango de calificación entre 1 a 4, para el mando intermedio la calificación está entre 2 a 5 (el 50% de la población está en este rango), el nivel operativo calificó en su cuartil 25 una calificación de 2 y el cuartil 75 una calificación de 4, el 50% de la población de esta fracción de la muestra está entre 2 y 4. Se presentan cinco colaboradores en el nivel operativo con calificación de 1 y cuatro operarios con calificación en 5.

La interpretación de la gráfica sugiere inconformidad de las personas, ya que ellas no sienten que exista un indicador visible que les esté retroalimentando acerca de su trabajo. Es decir, poder conocer si lo están haciendo correctamente o no, entonces se comprueba una falta de comunicación entre los mandos altos, medios y operativos. No se informa a los trabajadores sobre el progreso y desarrollo productivo, si están cumpliendo las metas o no. De ahí que sea una situación crítica, y es necesario recalcar que esto hace parte de los 8 principios del sistema de

gestión de calidad. Por tanto, el 50% más uno está inconforme por la no publicación de los resultados operativos.



Gráfica # 1. Corresponde a las siguientes preguntas:

(UD1) ¿Se tienen visibles registros o gráficos con los que se mide la calidad del trabajo, en las mesas o lugares de trabajo?

(UD3) ¿Se usan gráficos estadísticos para examinar la calidad del trabajo?

Las cuales presentaron más del 50% de inconformismo por el personal en todos los niveles jerárquicos.

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.

Gráfica No1. Resultados pregunta Calidad (UD1, UD3).

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No2, se muestran los resultados de tres preguntas del cuestionario, en el eje vertical (eje Y, línea vertical izquierda) están los elementos SV1, SV2, SV3 (preguntas) con rango de uno (1) a cinco (5) en calificación respectivamente. *Vale aclarar que el gráfico contiene las tres preguntas SV1, SV2, SV3, pero con valores y análisis independientes y es así para todos los demás gráficos.* Sobre el eje horizontal superior (eje X) se presentan tres (3) niveles jerárquicos a saber: directivo, medio y operativo. Se encuentran 52 círculos para cada pregunta (SV1, SV2, SV3), en donde los de color rojo representan la cantidad de mujeres y los azules los hombres, el

tamaño de los círculos indica tres diferentes rangos de edades de las personas, a saber: [18 a 29], de [30 a 49] y empleados con más de 50 años. Se encuentra una franja gris que indica que el 50% de la calificación de los empleados está dentro de esa área sombreada. La línea superior de la franja gris da el rango superior de calificación, así como, la línea inferior la cota mínima. Por tanto, visualmente un círculo indica el género dependiendo del color, la edad dependiendo del tamaño y, el lugar donde se encuentre ubicado el círculo sitúa el nivel jerárquico en la empresa y la calificación que dio en la encuesta. La línea horizontal resaltada en negro indica la mediana estadística (cada pregunta tiene su propia mediana estadística en el gráfico). La segunda imagen de análisis es el gráfico No2, corresponde las preguntas (SV1, SV2, SV3) pertenecientes al grupo de Calidad que describen comportamientos y actitudes que se dan en una empresa.

En el gráfico No 2.1 las tres preguntas tuvieron calificaciones en su nivel directivo que presentan sus percentiles en un rango de 3 a 5 (buena calificación), con una mediana de calificación en 5, el nivel intermedio califica en su cuartil inferior un valor de 4 es decir más del 50% de la población de la fracción de esta muestra calificó por encima de 4, con una mediana de 4,5. Para el nivel operativo la interpretación es diferente, la tendencia es a una calificación de desaprobación, por cuanto el cuartil inferior es 2 y el cuartil superior es 4.

Como la interpretación anterior resulta en una calificación buena tanto a directivos como mandos medios y desaprobación en el nivel operativo, se presenta la gráfica 2.2 (solo nivel operativo). Para lo cual se hace el siguiente cambio: en lugar de presentar los niveles jerárquicos en el eje X, en la línea superior se coloca rangos de edades (29 años o menos, de 30 a 40 y de 50 o más) y los círculos tendrán un tamaño homogéneo exceptuando su color (azul hombre, rojo mujer).

En el rango operativo se presentan veinte personas en la categoría de 29 años o menos, en el rango de edad de 30 a 49 trece personas y más 50 años tres personas.

Para SV1 rango de edad de 29 años o menos, el cuartil 25 se encuentra en la calificación 2 y el cuartil 75 en la calificación 5 con una mediana de 3. Para el rango de 30 a 49 el cuartil superior tiene una calificación de 3 presentando el 50% de las personas de esta fracción en un rango de 2 a 3 en la calificación y finalmente tres personas mayores de 50 años calificaron 3 y 5.

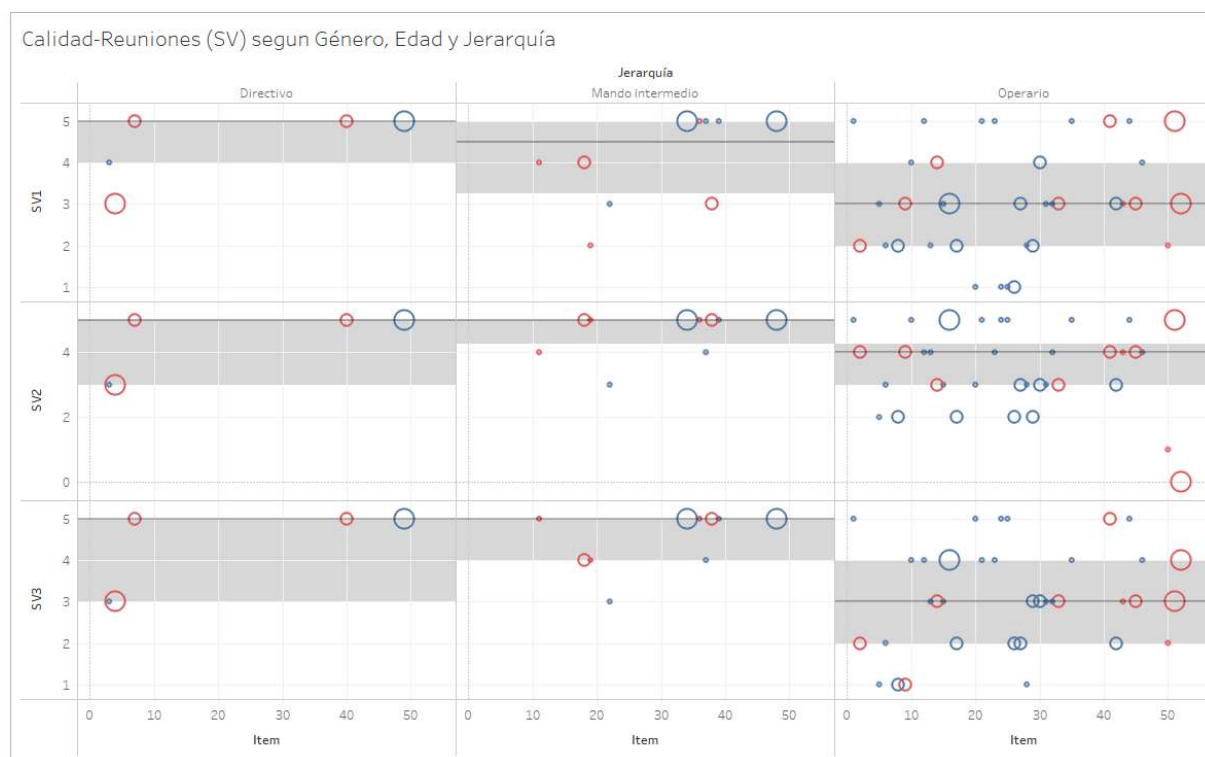
Para SV2 rango de edad de 29 años o menos, el cuartil 25 se encuentra en la calificación 3 y el cuartil 75 en la calificación 5 con una mediana en la calificación de 4. Para el rango de 30 a 49 el cuartil superior tiene una calificación de 4 presentando el 50% de esta fracción en un rango de 2 a 4 en la calificación y finalmente tres personas mayores de 50 años calificaron, dos personas 5 y una persona calificó con 1 respectivamente.

Para SV3 rango de edad de 29 años o menos, el cuartil 25 se encuentra en la calificación 3 y el cuartil 75 en la calificación 4 con una mediana de 4. Para el rango de 30 a 49 el cuartil superior tiene una calificación de 3 presentando el 50% de las personas de esta fracción en un rango de 2 a 3 en la calificación y finalmente tres personas mayores de 50 años calificaron dos personas 4 y una persona calificó con 3 respectivamente.

De acuerdo a la gráfica encontramos una dispersión alta en donde unos están conformes y otros no, se haya inconformismo en operarios jóvenes, sienten que no son tenidos en cuenta para analizar aspectos propios del trabajo en reuniones programadas, como no se les permite participar en reuniones no conocen como o porqué el trabajo quedó en condiciones aceptables, en consecuencia, no hay retroalimentación en miras de mejoras. Nuevamente sale a flote el problema en la comunicación, no tiene en cuenta al operario, hay poco trabajo en equipo en donde el colaborador pueda tomar decisiones o se empodere haciendo parte en el sistema de gestión, por ejemplo, en el de “Participación del personal”. Es por esto que el Sistema de Gestión de Calidad

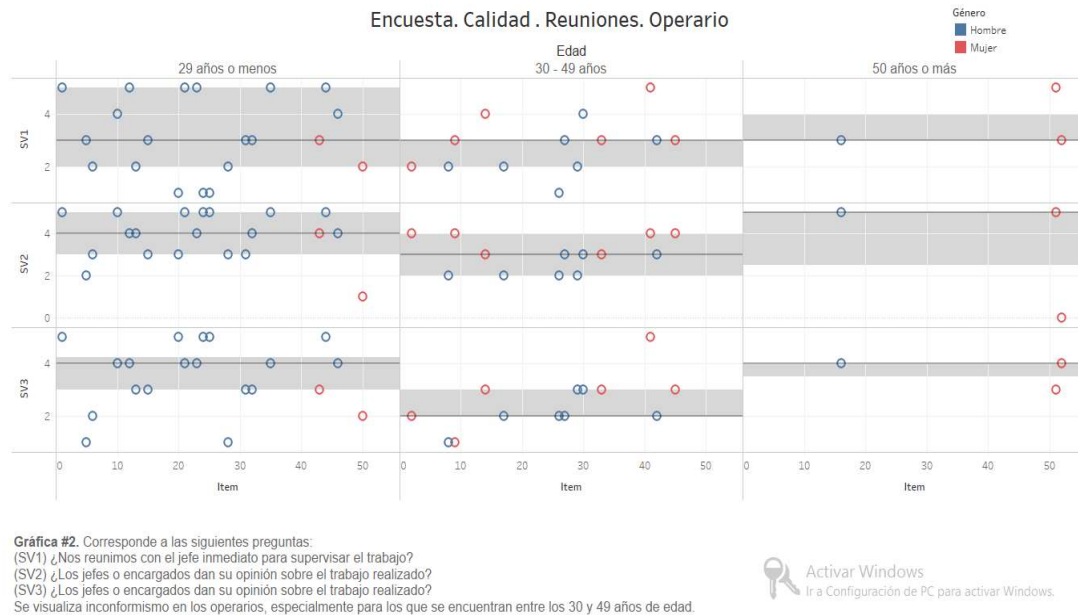
debe tener un plan de indicadores, implementar un programa periódico de revisión de indicadores para lo cual asistan todos los actores. Las reuniones no deben solo de la gerencia y mandos medios, deber haber inclusión de los niveles de operación básicos.

En consecuencia, el trabajo en equipo es primario, no hay reuniones entre el jefe inmediato y operarios para supervisar y dar seguimiento al trabajo.



Gráfica No2.1- Resultados pregunta Calidad (SV1, SV2, SV3). (Nivel jerárquico operativo)

Fuente: Elaboración propia



Gráfica No2.2 Resultados pregunta Calidad (SV1, SV2, SV3). (Nivel jerárquico operativo)

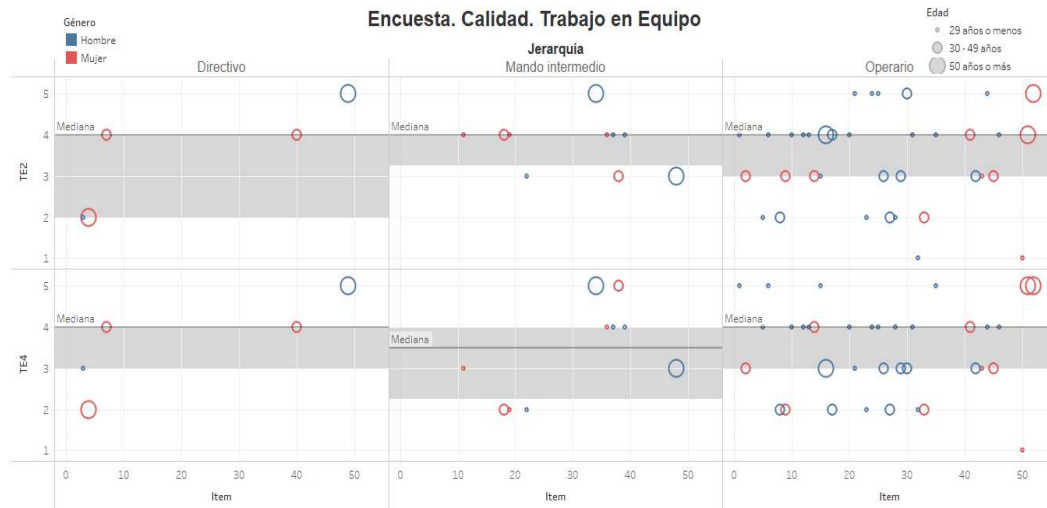
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No 3, se muestran los resultados de dos preguntas, en el eje vertical (eje Y, línea vertical izquierda) están los elementos TE4, TE2 (preguntas) con rango de uno (1) a cinco (5) en calificación respectivamente. Sobre el eje horizontal superior (eje X) se presentan tres (3) niveles jerárquicos a saber: directivo, medio y operativo. Se encuentran 52 círculos para cada pregunta (TE4, TE2), en donde el color representa el género, rojo para mujeres y azul para los hombres, el tamaño de los círculos indica el rango de edad de las personas, es decir: [18 a 29], de [30 a 49] y empleados con más de 50 años. Se encuentra una franja gris que indica que el 50% de la calificación está dentro de esa área sombreada. La línea superior de la franja gris da el rango superior de calificación, así como, la línea inferior la cota mínima.

El gráfico No 3, a la pregunta TE2 tiene una calificación en su nivel directivo presenta su percentil en un rango de 2 a 4 (calificación regular), con una mediana de calificación en 4, el nivel intermedio califica en su cuartil inferior un valor de 3 es decir más del 50% de la población de la fracción de esta muestra calificó por encima de 4, con una mediana de 4. Para el nivel operativo presenta su percentil en un rango de 3 a 4 (calificación regular) y una dispersión en la calificación desde de 1 a 5.

El gráfico No 3, a la pregunta TE4 tiene una calificación en su nivel directivo presenta su percentil en un rango de 3 a 4 (calificación regular), con una mediana de calificación en 4, el nivel intermedio califica en su cuartil inferior un valor de 2 es decir más del 50% de la población de la fracción de esta muestra está entre 2 y 4, con una mediana de 3,5. Para el nivel operativo presenta su percentil en un rango de 3 a 4 (calificación regular) y una dispersión en la calificación desde de 1 a 5.

El tercer gráfico de análisis es el No3, corresponde a las preguntas (TE2, TE4) pertenecientes al grupo de Calidad que describen “Comportamientos y actitudes que se dan en una empresa”. Esta gráfica confirma la situación comentada anteriormente, en donde se consulta sí: “¿las reuniones son productivas? ¿se incluyen a todas las personas?”. Se observa que los altos mandos son conscientes de que no se hace esfuerzo por recoger todas las opiniones de los trabajadores, por ende, hay poca comunicación entre niveles. se efectúan reuniones, pero sin tener en cuenta el operario. La evidencia supone que las personas de mayor tiempo en la empresa son convocadas a las reuniones y no pasa lo mismo con las más jóvenes, el criterio es la experiencia importa más a la hora de convocar. Y no así con el personal de menor edad.



Gráfica #3. Corresponde a las siguientes preguntas:
 (TE2) ¿Aquí los problemas se resuelven a través de reuniones de grupo?
 (TE4) ¿Durante las reuniones de grupo, se hace un esfuerzo para recoger todas las opiniones e ideas de los miembros antes de tomar una decisión?
 Como resultado se obtuvo inconformismo intermedio en todos los niveles jerárquicos, es decir que prácticamente la mitad de las personas no están de acuerdo.

Gráfica No3. Resultados pregunta Calidad (TE2, TE4). (Nivel Directivo, jerárquico y operativo)

Fuente: Elaboración propia.

En las preguntas SG2, SG4 (condensadas en el gráfico No 4), las calificaciones para el nivel directivo y mandos medios fue aceptable, por esta razón se concentrará el análisis en el nivel operativo.

Se presenta en la gráfica No4 (solo nivel operativo). Para lo cual se hace el siguiente cambio: en lugar de presentar los niveles jerárquicos en el eje X, en la línea superior se coloca rangos de edades (29 años o menos, de 30 a 40) y los círculos tendrán un tamaño homogéneo exceptuando su color (azul hombre, rojo mujer).

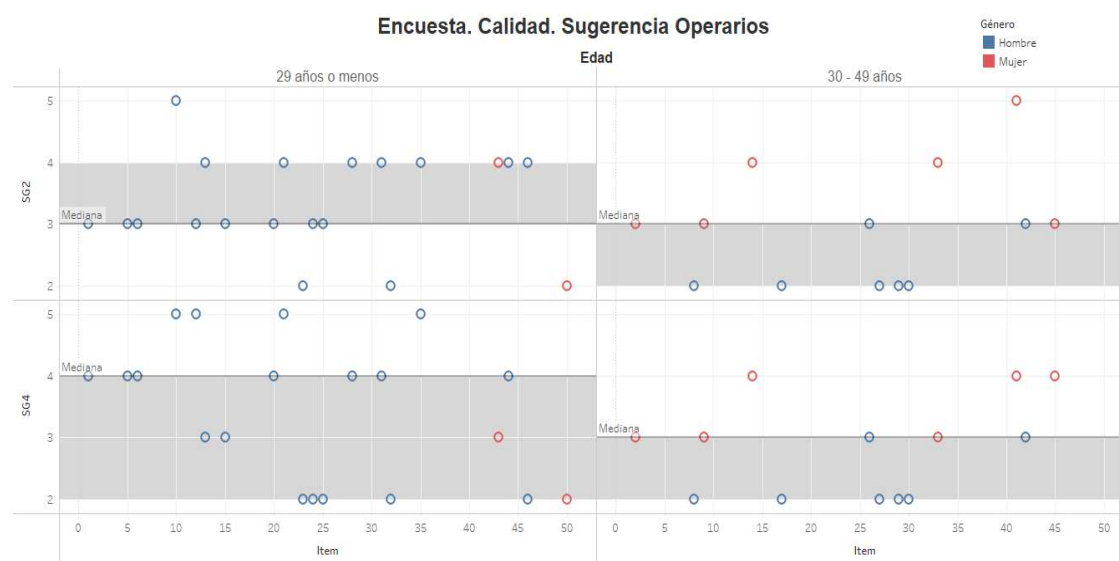
En el rango operativo se presentan veinte personas en la de categoría de 29 años o menos, en el rango de edad de 30 a 49 trece personas.

Para SG2, rango de edad de 29 años o menos, el cuartil 25 se encuentra en la calificación 3 y el cuartil 75 en la calificación 4 con una mediana de 3. Para el rango de 30 a 49 el cuartil superior

tiene una calificación de 3 presentando el 50% de las personas de esta fracción en un rango de 2 a 3 en la calificación.

Para SG4 rango de edad de 29 años o menos, el cuartil 25 se encuentra en la calificación 2 y el cuartil 75 en la calificación 4 con una mediana de 4. Para el rango de 30 a 49 el cuartil superior tiene una calificación de 3 presentando el 50% de las personas de esta fracción en un rango de 2 a 3 en la calificación.

La cuarta imagen es el gráfico No 4, corresponde las preguntas (SG2, SG4) pertenecientes al grupo de Calidad que describen “comportamientos y actitudes que se dan en una empresa”. Nuevamente evidenciamos la falta de comunicación, no hay retroalimentación de información, no incluyen al operario y además no se les escucha, como lo muestran los resultados del cuestionario.



Gráfica # 4. Corresponde a las siguientes preguntas:

(SG2) ¿Se ponen en práctica las sugerencias que se hacen sobre la mejora de las condiciones de trabajo?

(SG4) ¿En esta empresa se ponen en práctica las sugerencias que se hacen sobre métodos de trabajo mejores?

Dentro del análisis realizado, se encontró alto inconformismo por parte de los Operarios, especialmente en hombres menores de 29 años.

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows.

Gráfica 4. Preguntas (SG2, SG4) pertenecientes al grupo de Calidad – Sugerencias

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No5, se muestran los resultados de tres preguntas del cuestionario, en el eje vertical (eje Y, línea vertical izquierda) están los elementos IN1, IN2, IN5 (preguntas) con rango de uno (1) a cinco (5) en calificación respectivamente. Sobre el eje horizontal superior (eje X) se presentan tres (3) niveles jerárquicos a saber: directivo, medio y operativo. Se encuentran 52 círculos para cada pregunta (IN1, IN2, IN5), en donde los de color rojo representan la cantidad de mujeres y los azules los hombres, el tamaño de los círculos indica tres diferentes rangos de edades de las personas, a saber: [18 a 29], de [30 a 49] y empleados con más de 50 años. Se encuentra una franja gris que indica que el 50% de la calificación está dentro de esa área sombreada. La línea superior de la franja gris da el rango superior de calificación, así como, la línea inferior la cota mínima. La línea horizontal resaltada en negro indica la mediana estadística (cada pregunta tiene su propia mediana estadística en el gráfico).

El gráfico No 5, a la pregunta IN1 tiene una calificación en su nivel directivo presenta su percentil en un rango de 3 a 4 (calificación regular), con una mediana de calificación en 3, el nivel intermedio califica en su cuartil inferior un valor de 3 es decir más del 50% de la población de la fracción de esta muestra calificó por encima de 3, con una mediana de 3,5. Para el nivel operativo presenta su percentil en un rango de 3 a 4 (calificación regular) y una dispersión en la calificación desde 2 a 5.

El gráfico No 5, a la pregunta IN2 tiene una calificación en su nivel directivo que presenta su percentil en un rango de 3 a 4 (calificación regular), con una mediana de calificación en 3, el nivel intermedio califica en su cuartil inferior un valor de 3 es decir más del 50% de la población de la fracción de esta muestra está entre 3 y 4, con una mediana de 3. Para el nivel operativo presenta su percentil en un rango de 3 a 4 (calificación regular) y una dispersión en la calificación desde 1 a 5.

El gráfico No 5, a la pregunta IN5 tiene una calificación en su nivel directivo que presenta su percentil en un valor de 3 (calificación regular), con una mediana de calificación en 3, el nivel intermedio califica en su cuartil inferior un valor de 2 es decir más del 50% de la población de la fracción de esta muestra está entre 2 y 4, con una mediana de 3. Para el nivel operativo presenta su percentil en un rango de 3 a 4 (calificación regular) y una dispersión en la calificación desde 1 a 5.

La quinta imagen es el gráfico No 5, corresponde a las preguntas (IN1, IN2, IN5) pertenecientes al grupo de Cultura – Innovación, que describen “la manera característica que tiene la empresa de enfrentarse a los problemas y de realizar las tareas y metas asignadas”.

En el contexto Calidad, las sugerencias son parte de esta (un ejemplo de ello es que se expresan en formatos establecidos), en la sección anterior fué consultado este ítem. Sin embargo, cuando se habla de cultura se refiere a innovación, como una manera de pensar de la compañía. Hablar de sugerencias e innovación son dos lenguajes diferentes, pero apuntan a un mismo fin (la mejora continua). El nivel directivo (en el gráfico No 5) se encuentra en el punto medio, es decir, la calificación está entre 3 y 4, esto es, no presenta inconformismo. A pesar que está más cerca a la calificación “4” si se quiere una empresa innovadora debería estar por encima al resultado obtenido. El mando intermedio y el operativo igualmente no supera la calificación de “4”.

De donde resulta que, se demuestran falencias en la motivación para la innovación, se nota poca motivación para el emprendimiento de proyectos nuevos entre los operarios y mandos medios. Además, según los operarios, los directivos no les dan la importancia requerida a las nuevas ideas, esto conlleva a la percepción en la falta de autonomía para la toma de decisiones y en las oportunidades de crecimiento laboral.

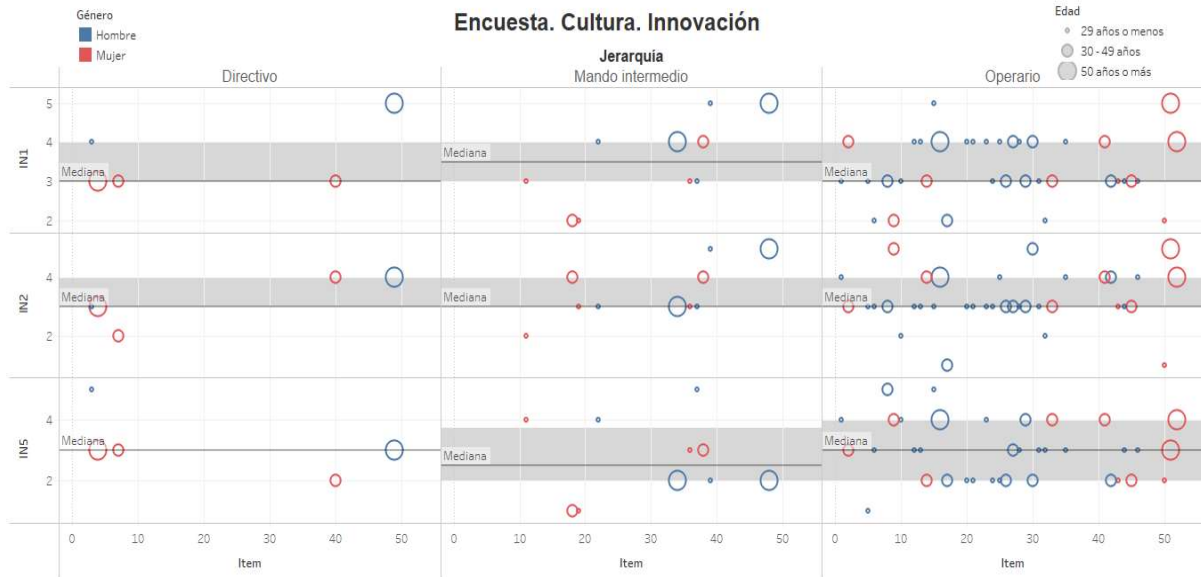


Gráfico # 5. Corresponde a las siguientes preguntas:
 (IN1) ¿Se ve a la gente con ganas de realizar proyectos nuevos?
 (IN2) ¿Se les da importancia a las ideas nuevas que se proponen?
 (IN5) ¿Se ofrece resistencia a cambiar la forma de hacer las cosas?
 De los cuales podemos observar inconformismo intermedio en todos los niveles jerárquicos.

Activar Windows
 Ir a Configuración de PC para activar Windows.

Gráfica 5. El análisis de las preguntas (IN1, IN2, IN5)

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No6, se muestran los resultados de tres preguntas del cuestionario, en el eje vertical (eje Y, línea vertical izquierda) están los elementos JR1, JR2, JR3 y la pregunta CN7.

En este gráfico a la pregunta JR1 tiene una calificación en su nivel directivo que presenta su percentil en un rango de 3 a 4 (calificación regular), con una mediana de calificación en 3, el nivel intermedio califica en su cuartil inferior un valor de 3 es decir más del 50% de la población de la fracción de esta muestra calificó por encima de 3, con una mediana de 3. Para el nivel operativo presenta su percentil en un rango de 1 a 4 (calificación muy baja) y una dispersión en la calificación desde 1 a 5.

El gráfico No 6, a la pregunta JR2 tiene una calificación en su nivel directivo que presenta su percentil en un rango de 1 a 3 (calificación muy baja), con una mediana de calificación en 2, el

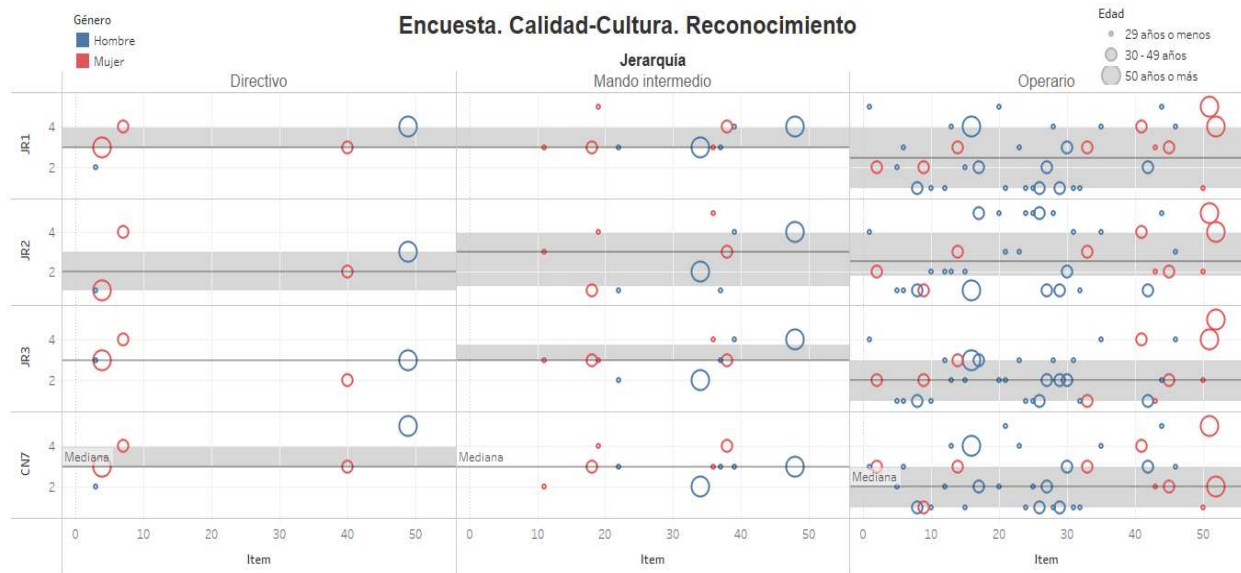
nivel intermedio califica en su cuartil inferior un valor de 1 es decir más del 50% de la calificación de la fracción de esta muestra está entre 1 y 4, con una mediana de 3. Para el nivel operativo presenta su percentil en un rango de 2 a 4 (calificación regular) y una dispersión en la calificación desde 1 a 5.

El gráfico No6 a la pregunta JR3 tiene una calificación en su nivel directivo que presenta su percentil en un valor de 3 (calificación regular), con una mediana de calificación en 3, el nivel intermedio califica en su cuartil inferior un valor de 3 es decir más del 50% de la población de la fracción de esta muestra está entre 3 y 4, con una mediana de 3. Para el nivel operativo presenta su percentil en un rango de 1 a 3 (calificación muy baja), con una mediana de 2 y una dispersión en la calificación desde 1 a 5.

El gráfico No 6 a la pregunta CN7 tiene una calificación en su nivel directivo que presenta su percentil en un rango de 3 a 4 (calificación regular), con una mediana de calificación en 3, el nivel intermedio califica en su cuartil inferior un valor de 3, con una mediana de 3. Para el nivel operativo presenta su percentil en un rango de 1 a 3 (calificación muy baja), con una mediana de 2 y una dispersión en la calificación desde 1 a 5.

La sexta y última imagen de análisis es el gráfico 6, corresponde a preguntas pertenecientes al grupo de Cultura que describe el Comportamientos y actitudes que se dan en una empresa, y que intentan valorar factores relacionados con la calidad (JR1, JR2, JR3) y otra (CN7) que describe el enfrentamiento de los problemas por parte de la empresa y realización de tareas y metas asignadas. De acuerdo a la gráfica se evidencia un alto inconformismo de los operarios a la falta de reconocimiento. Es cierto que todos los trabajadores deben realizar bien su trabajo, pero también es cierto que necesitan saber que su trabajo es reconocido, esto se verá reflejado en la excelencia y para los operarios la empresa carece de tal estímulo, al menos en el área de producción.

Lo anterior se interpreta teniendo en cuenta la pregunta CN7 el percentil 75 se encuentra en tres, es decir el 75 % de la población calificó en el cuestionario menos de tres (3), para JR3 el cuartil inferior se encuentra en uno (1) y el cuartil superior se encuentra en tres (3) también el 75 % de la población calificó por debajo de 3. En JR1 y JR2 la situación mejora ligeramente subiendo el cuartil superior a cuatro (4) pero el cuartil inferior si mantiene bajo.



Gráfica # 6. Corresponde a las siguientes preguntas:

(JR1) ¿Los superiores reconocen de alguna manera el trabajo bien hecho?

(JR2) ¿Los criterios que se utilizan para gratificar el trabajo bien hecho son claros y conocidos por todos?

(JR3) ¿Se siguen criterios justos para retribuir el trabajo bien hecho: a cada uno se le gratifica conforme al esfuerzo realizado?

(CN7) ¿Se felicita a la gente que lo hace bien?

Encontrando un inconformismo mayor del 50% especialmente con los Operarios.



Gráfica 6. Análisis correspondiente a las preguntas (JR1, JR2, JR3, CN7)

Fuente: Elaboración propia

La gráfica de los resultados de todos los elementos del instrumento cultura y calidad (CYC) (Gómez Bernabeu, 2003) están en el anexo B.

Análisis general de resultados

De acuerdo a los temas específicos objeto de estudio en relación con la Calidad y Cultura y los subtemas desprendidos de éstos en la Droguería San Jorge; a continuación, se presenta un análisis general de resultados en forma de tabla, con la intención de visualizar de manera más clara cuál es el pensamiento de los colaboradores, en virtud del sistema de gestión de calidad en su desarrollo y la cultura organizacional de la empresa.

Tabla 14. Análisis general de resultados

GRUPO DE PREGUNTAS	RANGO DEL PERCENTIL	CUMPLE NO CUMPLE	SUBITEM	DESCRIPCIÓN
Comportamientos y actitudes que se dan en una empresa, y que intentan valorar factores relacionados con la calidad.	IC1	✓	Interés General en la calidad	La calificación en este grupo de preguntas está en el rango de [4-5] presentando entonces aprobación. Es decir, existe en los colaboradores un alto compromiso, también el reconocimiento de ellos hacia la necesidad en las mejoras productivas.
	IC2			
	IC3			
	IC4			
	IC5			
	SG1	✗	Sugerencias	Este grupo de preguntas hace referencia a como la empresa recibe y procesa las sugerencias de los colaboradores encontrándose en una calificación entre el rango de [2-4], por tanto, los empleados desaprueban la gestión de la empresa hacia las sugerencias
	SG2			
	SG3			
	SG4			
	UD 1	✗	Registros y documentación	El grupo de preguntas relacionadas con el registro, procesamiento y documentación de los datos estadísticos es calificado en el rango de [2-4] teniendo una alta desaprobación. El personal piensa que no hay registro estadístico y/o no es visible los índices de productividad para los ojos de todos los colaboradores, se infiere que el personal trabaja sin tener claro si hay un buen desempeño.
	UD 2			
	UD 3			
	UD 4			
	SV1	✗	Retroalimentación	Este conjunto de preguntas refiere a reuniones, entrega de informes sobre labores realizadas. La calificación en este ítem cae en el rango entre [2-4], se concluye que no hay un sistema claro de reuniones, tampoco un método específico para retroalimentar a los empleados sobre rendimientos laborales.
	SV2			
	SV3			

Enfrentamiento de los problemas por parte de la empresa y realización de tareas y metas asignadas.	JR1	[1-4]		Reconocimiento al empleado	Este grupo de preguntas referido a reconocimientos, felicitaciones, retribuciones por labores desempeñadas obtuvo una calificación del rango de [1-4] que es una calificación muy baja y desaprueba la manera en que la empresa lleva a cabo reconocimientos por buen desempeño laboral
	JR2				
	JR3	[4-5]		Formación y entrenamiento	Se refiere a los entrenamientos, inducciones necesarias en producción. Tiene una calificación en el rango de [4-5] y es de aprobación por parte de los colaboradores
	DF1				
	DF2				
	DF3	[4-5]		Orientación al cliente y la Mejora continua	Se refiere a si los empleados son conscientes de la importancia de mejorar los aspectos productivos en equipo. Esto obtuvo una buena calificación, en el rango de [3-5]
	ME 1				
	ME 2				
	ME 3	[3-5]		Trabajo en equipo.	La calificación obtenida en el rango de [3-5] aprobado. Es decir, los empleados se preocupan por conocer quiénes son los clientes y sus necesidades.
	CL1				
	CL2				
	CL3	[3-4]		Innovación / Disposición al cambio:	La calificación para este conjunto de preguntas referido al trabajo en equipo y reuniones por áreas es de [3-4] y es una calificación muy regular.
	CL4				
	TE1				
	TE2	[3-4]		Consideración	el rango de calificación es regular de [3-4]. Y se refiere a la búsqueda de mejoras e innovación, eficiencia en los procesos, se debe mejorar el apoyo para la motivación a la innovación.
	TE3				
	TE4				
	IN1	[3-4]		Colaboración y apoyo	La calificación en este aspecto está entre [2-4], es una nota regular, pero se hace la claridad que el elemento CN7 la calificación es reprobada y se explica en que no se felicita a la gente por su buen desempeño, este aspecto en la comunicación entonces tuvo mala nota.
	IN2				
	IN3				
	IN4	[2-4]		Integración del grupo:	Una calificación regular entre [3-4], lo aspectos con menor calificación son tomar decisiones unilaterales y no en equipo, no hay oportunidad de discutir sobre propuestas nuevas.
	IN5				
	IN6				
	CN1	[2-5]			
	CN2				
	CN3				
	CN4	[2-5]			
	CN5				
	CN6				
	CN7	[2-5]			
	CP1				
	CP2				
	CP3	[2-5]			
	CP4				
	CP5				
	CP6	[3-4]			
	CP7				
	IG1				
	IG2	[3-4]			
	IG3				
	IG4				

	IG5				
	IG6				
	IG7				
Satisfacción laboral & comunicación	ST1				
	ST2				
	ST3	[3-5]	✓	Satisfacción intrínseca del trabajo:	Calificaron positivamente con un rango de [3-5] Referido a la satisfacción laboral.
	ST4				
	ST5				
	ST6				
	ST7				
	ST8	[4-5]	✓	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	La nota en este punto fue muy buena, rango de [4-5] y se refiere al entorno laboral netamente.
	ST9				
	ST10				
	ST11				
	ST12	[4-5]	✓	Relaciones interpersonales	La nota en este punto fue muy buena, rango de [4-5] y se refiere a las relaciones personales con los otros.
	ST13				
	ST14				
	ST15		✓		
	ST16		✓		
	ST17				
	ST18	[3-5]	✓	Satisfacción con la supervisión:	Obtuvo una calificación buena, rango de [3-5] en aspectos relacionados con la supervisión directa de cada jefe de área
	ST19		✓		
	ST20		✓		
	ST21				
	ST22				
	ST23	[4-5]	✓	Satisfacción con las prestaciones:	Aprobada, la consideración de los empleados con la empresa hacia las prestaciones laborales, rango de [4-5]
	ST24				
	ST25				
	ST26	[4-5]	✓	Satisfacción aspectos temporales	Aprobada la empresa en la carga laboral referida al tiempo, rango de [4-5]
	ST27				
	ST28				
Desarrollo de la comunicación en la empresa	CM1				
	CM2	[3-5]	✓	Comunicación Descendente	El rango de calificación es de [3-5] aprobada. Se refiere la transmisión de órdenes de manera descendente
	CM3				
	CM4				
	CM5				
	CM6				
	CM7	[3-4]	✓	Comunicación Ascendente	El rango de calificación es de [3-4] y resulta en una nota regular. Se refiere la transmisión de órdenes de manera ascendente.
	CM8				
	CM9				

CM10					
Actitudes personales hacia la empresa	PR1	[4-5]		Compromiso con la empresa	La calificación en este aspecto arrojó un rango de [4-5] reflejando un alto compromiso hacia la organización. Se aclara que las preguntas PR5 y PR6 dan una calificación muy baja.
	PR2				
	PR3				
	PR4				
	PR5				
	PR6				
	PR7				
	PR8				
Compromiso con la Calidad	CDF1	[4-5]		Compromiso de la dirección con el sistema de calidad	El rango de calificación es de [4-5] reflejado en que si hay un compromiso e interés real sobre mejoramiento en la calidad en general en la empresa.
	CDF2				
	CDF3				
	CDF4				
	CDF5				
	CDF6				
Valore ahora la frecuencia con que realiza usted estas conductas:	IC1	[4-5]		valoración, compromiso con la calidad	La calificación en este grupo fue de [4-5] aprobado.
	IC2				
	IC3				
Cambios en la empresa y utilidad del sistema de gestión de calidad	UT1	[4-5]		Uso de datos	La calificación en este grupo fue de [4-5] aprobado.
	UT2				

A continuación, en la tabla 14.1 se presenta un consolidado de los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 15.1 Resumen de análisis de resultados (consolidado)

ITEM	SUBITEM	CUMPLE NO CUMPLE	ANALITICA BI
CALIDAD	Compromiso	✓	
	Sugerencias	✗	Debilidad en tomar las sugerencias en los métodos y condiciones de trabajo. Operarios (Hombres) menores de 49 años están inconformes.
	Datos y Graficas	✗	Ausencia de gerencia visual y estadística aplicada. Todos los rangos jerárquicos menores de 49 años
	Reuniones	✗	Baja participación de retroalimentación referente al cumplimiento del trabajo. Operarios menores de 49 años
	Reconocimiento	✗	Falta de criterios para recompensar los esfuerzos de cumplimiento. Todos los rangos jerárquicos
	Capacitaciones	✓	
	Compromiso Calidad	✓	
	Mercadeo / Cliente	✓	
	Trabajo en Equipo	✗	Falencias para resolver problemas en grupo. Todos los rangos
CULTURA	Innovación	✗	Aumentar apoyo para la motivación a la innovación. 50% de la personas ven aceptable el apoyo a la innovación.
	Respeto e Igualdad	✗	Poco reconocimiento a la buena labor realizada. Todos los rangos
	Comunicación y apoyo	✓	
	Trabajo en Equipo	✓	
SATISFACCION LABORAL Y COMUNICACIÓN	Personal	✗	Poca autonomía en la de decisiones de aspectos del trabajo. Inconformes operarios entre los 30 y 49 años
	Legalidad Laboral	✓	
	Instalaciones y ambiente	✓	
	Oportunidades	✗	Trabajar sobre oportunidades de crecimiento laboral.
	Relaciones / Superiores	✓	
	Comunicación	✓	
PERSPECTIVA LABORAL Y CALIDAD	Actitud	✓	
	Compromiso Calidad	✓	
	Conductas	✓	
	Sistema de Calidad	✓	

Capítulo V

5.1 Acciones - Propuestas

A continuación, se presenta las acciones propuestas para los elementos encontrados del análisis de los factores de la Cultura y el Sistema de gestión de Calidad.

Tabla 16.

Elementos del cuestionario que describen Comportamientos y actitudes que se dan en una empresa, y que intentan valorar factores relacionados con la calidad.

PROMEDIO		ELEMENTO ENCUESTA	CAUSAS / COMENTARIO / SITUACIÓN	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE / EJECUCION/ PRESUPUESTO
JR1	2,85	Los superiores reconocen de alguna manera el trabajo bien hecho.	No existe un sistema o método de reconocimiento, tampoco índices de eficiencia y efectividad traducidos en eficacia. Los empleados sienten poco reconocimiento, por el esfuerzo y las labores realizadas.	Establecer modelo de reconocimiento al trabajo bien hecho	Implementación de índices de producción y cumplimiento de metas diarias, semanales y mensuales. Establecer métodos para transmitir al empleado, su buen desempeño. Socializar con directivos y superiores campaña de "buen trato y reconocimiento a empleados"	Director de Calidad / (12meses) ejecución Apoyo asesor externo Ingeniero Industrial. Presupuesto (JR1, JR2, JR3) \$3.000.000 Apoyo asesor Psicóloga especialista en desarrollo de planes de compensación (12 meses) Presupuesto (JR1, JR2, JR3) \$3.000.000

JR2	2,77	Los criterios que se utilizan para gratificar el trabajo bien hecho son claros y conocidos por todos.	Los superiores no tienen las herramientas administrativas institucionalizadas en la empresa para procesos de gratificación.	Director	recursos humanos
			El área operativa no cuenta, con un sistema de metas e indicadores claro para el área operativa. Y los indicadores que se llevan no se divulgan a plenitud.	Planes de acción en gratificación económica o de bienestar amarradas a índices de productividad. Establecer un programa de objetivos, de metas diarias y mensuales, con la especificación de estándares de calidad.	(12 meses) Recurso: propio Director de Calidad (12 meses) Recurso: propio
JR3	2,46	Se siguen criterios justos para retribuir el trabajo bien hecho: a cada uno se le gratifica conforme al esfuerzo que ha realizado.	El esfuerzo no está encadenado a índices productivos, luego es difícil evaluar una característica cualitativa	Crear índices de productividad para cada departamento y un sistema de evaluación periódico.	Director de Calidad (12 meses)
			La compañía en su área productiva, no cuenta con un mecanismo de reconocimiento al trabajo	Establecer metodología de mejoramiento continuo que permita involucrar el empleado y además captar la oportunidad de mejora propuestas por los empleados.	Director de Calidad (12 meses) Capacitación mensual

SG2	3,44	Se ponen en práctica las sugerencias que se hacen sobre la mejora de las condiciones de trabajo.	No es evidente la captación de sugerencias realizadas por los empleados.	Establecer un programa sugerencias e ideas de mejoramiento	Implantar un programa sugerencias e ideas de mejoramiento, en el cual se atiendan mejoras en puestos de trabajo, en aumento de productividad, en mejora de proceso o mejora de producto. Debe venir acompañada de un reconocimiento. En caso de ser buena la idea, pero no pueda ser aplicable. dar la correspondiente explicación al trabajador del porque no es viable, y darle un incentivo para que siga intentado.	Director de Calidad / (12meses) ejecución	Apoyo asesor externo Ingeniero Industrial.
			Ya que la empresa es farmacéutica las mejoras en las condiciones laborales dependen de normatividad reguladora			Presupuesto (SG2, SG4) \$3.000.000	Presupuesto (SG2, SG4) \$3.000.000
			Evaluar con expertos en el tema farmacéutico las sugerencias de este tipo.				

			Análisis de métodos y tiempos teniendo en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los empleados.	
SG4	3,50	En esta empresa se ponen en práctica las sugerencias que se hacen sobre métodos de trabajo mejores.	La jerarquización tan fuerte existente en la empresa hace que sean los dueños los que tengan ellos solamente la autoridad para dictar normas rectoras en este sentido.	Establecer un programa sugerencias e ideas de mejoramiento, en el cual se atiendan, mejoras en puestos de trabajo, también encaminadas al aumento de productividad, en mejora de proceso o mejora de producto. Debe venir acompañada de un reconocimiento. En caso de ser buena la idea, pero no pueda ser aplicable. dar la correspondiente explicación al trabajador del porque no es viable, y darle un incentivo para que siga intentado.
			No es evidente la captación de sugerencias realizadas por los empleados.	

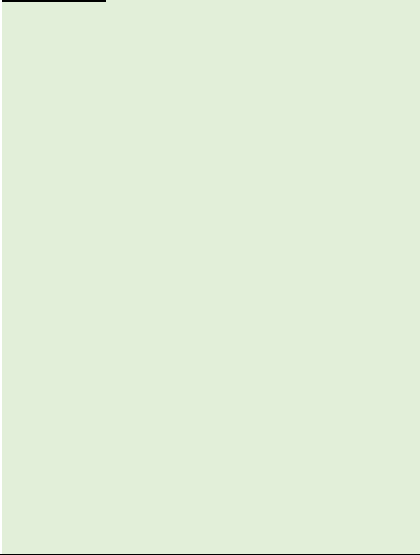
SV1	3,42	Nos reunimos con el jefe inmediato para supervisar el trabajo.	Aunque hay reuniones con el jefe inmediato estas no son periódicas y sistemáticas. las reuniones con los jefes, no es suficiente para la resolución de todas las novedades presentadas	Establecer programa de reuniones eficientes	Programación diaria de reuniones cortas de temas específicos en producción.	Director de Calidad / (12 meses) ejecución	Apoyo asesor externo Ingeniero Industrial.
					Establecer un plan de verificación de renio exitosa, hacer una planeación de las reuniones, es decir cada uno de los integrantes debe asistir con los temas previamente estudiados. Y aquellos que no, se dejaran para una próxima reunión.		Presupuesto \$3.000.000
SV3	3,50	Se comentan con el jefe o encargado asuntos relacionados con el rendimiento en el trabajo.	Si se comentan las situaciones, pero de manera más informal y no mediante formatos establecidos. No es evidente la captación de sugerencias realizadas por los empleados.	Establecer	formatos que incluyan índices de producción.		
				Establecer programa de reuniones eficientes	Al establecer un programa más claro de indicadores, el empleado sabrá con más exactitud, como fue su rendimiento. Por otro lado, se debe mejorar y formar la comunicación entre empleado jefe,		

					actividades y espacios que den la oportunidad de intercambiar palabras unos entre otros. Esa será la base para que en los de trabaja y empleado sienta la confianza suficiente para hablarle a su jefe directo.
TE2	3,50	Aquí los problemas se resuelven a través de reuniones de grupo.	Si se realizan reuniones, pero no periódicas en horarios irregulares. Se identifica la percepción de algunos empleados, de no ser tenidos en cuenta dentro de las decisiones o la manera que se resuelven los problemas en la organización.	Establecer programa de reuniones eficientes	Establecimiento de una política de reuniones diarias, semanales y mensuales. EL hecho de compartir las acciones tomadas por los dirigentes en una organización, hace que los trabajadores y se sientan incluidos, aunque no sea mediante una reunión. Explicar a los trabajadores, lo complejo que es poder hacer una reunión para resolver un problema y que a

					veces debe hacerse de manera individual.
TE4	3,46	Durante las reuniones de grupo, se hace un esfuerzo para recoger todas las opiniones e ideas de los miembros antes de tomar una decisión.	Las reuniones son dirigidas por los mandos medios a veces sin un plan concreto sobre el objetivo de la misma. Se identifica la percepción de algunos empleados, de no ser tenidos en cuenta dentro de las decisiones de la organización.	Establecer programa de reuniones eficientes	Estructurar un método de reunión en donde haya un intercambio de líder cada vez. Implementar el programa previamente mencionado.
UD 1	2,94	Se tienen visibles registros o gráficos con los que se mide la calidad del trabajo, en las mesas o lugares de trabajo.	No existen métodos estadísticos, ni políticas al respecto para recolectar en tiempo real esta información. Los indicadores no son lo suficientemente visibles o de fácil comprensión para los trabajadores.	Implementar de sistemas de medición mediante herramientas estadísticas y ayudas visuales	Implementación de sistemas de medición, en donde se recojan los datos más relevantes y sistemas para el procesamiento y análisis de los mismos. A pesar de ser una empresa certificada y contar con los indicadores no se logra el nivel esperado de

			interpretación , se propone hacer más visibles y con mejor acompañamiento los indicadores o por otro lado una intervención más profunda , utilizando por ejemplo la herramienta Balance ScoreCard (Cuadro integrado de mando) siendo esta una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa.		
UD 2	3,46	Se recogen datos con el fin de realizar mejoras en el trabajo.	No existen métodos estadísticos, ni políticas al respecto para recolectar en tiempo real esta información.	Implementar de sistemas de medición mediante herramientas	Implementación de sistemas de medición, en donde se recojan los datos más relevantes y sistemas para el procesamiento y

				Deficiente comunicación, y el uso de los trabajadores acerca de la información recolectada.	estadísticos y ayudas visuales	análisis de los mismos. Implementar programas de mejoramiento continuo.
UD 3	3,00	Se usan gráficos estadísticos para examinar la calidad del trabajo.		No existen métodos estadísticos, ni políticas al respecto para recolectar en tiempo real esta información. Es básica la publicación de los gráficos estadísticos presentados por la compañía a sus trabajadores.	Implementar de sistemas de medición mediante herramientas estadísticos y ayudas visuales	Implementación de sistemas de medición, en donde se recojan los datos más relevantes y sistemas para el procesamiento y análisis de los mismos. Implementación balance scorecard (cuadro integrado de mando). Análisis de métodos y tiempos teniendo en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los empleados. Implementar Es bueno realizar un estudio de métodos y tiempos, y analizar y verificar el tiempo de ciclo de
						Director de Calidad / (12meses) ejecución Apoyo asesor externo Ingeniero Industrial. Presupuesto \$3.000.000 (UD3, UD4)
UD 4	3,44	Se recogen datos de la cantidad de tiempo que se necesita para tener el trabajo hecho.		Hay un método para la realización de los trabajos. No se ha realizado, una revisión reciente al tiempo de ciclo de los procesos.	Implementar de sistemas de medición mediante herramientas	



estadísticos y los procesos y las
ayudas visuales tareas. Estudiantes
universitarios
constantemente
requieren de
empresas para
realizar sus
trabajos, es una
manera económica
de poder encontrar
oportunidades de
mejoramiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17.

Enfrentamiento de los problemas por parte de la empresa y realización de tareas y metas asignadas.

PROMEDIO	ELEMETO	CAUSAS / COMENTARIO / SITUACIÓN	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE / EJECUCIÓN/ PRESUPUESTO
CN1	3,10	La gente rechaza criticar a espaldas de los demás.	Ausencia de métodos de comunicación eficaz, así mismo como la gente no es escuchada con efectividad se generan estos escenarios.	Capacitar a los empleados en relaciones humanas y comunicación	Director de Calidad / (12meses) ejecución Capacitación en Relaciones humanas y comunicación Presupuesto \$5.000.000 (CN1, CN2, CN7)
CN2	3,27	Se trata a todos como iguales.	El respeto por los colaboradores es óptimo. Pero como hay un sentimiento de no ser escuchados se tiene esa percepción.	Capacitar a los empleados en relaciones humanas	Mejoramiento en el nivel de comunicación, reuniones periódicas donde estén todos los niveles jerárquicos. Establecer propuestas que permitan y hagan sentir al trabajador de producción su valor en la organización. Por otro lado, compartir algunos

			con el trato igualitario. Existe de cierto modo una rivalidad entre los departamentos de producción y ventas y aquí los vemos reflejado.		de los beneficios recibidos por el área de ventas con los de producción.	
CN7	2,69	Se felicita a la gente que lo hace bien.	No hay políticas de reconocimientos. No hay programa establecido de reconocimiento a los meritos.	Establecer programas de sugerencias y reconocimien to	Implementación en la medición de la productividad con formatos y anclarlos a reconocimientos de áreas. Diseñar programas de sugerencias y reconocimiento, que permita ...	Director de Calidad / (12meses) ejecución Apoyo asesor Psicóloga especialista en desarrollo de planes reconocimiento y sugerencias. (12 meses) Presupuesto (CN7, CP2) \$3.000.000
CP2	2,60	Se rechazan las propuestas y sugerencias de los demás.	El rechazo a sugerencias o ideas es un sentimiento creado a partir de la ausencia de comunicación efectiva entre las partes. Ya que siendo una empresa farmacéutica las	Establecer programas de sugerencias y reconocimien to	Mejorar el conocimiento por parte de los empleados sobre el tipo de industria en la que se está, con programas y cursos especializados. A pesar de que la mayoría de trabajadores no rechaza las propuestas y sugerencias	

		regulaciones son estrictas y los márgenes de acción son angostos.	de los demás, en una organización, el deber ser es que ningún trabajador piense o al menos tenga la percepción de rechazo a sus consideraciones.
		Existe falta de compañerismo y trabajo en equipo, además de no haber un programa establecido de recolección de propuestas y sugerencias.	
CP7	2,56	Se toman las decisiones sin dar explicaciones .	Conformación de equipos de alto desempeño en donde se tomen decisiones con sustento y con previa autorización de la gerencia. Mediante un programa de comunicación interna, En el cual se informe sobre decisiones, como mínimo una cartelera bien gestionada con acceso a todos los empleados. Incluir en las capacitaciones, temas de empoderamiento, trabajo en equipo. Director de Calidad / (12meses) ejecución Apoyo asesor Psicóloga especialista en comunicaciones. (12 meses) Presupuesto (CP7, CP2) \$3.000.000

IG3	2,65	Aquí cada uno va a lo suyo.	Debido al confinamiento por la naturaleza estructural de la planta física no hay espacios de generación en relaciones sociales.	Capacitar en trabajo en equipo	Diseñar y construir lugares que generen espacios de socialización entre los colaboradores.	Director de Calidad / (12 meses) ejecución
			se percibe cierta falta de compañerismo. Se presenta áreas que son cerradas y no permite ese intercambio de información con otros compañeros.		Situación normal dentro de cualquier organización cada empleado se concentra en su trabajo.	Capacitación trabajo en equipo y compañerismo (12 meses) Presupuesto (IG3, IG7) \$2.600.000
IG7	2,44	La gente actúa sin tener en cuenta a los demás.	Debido al confinamiento por la naturaleza estructural de la planta física no hay espacios de generación en relaciones sociales.	Capacitar en trabajo en equipo	Diseñar y construir lugares que generen espacios de socialización entre los colaboradores.	
			se percibe cierta falta de compañerismo.		Situación normal dentro de cualquier organización.	
					Se debe trabajar en mejorar el trabajo en equipo	
IN1	3,37	Se ve a la gente con ganas de realizar	Debido al sentimiento de no ser escuchada, la persona prefiere	Implementar metodología	Implementación de sistemas de sugerencias y recomendaciones mediante formatos que	Director de Calidad / (12 meses) ejecución

		proyectos nuevos.	callar antes que proponer.	de mejoramiento continuo.	permitan ser escalados a los niveles gerenciales.	Apoyo asesor ingeniero Industrial especialista mejoramiento continuo (8 meses) Presupuesto (IN1, IN2, IN5) \$5.000.000
IN2	3,27	Se les da importancia a las ideas nuevas que se proponen.	Faltan espacios para incentivar a los trabajadores a proponer alternativas de trabajo.	No existe un sistema para el proceso de sugerencias e ideas.	Implementar metodología de mejoramiento continuo.	Implementación de sistemas de sugerencias y recomendaciones mediante formatos que permitan ser escalados a los niveles gerenciales.
IN5	3,00	Se ofrece resistencia a cambiar la forma de hacer cosas.	El rechazo a sugerencias o ideas es un sentimiento creado a partir de la ausencia de comunicación efectiva entre las partes. Ya que siendo una empresa farmacéutica las regulaciones son estrictas y los	Mejorar el conocimiento por parte de los empleados sobre el tipo de industria en la que se está, mediante programas y cursos especializados.	Metodología de mejoramiento continuo.	

márgenes de
acción son
angostos.

Falta espacios
para escuchar a
los trabajadores a
proponer
alternativas de
trabajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18.

Satisfacción laboral y comunicación

ST12	3,33	Las oportunidades de promoción que tiene.	No existe un plan de promoción.	Directora Recursos humanos.
			La organización no establecida un plan carrera para los empleados. Se encuentran proceso de fortalecimiento, algunas áreas tienen la posibilidad de ajustar sus horarios para poder estudiar.	Diseñar y ejecutar capacitaciones (entrenamientos) periódicas con el objetivo de fortalecer a los colaboradores al interior de la compañía. Así como, promoción de la educación continuada.
ST4	3,31	El salario que usted recibe.	Siendo una empresa en crecimiento en los últimos 5 años, es decir en transformación de mediana a gran empresa se ha limitado el crecimiento salarial.	Directora Recursos humanos.
			Analizar comportamiento de ajustes salariales. Realizar capacitaciones del ser	El cambio de la percepción en la satisfacción del salario puede ser atacado con programas en incentivos en permisos laborales, becas, permisos para estudio, mejoramiento de los espacios físicos de reposo de los colaboradores.

	muchas organizaciones, los trabajadores no plenos con el salario recibido	Incluir temas en capacitaciones sobre administración del dinero, finanzas en el hogar	Presupuesto \$1.500.000
--	---	---	-------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19.

Desarrollo de la comunicación en la empresa

CM6	3,48	En esta empresa existen medios para obtener ideas de los empleados sobre cómo mejorar el estado de las cosas y que estas ideas sean comunicadas a los jefes.	No existen métodos formales para captar las ideas de los colaboradores. Faltan espacios para escuchar a los trabajadores a proponer alternativas de trabajo.	Establecer un programa de sugerencias y reconocimiento. (considerado previamente)	Implantar sistemas de gestión y manejo de sugerencias en formatos o mediante tecnología de la información. Programas de sugerencias y captación de ideas.
CM8	3,23	Se pueden discutir abiertamente con los directivos responsables los aspectos negativos de cualquier tema que nos afecten como empresa.	Las reuniones del nivel operativo se dan con los mandos medios y estos a su vez transmiten la información a gerencia. Faltan espacios para escuchar a los trabajadores a proponer alternativas de trabajo.	Establecer programa de reuniones eficientes (considerado previamente)	Programación mensual en conjunto con gerencia y altos mandos. Programas de sugerencias y captación de ideas.

CM9 3,31 Aquí los directivos intentan conocer los temas que preocupan a los empleados.	Hay dos generaciones de directivos, el rango de edad de los mayores está entre los 60 a 70 años teniendo un perfil más humanista y por ende escuchan mejor. El otro rango de edad de directivos es el de 30 a 40 años, estos son más dados a la practicidad, inmediatez e individualidad por ello la comunicación es menos efectiva. Faltan espacios para escuchar a los trabajadores a proponer alternativas de trabajo. Establecer programa de reuniones eficientes (considerado previamente) Contratar un agente externo y experto en comunicación organizacional para el mejoramiento de la cultura de la comunicación.
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20.

Actitudes personales hacia la empresa

PR5	3,19	Si decidiera dejar esta empresa, me sería difícil poderlo explicar a mi familia y amigos.	El sentimiento de cohesión hacia la empresa es medianamente fuerte. La explicación a esta calificación radica en los dos tipos de población que hay en la compañía, en donde el rango de edad está entre los 20 a 30 y entre 40 y 50 años, ambos grupos con formas de ver el mundo que los rodea de manera distinta.	Entrenamientos en el aspecto humano y relacional.
			Poco sentido de pertenencia de los empleados.	Incluir en capacitaciones, sentido de pertenencia.
PR6	3,25	Perdería muchas cosas si dejara esta empresa.	El sentimiento de cohesión hacia la empresa es medianamente fuerte. La explicación a esta calificación radica en los dos tipos de población que hay en la compañía, en donde el rango de edad está entre los 20 a 30 y entre 40 y 50 años, ambos grupos con formas de ver el mundo que los rodea de manera distinta.	Entrenamientos en el aspecto humano y relacional.
			Poco sentido de pertenencia de los empleados.	Mejorar el sentido de pertenencia de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21.

Comportamiento y las actitudes de la dirección en relación con la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad.

				Procesos de		Director de	
		Desconocimiento		socialización de la		Calidad / (12	
		en sistemas y gestión		calidad no		meses)	
		de calidad integral en		solamente desde el		ejecución	
		la empresa por parte		punto de vista de			
		de colaboradores y		eficiencias en			
		gerencia, se ha		producción sino		Apoyo	
		perseguido cumplir la		cambiando el		asesor ingeniero	
		norma o cumplir		enfoque al tipo		Industrial	
		aspectos de calidad		humanista		especialista	
		desde el punto de		El 100% de los		SGC	
		vista utilitarista y no		empleados debe		(8 meses)	
		humano.		estar convencido de		Presupuesto	
				los beneficios y		\$4.500.000	
		Falta de		razones por las			
		capacitación de los		cuales se establece			
		empleados de la		un sistema de			
		importancia del		gestión de Calidad.			
		sistema de gestión de		Realizar			
		Calidad para la		capacitación al			
		organización.		personal.			

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VI

6.1 Conclusiones

- En el presente trabajo se describió y analizó los aspectos de cultura organizacional y del sistema de calidad que ha juicio de la Droguerías San Jorge son más relevantes, se propusieron rutas de mejoramiento en temas como: Sugerencias, reconocimiento, innovación e igualdad al trabajador, en los cuales se evidenciaron aspectos y falencias por mejorar. Para describir y analizar los factores culturales y de calidad en Droguería San Jorge fué abordada literatura de los temas en mención. Paralelamente, se realizaron visitas a la compañía en donde se generaron entrevistas con los diferentes representantes de la empresa. Igualmente, en la sede principal de Droguería San Jorge, se aplicó un instrumento (encuesta) a los empleados cuyo objetivo era analizar los elementos más relevantes para la empresa en cultura y calidad. Se consolidó en matrices la información y calificación obtenida y, por último, es presentado un plan de mejoramiento (ver cuadro con plan de acción) cuyo fin es optimizarlos aspectos objeto de estudio que tuvieron una baja calificación.
- Para describir la situación actual de la cultura organizacional y el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en la sede principal de Droguerías San Jorge se utilizó la herramienta CYC (Gómez Bernabeu, 2003), en donde se exploran los principales elementos de cultura y calidad en una organización. El instrumento utilizado indaga mediante ciento diecisiete (117) preguntas acerca de comportamientos y actitudes que se dan en una empresa, para valorar factores relacionados con la calidad y los aspectos culturales de ella. Otra de las variables

estudiadas son la satisfacción laboral, comunicación y desarrollo de la comunicación en la empresa. Igualmente se analizan las actitudes personales hacia la empresa, comportamientos y actitudes de la dirección en relación con la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad, entre otros factores que hacen parte de una organización.

- En el capítulo I, II y III de la investigación se presenta de manera general, características de la cultura organización y el desarrollo del sistema de gestión de calidad y su importancia en términos de lograr resultados positivos al interior de la empresa, adicionalmente se brinda un panorama general del proyecto a desarrollar y su importancia en el entorno local y nacional.
- En el capítulo IV se ilustran bases conceptuales y teóricas de cultura y calidad, de diferentes autores clásicos y modernos. Así como, investigaciones similares que fueron utilizadas para determinar las variables de interés y aplicar la herramienta que se utilizó para recolectar la información.
- Habiendo presentado el instrumento para la recolección de datos en el capítulo V y su respectiva metodología, ya en el capítulo VI y VII se presentan los resultados de la aplicación de dicho instrumento y las acciones propuestas generadas a partir de ellos. A continuación, se proponen planes de intervención con (31) acciones enfocadas a mejorar los elementos de la cultura de la empresa que de acuerdo a la encuesta presenta baja calificación y por ende evidencia falencias al interior de la organización.
- Culturalmente las condiciones actuales de la organización Droguería San Jorge son las de una compañía con pensamiento familiar fuerte cuyo sistema de calidad se ha

limitado al establecimiento de normas y reglas para cumplir mínimamente con regulaciones gubernamentales. El pensamiento jerarquizado de la compañía, no ha permitido que los colaboradores estén en cierta libertad para apoyar una verdadera gestión total de la calidad y por ende es nulo el desarrollo de un sistema de mejora continua con el ánimo de configurar una estructura real de gestión. Un punto a favor de la organización y se ha visto reflejado en las encuestas, reside en el pensamiento del colaborador, y este es, que tiene gran motivación por aportar a la compañía. El hecho de quejarse o reclamar por mayor atención, demuestra que tiene muy buena disposición para trabajar en mejoras alrededor de todas las líneas productivas.

- Para Mallen (2005), “La comunicación se ha convertido hoy en día en algo más que una herramienta de trabajo. ha pasado a ser una pieza clave en la estrategia global de las instituciones tanto públicas como privadas. Es uno de esos intangibles, propio del conocimiento en las organizaciones, que se va convirtiendo en elemento decisivo para la marcha diaria, el día a día, de toda organización”. Dicho lo anterior, En la presente investigación se halla que en Droguería San Jorge hay muy pocas líneas de comunicación ascendente que existen entre el área operativa general hacia los niveles intermedios y gerenciales, generando malestar al interior de la organización en su base operativa; éstos son colaboradores con la disposición al trabajo y a la mejora y se evidencia en los resultados de la encuesta, por ello la organización tiene un elemento favorable para el mejoramiento en las comunicaciones y al rendimiento productivo. Y como lo dice Mallen (2005). “La comunicación se convierte en el factor clave de las organizaciones para la competitividad a nivel mundial”.

- La empresa de origen familiar según Martínez Echezárraga,(2010), se caracteriza por ser controlada por una familia que posee entre el 80 y el 100 % de la propiedad, la dirección está a cargo de integrantes de la misma familia y el deseo de continuar en el tiempo la obra del fundador. En este sentido, Droguería San Jorge hasta ahora es una empresa de tradición en donde las comunicaciones son estrictamente descendentes, La fuerte influencia familiar en la empresa Droguería San Jorge hace que las decisiones tomadas no sean consensuadas y por el contrario solo la gerencia general y altos mandos (también familiares) de manera unilateral adoptan las medidas empresariales. Por ello, el área operativa a pesar de tener muchas veces de primera mano la información necesaria sobre problemas repetitivos y sus posibles soluciones no es tomada en cuenta por gerencia con el objetivo de mejorar aspectos de calidad en la empresa.
- Así mismo, el crecimiento vertiginoso en los últimos 5 años en la empresa Droguería San Jorge no le ha permitido a la organización crecer paralelamente en un sistema de comunicación efectiva en todas sus áreas funcionales. Dicho de otro modo, a mayor crecimiento, los problemas propios de una organización aumentan y esto requiere una comunicación fluida en todos los niveles. Las valoraciones en la encuesta muestran las deficiencias en comunicación eficiente, generando aún más dificultades al interior de la compañía.
- Simultáneamente, La ausencia de métodos estadísticos para medir en tiempo real y/o periodos cortos de tiempo la productividad de los diferentes departamentos genera factores que influyen de manera negativa en el desarrollo administrativo y operativo de la compañía (se ven reflejado en las calificaciones de la encuesta).

Información estadística actualizada también es comunicación asertiva a todo nivel de la organización. Medir los índices de productividad y retroalimentar la información es clave en la mejora hacia una cultura de calidad en una organización.

- La cultura organizacional se entiende como los hábitos generales de ella, en donde día a día confluyen todos los colaboradores con sus respectivas formas de ver el mundo, e igualmente se debe producir una sincronía con todos los actores para producir un único resultado de alta calidad que es el objeto social de la organización. La Calidad en función de la cultura, y la cultura en función del pensamiento familiar y tradicional de los dueños de la empresa hacen de Droguería San Jorge una empresa con sentido de pertenencia. Eso lo sienten los colaboradores y por eso los buenos resultados en las preguntas sobre empoderamiento y compromiso que tiene el nivel operativo de la organización. Igualmente, luego de visualizar los procesos y características de una empresa en particular. La cultura organizacional juega un papel muy importante, marca el rumbo sobre todos los actores en la empresa al generar comprensión sobre el funcionamiento y crecimiento de la organización. Adicionalmente, forma un sistema de gestión donde los valores individuales se transforman para generar un pensamiento colectivo. Una cultura organizacional fuerte, cohesionada, con redes de comunicación desarrolladas y a la par de las nuevas tecnologías, con colaboradores empoderados, es la plataforma ideal para el emprendimiento exitoso de cualquier modelo de gestión, llámese Calidad o procesos de mejoramiento.

Capítulo VII

7.1 Recomendaciones y observaciones finales

- Fortalecer las líneas de comunicación existentes y crear nuevas, con el objetivo de mejorar en todo el nivel empresarial el flujo de información. Los mandos gerenciales, medios y los niveles operativos periódicamente deben tener intercambio de información en doble vía, mediante reuniones regulares, formatos establecidos (físicos y/o digitales). Igualmente, se deben usar las nuevas tecnologías en comunicación en mayor medida, como son los correos electrónicos y aplicativos (apps) especializados en el tema; uno muy recomendado es el aplicativo slack cuya estructura se enfoca en grupos de trabajo empresariales.
- A continuación, se muestra la representación gráfica (ciclo) de la hoja de ruta para el mejoramiento de una de las situaciones críticas encontradas en la compañía, es decir: Comunicación.

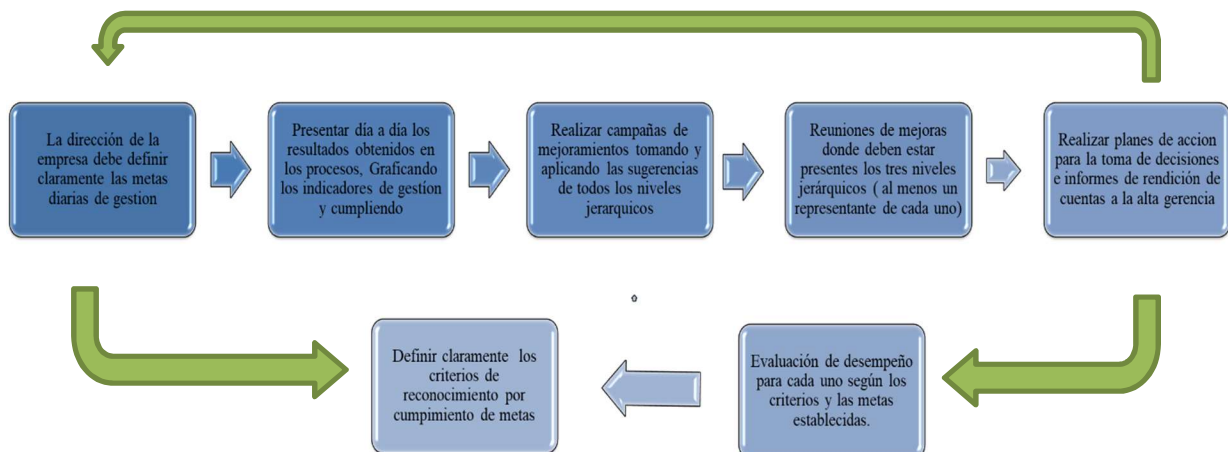


Diagrama de flujo Comunicación organizacional

Fuente: Elaboración propia

- Como la comunicación es una de las debilidades internas de la organización. Para complementar el estudio general de la situación de la empresa se debe realizar un análisis del entorno. La metodología recomendada y probada es el Análisis DOFA, cuyo objetivo principal es identificar oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades en el ámbito externo e interno.
- El entorno legal para la organización objeto de estudio es de vital importancia, ya que las regulaciones farmacéuticas son muy estrictas, por consiguiente, la empresa debe ajustarse de manera muy precisa a las normas establecidas por el Invima. Generar en los colaboradores el conocimiento necesario sobre las regulaciones, no solo los vincula a la organización en la responsabilidad del manejo de los productos, sino que les da una comprensión clara, y con base en esto, se mejoran las relaciones entre los niveles en la organización.
- Implementar la herramienta administrativa Balance Score Card (BSC). Con el uso del BSC se logra en la empresa un alineamiento de toda la estrategia. Integra todos los niveles de la organización, sirve como instrumento de comunicación, incentivos y motivación. Adicionalmente, con la herramienta se les hace seguimiento y control a los planes de la compañía. El BSC permite transformar la estrategia en objetivos operativos, por último y no menos importante, sincroniza los deseos individuales con los de la organización.
- Ciertas características de empresa familiar según Aira (2016) son “La capacitación profesional y práctica de la generación sucesora, la confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y comunicación, la existencia de fe, el cuidado del prestigio de la organización, y la necesaria existencia del afecto entre los miembros de la familia

que interactúan en la empresa familiar”. En base a lo anterior, Droguería San Jorge se destaca por la lealtad entre sus miembros, se preocupan bastante por la imagen de la empresa y procuran que todos sus miembros estén involucrados en la compañía. Dicho esto, se evidencia un alto compromiso de la gerencia y los sucesores hacia la organización, haciendo de esto el principal ingrediente para el mejoramiento orientado a la calidad superior al interior de la compañía.

- Se debe prestar gran atención a los sistemas de gestión de calidad ya que brindan la retroalimentación necesaria y pertinente que permite el aprendizaje en la organización, esto genera un cambio en las conductas. El control originado a partir de dichos sistemas de gestión es posible en virtud a elementos como las actitudes individuales y colectivas (grupos pequeños de personas), ideas, conocimiento, entre otros elementos de la cultura organizacional que moldean la conducta. Así, el integrante de la organización busca la satisfacción de sus metas a través del cumplimiento de metas organizacionales.

Capítulo VIII

8.1 Referencias Bibliográficas

- Abdolahzadeh, M. (2000). *Empowerment and organizational*. Science Explorer Publications.
- Abravanel, H. (1992). *Cultura organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Legis.
- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., & Simard, J. J. (1988). *Cultura organizacional aspectos teoricos practicos y metodologicos*. Montreal: Gaetan Morin editeur.
- Abreu, M., & Canedo Andalia, R. (1998). *Gerencia total de la calidad en las organizaciones*. Ciudad de la Habana, Cuba.
- Adebanjo, D.; Kehoe, D. (1998). *An evaluation of quality culture problems in UK companies*. *International Journal of Quality Science*, 3(3): 275-286.
- Ahsan Ali Ashraf (2016). *Total Quality Management, Knowledge Management and Corporate Culture: How do they synchronized for performance excellence*. Lahore Leads University, Lahore, Pakistan
- Alvarez, C., & Urbano, D. (2012). *Factores del entorno y creacion de empresas: Un analisis institucional*. *Revista venezolana de gerencia* vol 17 , 9-38.
- Anda Gutiérrez, C. (1998). *Administración y Calidad*. Ciudad de Mexico.
- Andalia, M. D. (1998). *Gerencia total de la calidad en las organizaciones*. *ACIMED* , 79-92.
- Arnoletto, E. J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento*. Folletos Gerenciales.
- Artigas, M. (1992). *El hombre a la luz de la ciencia*. Madrid.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*
- Bell Mallen, J.I. (2005). *Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra. S.A. Euna Ediciones.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Santafé de Bogotá: Pearson educación.
- Betancourt, G. B. (2011). *Estructuras organizacionales contemporaneas*. Cali: Programa editorial.

Bustanza, Oscar F., Perez-Arostegui Ma Nieves, Ruiz-Moreno Antonia (2013). *Influencia de una cultura organizativa orientada hacia la calidad en los beneficios de la implantación de un sistema de gestión de recursos ERP*. Universidad de Granada (Spain)

Caldas & Caicedo. (2002). *La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000*. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales, p.145-147.

Calero, P. E. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid: McGraw Hill.

Campos, H. R., Espinoza, W. T., & Sambrano, M. B. (2016). *El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización*. Revista caribeña de ciencias sociales.

Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Monterrey.

Cengiz DeInir, Nazli A. Ayyildiz Unnu, Emel Erturk (2010). *Diagnosing the organizational culture of a turkish pharmaceutical company based on the competing values framework*. Department of Business Administration, Faculty of Economics & Administrative Sciences, Ege University, Izmir-Turkey

Chandra, P. V. (2013). *A Study on Implementation of Total Quality Management in Businesses*. International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT).

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana de México.

Flynn, B.B.; Schroeder, R.G.; Sakakibara, S. (1995). *The impact of quality management practices on performance and competitive advantage*. Decision Sciences, 26(5): 659-692.

Fu, S.-L., Chou, S.-Y., Chen, C.-K., & Wang, C.-W. (2015). *Assessment and cultivation of total quality management organisational culture – an empirical investigation*. Total Quality Management & Business Excellence, 123-139.

Gómez Bernabeu, A. M. (2003). *Cultura en las pymes del sector del juguete y auxiliares, implicaciones para la implantación de sistemas de calidad*. Tesis doctoral: España: Universidad de Alicante. Departamento de Comunicación y Psicología Social.

Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A. & Shook, C. (2009). *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*. Journal of Business Research, 62: 673-679.

- Homburg, C. Pflesser, C. (2000). *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes*. Journal of marketing research, 37(4), 449-462.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino*. Buenos Aires
- Mayer. R.C. & Schoorman, F.D. (1992). *Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment*. Academic of Management Journal, (35).
- Mesias, J. L., & Cardenas, H. O. (1994). *Costos de no calidad*. revista universidad Eafit # 95, 57-74.
- Millett, L. W. (2000). *The management of organizational culture*. Australian Journal of Management & Organizational Behaviour.
- Moreno, I. (2005). *Globalización & Cultura*. Sevilla, España: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Morrow, P. C. (1997). *The measurement of TQM principles and work-related outcomes*. Journal of Organizational Behavior, 18: 363-376.
- Nazario, R. (2006). *Beneficios y motivacion de los empleados*. invenio , 133-145.
- Rao, S.S.; Solis, L.E.; Raughunathan, T.S. (1999). *A framework for international quality management research: Development and validation of a measurement instrument*. Total Quality Management, 10(7): 1047-1075.
- Roselia Aira, M. (2016). *La sucesión exitosa en las empresas familiares*. Orbi 100.
- Paramo Morales, D. (2008). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Paz, R. C. (2008). *Administracion de la calidad total*. Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Piaget, J. (1979). *Tratado de lógica y conocimiento científico* . Buenos Aires: Paidós.
- Prahalad, K. (2008). *La nueva era de la innovacion: como crear valor a traves de redes globales*. McGraw-hill.
- Quijano de Arana (1997). *La cultura organizacional en propensa a cualquier cosa, en un medio turbulento, indiscutible*. Revista de etnología de Catalunya, (9): 8-15, 1996. ISSN 1132-6581.

- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). *The relationship between total quality management*. OmniaScience, 130.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Stanley, J. (1991). *La ciencia, fe y cultura*. Madrid: Libros Me.
- Torre, I., Mas, M. d., & Lacasa, C. (2006). *Gestión de la calidad*. Farmacia hospitalaria, 238-255.
- Zapata, A. (2008). *Cultura organizacional en empresas colombianas*. Cali: Centro editorial Universidad del Valle.
- Zapata, A. (2011). *Paradigmas de la cultura organizacional*. Universidad del Valle: Cuadernos de administración.
- Zeitz, G., Johannessson, R. & Ritchie, J.E. (1997). *An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture. Development and Validation*. Group & Organization Management, 22(4): 414-444.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*. Journal of Business Research, 63: 763–771.

Anexos

Anexo A. Instrumento cyc cultura & calidad

Questionario CYC-1s
(Empresas con Sistema de Calidad)

En las páginas siguientes va a encontrar un cuestionario que intenta medir algunos factores acerca del funcionamiento de su empresa.

Su objetivo es conocer determinados aspectos que pueden estar influyendo de forma importante tanto en la eficacia y competitividad de la empresa como en el bienestar de sus trabajadores, por lo que le agradeceríamos fuese totalmente sincero en sus respuestas.

Los datos que usted nos proporcione serán tratados de forma totalmente confidencial. Por tanto, no debe poner su nombre en ningún lugar, con el fin de garantizarle la confidencialidad de sus respuestas.

Cuando termine de rellenar el cuestionario, métalo en el sobre que le adjuntamos y entregue el sobre cerrado a la persona encargada de recogerlos.

Gracias por su colaboración

POR FAVOR, COMPLETE LOS SIGUIENTES DATOS CUYO ÚNICO FIN ES CONOCER
QUÉ TIPO DE PERSONAS HAN CONTESTADO EL CUESTIONARIO. Si no desea hacerlo,
pase a la página siguiente. Gracias.

Fecha:

Nivel Jerárquico:

☐

1. Operario:

☐

2. Mando intermedio

☐

3. Directivo

Sexo:

☐

1. Hombre

☐

2. Mujer

Edad:

☐

29 años o menos

☐

30 - 49 años

☐

50 años o más

CALIDAD						
A continuación se presentan una serie de frases que describen comportamientos y actitudes que se dan en una empresa, y que intentan valorar factores relacionados con la calidad. Por favor, lea con atención cada afirmación y SEÑALE CON UNA CRUZ LA OPCIÓN QUE REFLEJE MEJOR LAS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS QUE SE DAN EN SU EMPRESA EN GENERAL. No señale lo que usted personalmente piensa o hace, sino aquello que, según su opinión, es característico de la empresa en general, es decir, lo que suele hacer o pensar la mayoría de la gente. Gracias.						
		NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	A MENUDO	CASI SIEMPRE
		1	2	3	4	5
IC1	Existe un fuerte compromiso con la calidad en todos los niveles de esta empresa.					
IC2	Los miembros de esta empresa nos damos cuenta de la necesidad de mejorar la calidad.					
IC3	La dirección de mi empresa establece metas claras para la mejora de la calidad.					
IC4	La dirección en esta empresa tiene mucho interés en que se hagan sugerencias para la mejora.					
IC5	La mejora continua de la calidad es una meta importante de esta empresa.					
SG1	Se hacen sugerencias a los superiores sobre cómo mejorar las condiciones de trabajo.					
SG2	Se ponen en práctica las sugerencias que se hacen sobre la mejora de las condiciones de trabajo.					
SG3	Se hacen sugerencias a los superiores sobre formas de hacer el trabajo mejor o más eficientemente.					
SG4	En esta empresa se ponen en práctica las sugerencias que se hacen sobre métodos de trabajo mejores.					
UD 1	Se tienen visibles registros o gráficos con los que se mide la calidad del trabajo, en las mesas o lugares de trabajo.					
UD 2	Se recogen datos con el fin de realizar mejoras en el trabajo.					
UD 3	Se usan gráficos estadísticos para examinar la calidad del trabajo.					
UD 4	Se recogen datos de la cantidad de tiempo que se necesita para tener el trabajo hecho.					
SV1	Nos reunimos con el jefe inmediato para supervisar el trabajo.					
SV2	Los jefes o encargados dan su opinión sobre el trabajo realizado.					
SV3	Se comentan con el jefe o encargado asuntos relacionados con el rendimiento en el trabajo.					
JR1	Los superiores reconocen de alguna manera el trabajo bien hecho.					
JR2	Los criterios que se utilizan para gratificar el trabajo bien hecho son claros y conocidos por todos.					

		NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	A MENUD O	CASI SIEMPR E
		1	2	3	4	5
JR3	Se siguen criterios justos para retribuir el trabajo bien hecho: a cada uno se le gratifica conforme al esfuerzo que ha realizado.					
DF1	Se hace lo posible para que la gente adquiera las habilidades y capacidades necesarias para solucionar por si misma los problemas que puedan surgir en su trabajo.					
DF2	Se facilita la formación o entrenamiento necesarios para realizar bien el trabajo.					
DF3	Se planifica la formación de forma cuidadosa para que todo el mundo reciba la formación que necesita.					
ME 1	En mi empresa intentamos mejorar la calidad de nuestro trabajo.					
ME 2	En esta empresa creemos que la mejora de la calidad es responsabilidad de todos.					
ME 3	En mi empresa se analiza el trabajo para buscar formas de hacer mejor las cosas.					
CL1	En esta empresa se intentan medir las necesidades de los clientes externos (los clientes de fuera de esta empresa).					
CL2	Aquí intentamos saber lo que necesitan nuestros clientes internos (las personas que reciben nuestro trabajo dentro de esta empresa).					
CL3	En esta empresa conocemos quienes son nuestros clientes.					
CL4	Pensamos en nuestros clientes cuando hacemos nuestro trabajo.					
TE1	En esta empresa se trabaja en equipo.					
TE2	Aquí los problemas se resuelven a través de reuniones de grupo.					
TE3	Se utiliza el trabajo en equipo para mejorar productos y/o procesos.					
TE4	Durante las reuniones de grupo, se hace un esfuerzo para recoger todas las opiniones e ideas de los miembros antes de tomar una					

CULTURA

Vamos a valorar a continuación la manera peculiar que tiene su empresa de enfrentarse a los problemas y de realizar las tareas y metas asignadas.

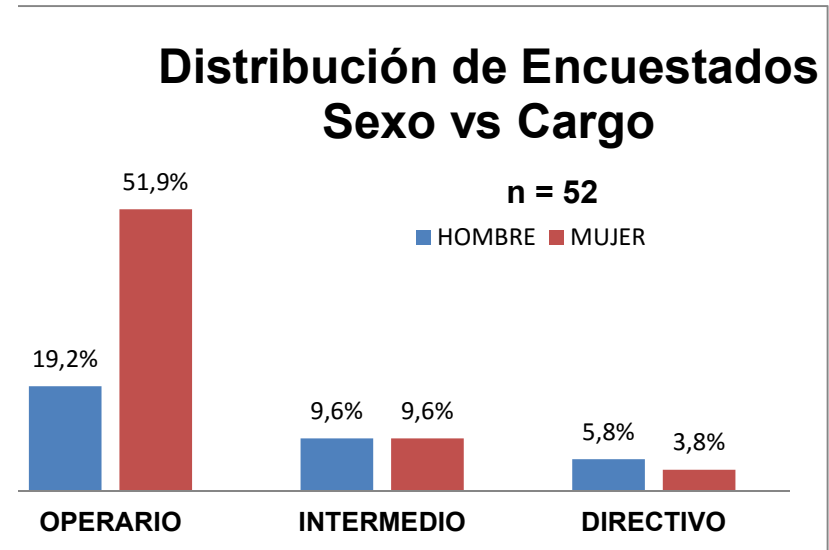
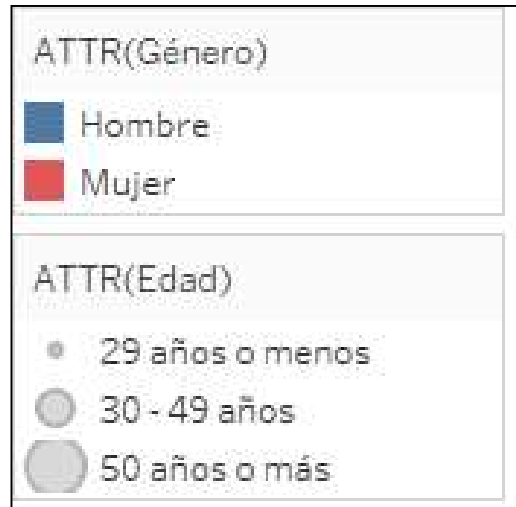
Por favor, señale con una cruz la opción que describa mejor lo que ocurre en su empresa. Como en el cuestionario anterior, no señale lo que usted personalmente piensa o hace, sino aquello que según su opinión es característico de la empresa en general, es decir, lo que suele hacer o pensar la mayoría de la gente. Gracias.

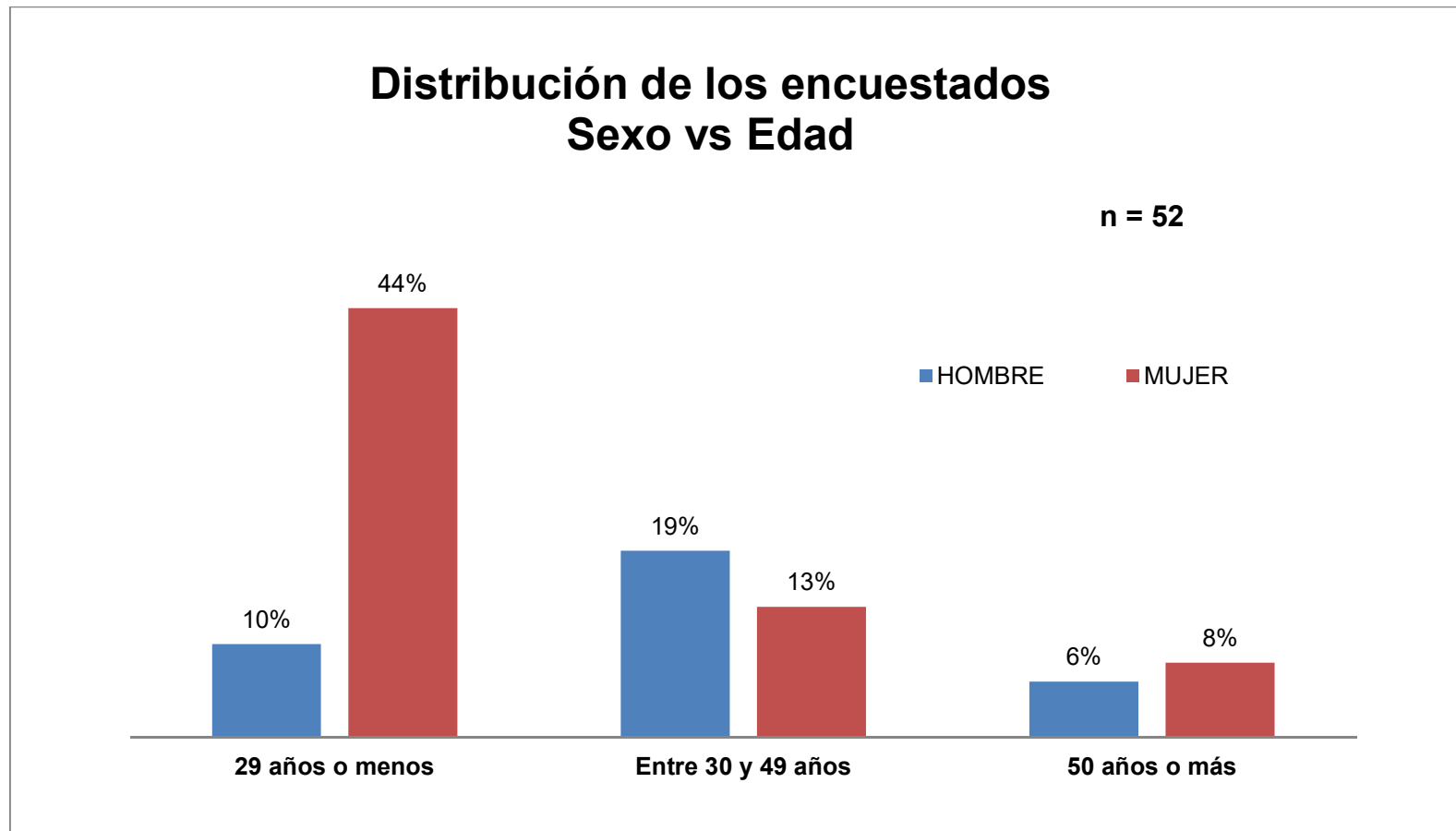
		NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	A MENUDO	CASI SIEMPRE
		1	2	3	4	5
IN1	Se ve a la gente con ganas de realizar proyectos nuevos.					
IN2	Se les da importancia a las ideas nuevas que se proponen.					
IN3	Se busca la innovación, introduciendo métodos o formas recién aparecidas.					
IN4	Se intentan nuevas formas de hacer las cosas.					
IN5	Se ofrece resistencia a cambiar la forma de hacer las cosas.					
IN6	Se consideran los problemas y errores como una buena oportunidad para aprender y mejorar.					
CN1	La gente rechaza criticar a espaldas de los demás.					
CN2	Se trata a todos como iguales.					
CN3	Se intenta que la gente se sienta a gusto en el trabajo diario.					
CN4	En asuntos importantes se busca la aceptación de la gente antes de llevarlos adelante.					
CN5	Se actúa con equidad, igualdad y justicia en el reparto del trabajo.					
CN6	Se respetan las opiniones de los demás.					
CN7	Se felicita a la gente que lo hace bien.					
CP1	Se proporciona apoyo y ayuda a los demás cuando se presenta la ocasión.					
CP2	Se rechazan las propuestas y sugerencias de los demás.					
CP3	Se comunica la información o los conocimientos para facilitar el trabajo a los demás.					
CP4	Se comparte la información con los demás.					
CP5	Se está disponible cuando otros te necesitan.					
CP6	Se trabaja en colaboración con los demás.					

		NUNCA	POCAS VECES	ALGUNA S VECES	A MENUD O	CASI SIEMPR E
		1	2	3	4	5
CP7	Se toman las decisiones sin dar explicaciones.					
IG1	En esta empresa la gente se reúne para discutir los proyectos.					
IG2	Se ayuda a los compañeros a resolver sus diferencias.					
IG3	Aquí cada uno va a lo suyo.					
IG4	La gente se junta para participar en actividades fuera del trabajo.					
IG5	Se toman las decisiones que son aceptadas por la mayoría.					
IG6	Se busca que el propio trabajo esté coordinado con el de los demás.					
IG7	La gente actúa sin tener en cuenta a los demás.					
Indique el GRADO DE SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN que le producen estos aspectos de su trabajo:						
SATISFACCIÓN LABORAL Y COMUNICACIÓN		NUNCA	POCAS VECES	ALGUNA S	A MENUD O	CASI SIEMPR E
		1	2	3	4	5
ST1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.					
ST2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas en las que usted destaca.					
ST3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.					
ST4	El salario que usted recibe.					
ST5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.					
ST6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.					
ST7	El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo.					
ST8	La iluminación de su lugar de trabajo.					
ST9	La ventilación de su lugar de trabajo.					
ST10	La temperatura de su lugar de trabajo.					
ST11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.					
ST12	Las oportunidades de promoción que tiene.					
ST13	Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo.					
ST14	Las relaciones personales con sus superiores.					
ST15	La supervisión que ejercen sobre usted.					
ST16	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
ST17	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.					
ST18	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.					
ST19	El apoyo que recibe de sus superiores.					
ST20	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.					
ST21	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.					
ST22	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.					
ST23	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.					
ST24	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.					
ST25	La cantidad de horas diarias que trabaja.					
ST26	El horario habitual de trabajo.					
ST27	Los días semanales de trabajo y descanso.					
ST28	Las vacaciones que disfruta durante el año.					

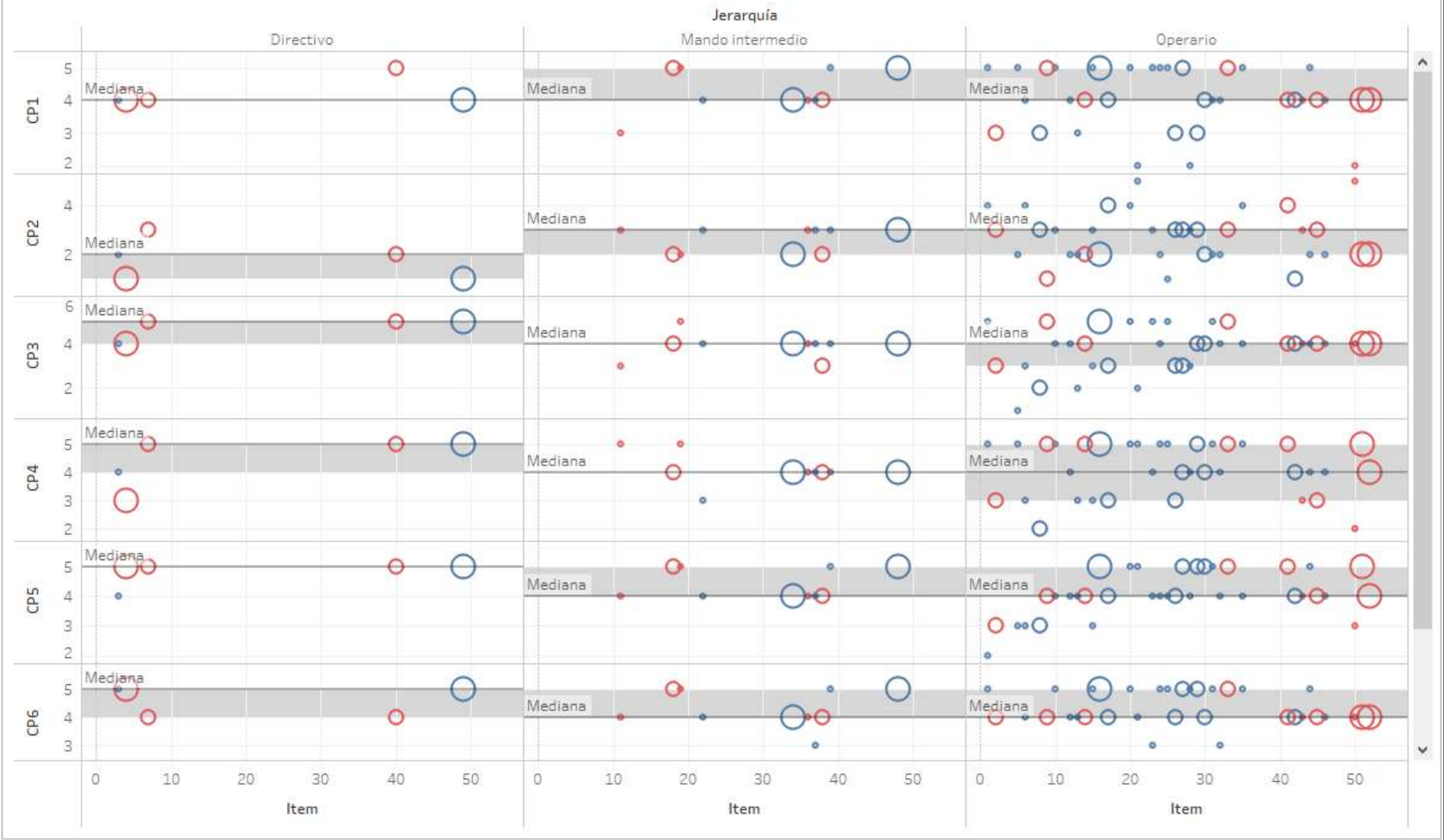
Vamos a valorar a continuación cómo se desarrolla la comunicación en su empresa. Señale con una cruz el número que indica su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes:		NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	A MENUD O	CASI SIEMPR E
		1	2	3	4	5
CM1	En esta empresa, se dedica tiempo para transmitir a los empleados las metas y estrategias que se persiguen.					
CM2	En esta empresa se toma muy en serio la transmisión de las instrucciones necesarias para la correcta realización de las tareas de cada puesto.					
CM3	Los mensajes realmente importantes se explican las veces que sea necesario por el jefe o encargado hasta que finalmente son comprendidos en su totalidad.					
CM4	La dirección se ocupa de programar y anunciar con la suficiente antelación la necesidad de tomar ciertas medidas importantes.					
CM5	Se ponen los medios para que los superiores se enteren de los problemas que surgen en el trabajo.					
CM6	En esta empresa existen medios para obtener ideas de los empleados sobre cómo mejorar el estado de las cosas y que estas ideas sean comunicadas a los jefes.					
CM7	Los directivos de esta empresa se aseguran de obtener información completa, exacta y verídica, consultando si es preciso distintas fuentes de información.					
CM8	Se pueden discutir abiertamente con los directivos responsables los aspectos negativos de cualquier tema que nos afecten como empresa.					
CM9	Aquí los directivos intentan conocer los temas que preocupan a los empleados.					
CM10	En esta empresa se dedica el tiempo suficiente para coordinar las distintas funciones de las personas que trabajan en ella.					
Señale si está usted de acuerdo con las siguientes frases que valoran algunas actitudes personales hacia su emp						
		NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	A MENUD O	CASI SIEMPR E
		1	2	3	4	5
PR1	Estoy dispuesto/a a esforzarme en el trabajo más de lo que normalmente se espera de mi para ayudar a esta empresa a que tenga éxito.					
PR2	Esta empresa me estimula las ganas de dar un buen rendimiento.					
PR3	Muchos cambios tendrían que producirse en la situación en que estoy para que decidiera dejar esta empresa.					
PR4	Estoy contento/a de haber encontrado esta empresa en lugar de otras cuando buscaba trabajo.					
PR5	Si decidiera dejar esta empresa, me sería difícil poderlo explicar a mi familia y amigos.					
PR6	Perdería muchas cosas si dejara esta empresa.					
PR7	Estaría dispuesto/a a quedarme en esta empresa hasta que me retire.					
PR8	Hablo de esta empresa a mis amigos como de un buen lugar de trabajo.					

COMPROMISO CON LA CALIDAD		NUNCA	POCAS VECES	ALGUNA S VECES	A MENUD O	CASI SIEMPR E
		1	2	3	4	5
A continuación le presentamos unas frases que describen el comportamiento y las actitudes de la dirección en relación con la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad . Por favor, señale con una cruz la opción que mejor refleje SU OPINIÓN SOBRE LO QUE OCURRE EN SU EMPRESA.						
CDF1	La dirección ha definido su política de calidad y la ha comunicado a toda la empresa.					
CDF2	La dirección dedica parte de su tiempo a formarse sobre calidad.					
CDF3	La dirección intenta que todo el personal dedique tiempo a formación sobre calidad .					
CDF4	La dirección habla a menudo con los empleados acerca de la utilidad del sistema de calidad para la empresa.					
CDF5	La dirección de la empresa está totalmente convencida de las ventajas que le reporta trabajar con un sistema de calidad.					
CDF6	La razón principal de implantar un sistema de calidad es que muchos competidores lo están haciendo o por que los clientes lo exigen, pero la dirección no tiene muy claro para qué sirve.					
Valore ahora la frecuencia con que realiza usted estas conductas:		NUNCA	POCAS VECES	ALGUNA S	A MENUD	CASI SIEMPR
		1	2	3	4	5
IC1	Me esfuerzo para facilitar la implantación del sistema de calidad.					
IC2	Tengo hechas a su debido tiempo las tareas que me pide el sistema de calidad.					
IC3	Tengo interés en conocer los aspectos que me afectan del sistema de calidad.					
CAMBIOS EN LA EMPRESA Y UTILIDAD DEL SISTEMA DE CALIDAD						
Evalúe ahora lo útil que cree usted que es dicho sistema, indicando su acuerdo con estas frases:		NUNCA	POCAS VECES	ALGUNA S	A MENUD	CASI SIEMPR
		1	2	3	4	5
UT1	Los cambios que se están realizando en la empresa a partir del sistema de calidad están dando buenos resultados.					
UT2	La empresa funciona mejor desde que se está poniendo en marcha el sistema de calidad.					

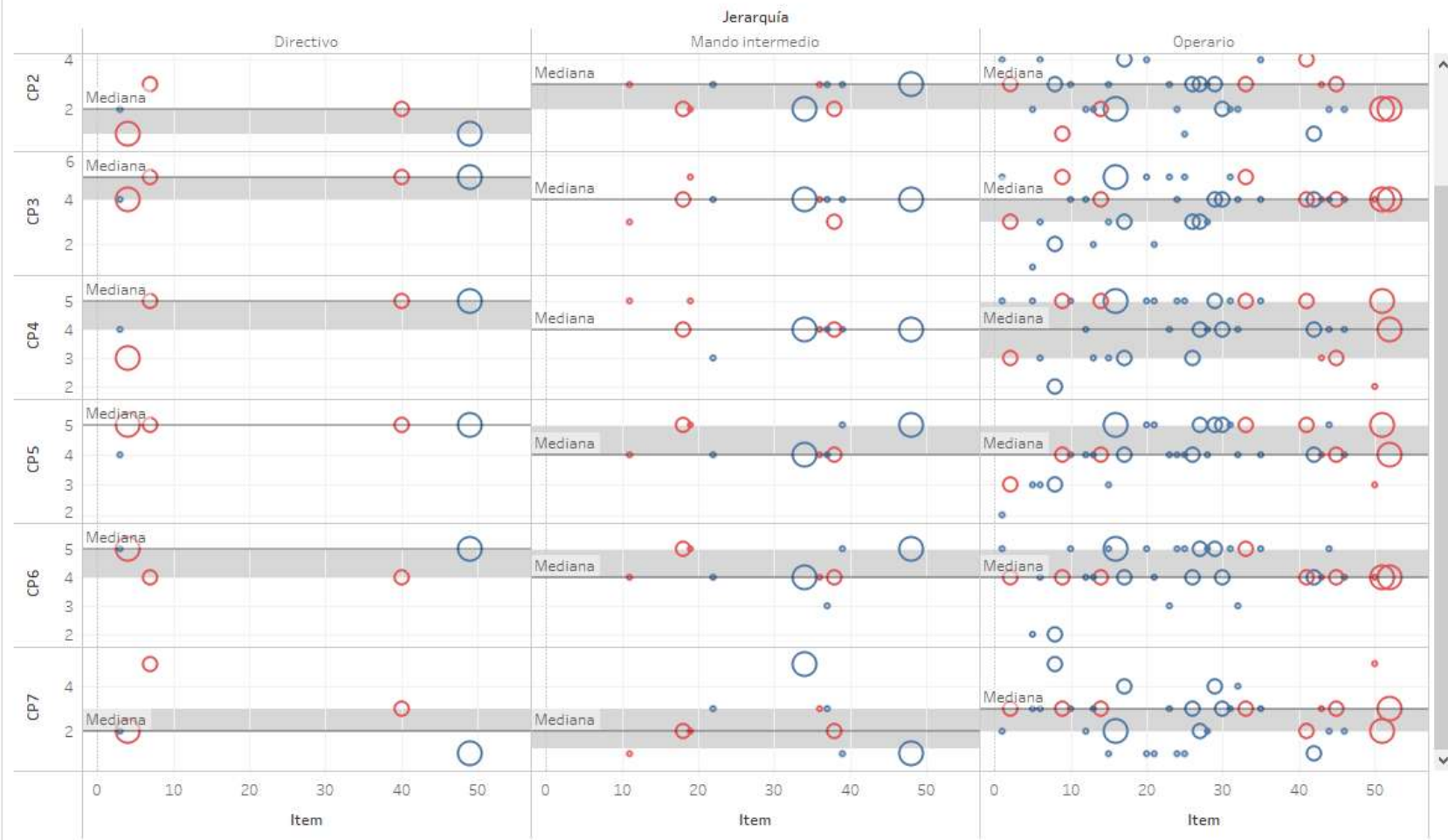
Anexo B. Gráficos encuesta (CYC) programa Tableau



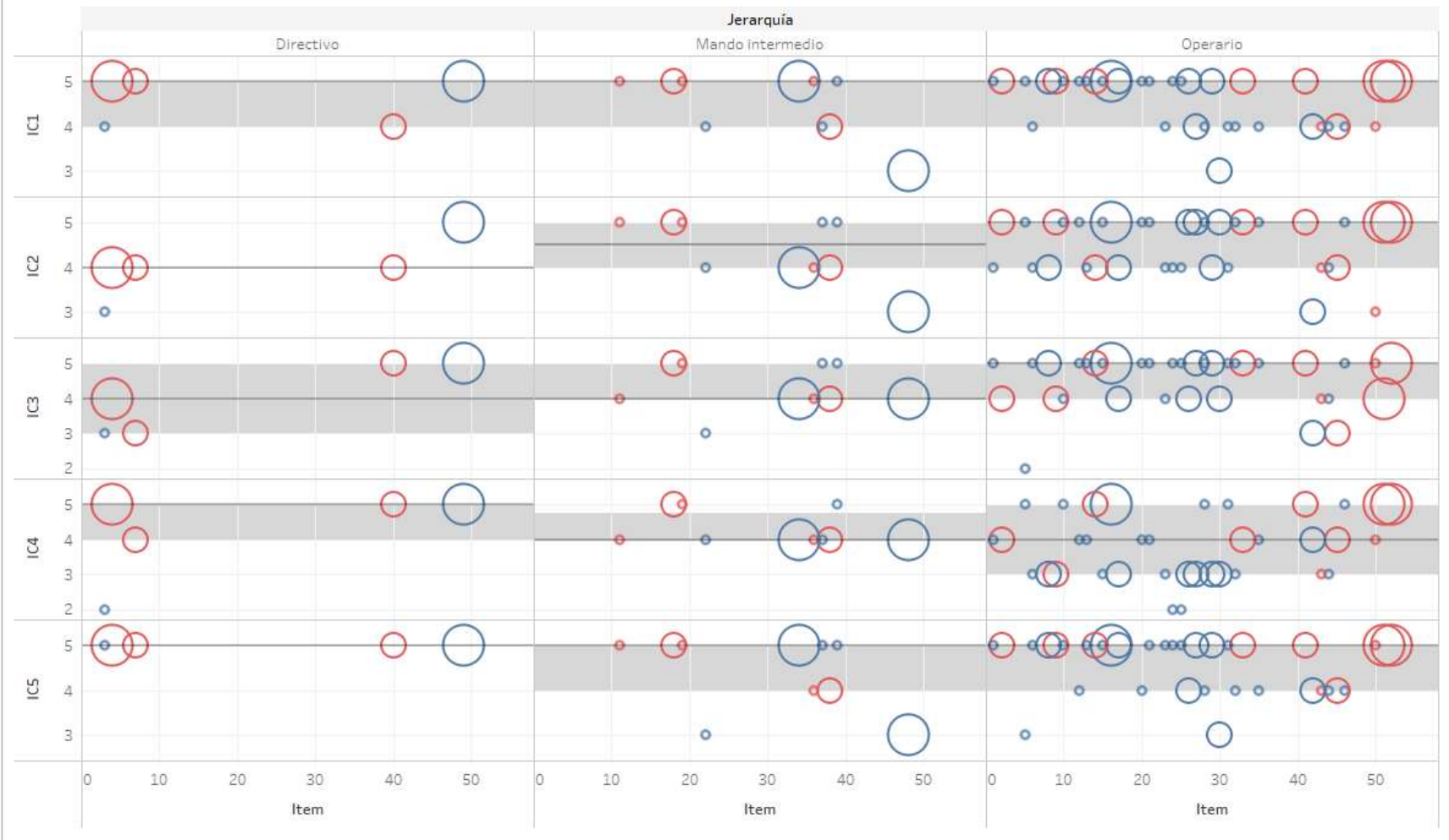
Cultura- Comunicacion/Apoyo (CP) segun Género, Edad y Jerarquía



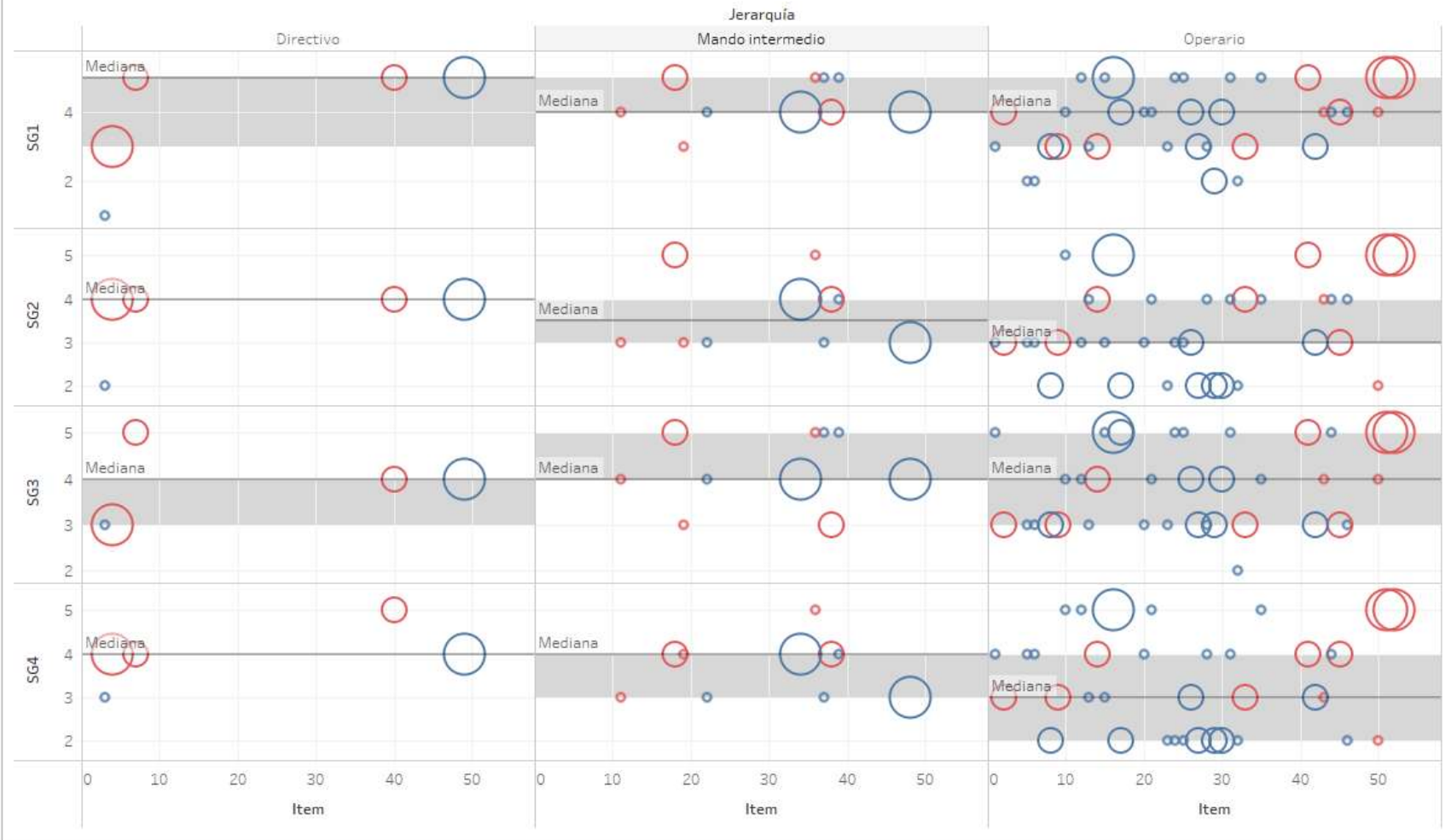
Cultura- Comunicacion/Apoyo (CP) segun Género, Edad y Jerarquía



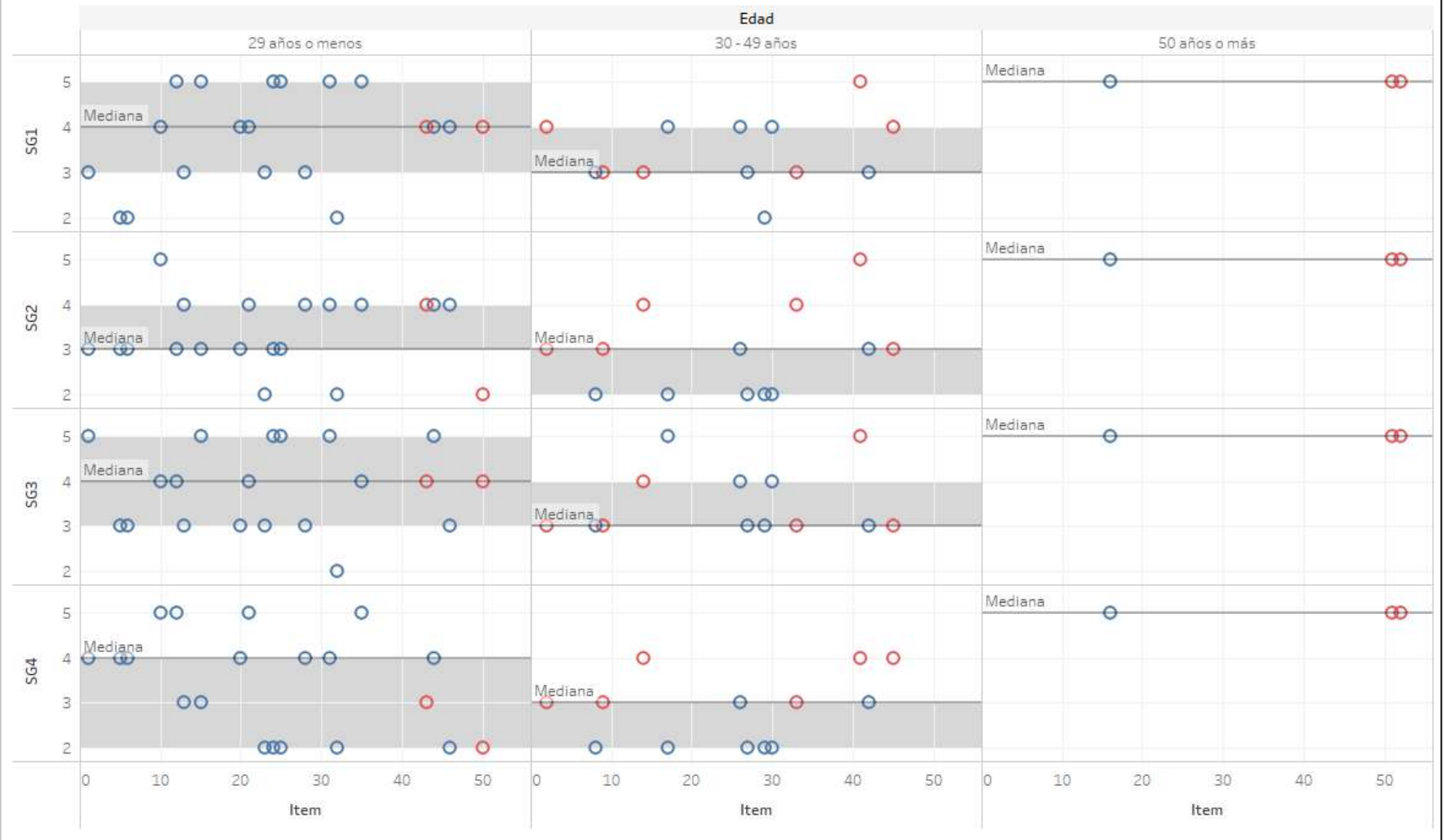
Calidad-Compromiso (IC) según Género, Edad y Jerarquía



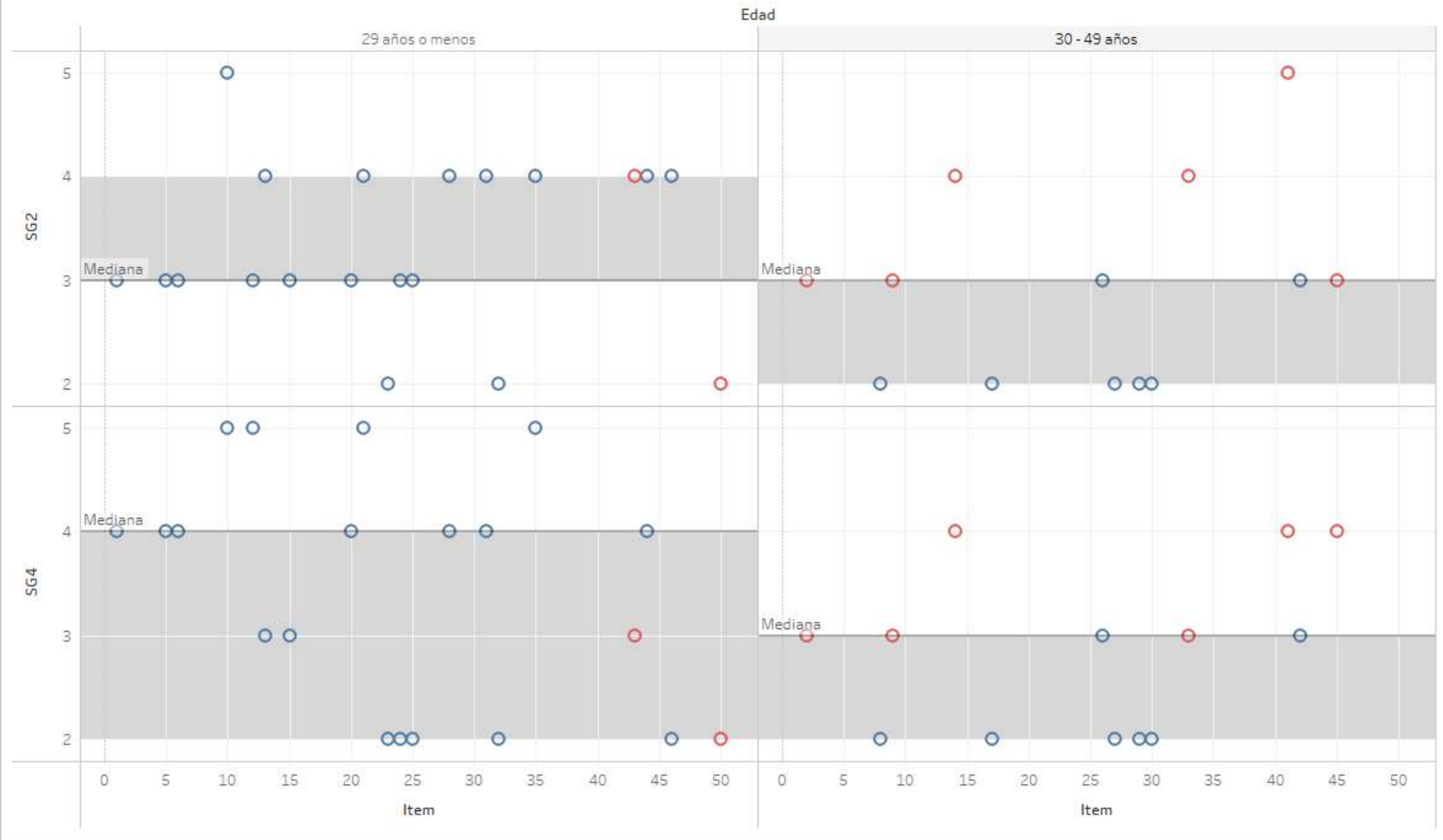
Calidad-Sugerencia (SG) segun Género, Edad y Jerarquía

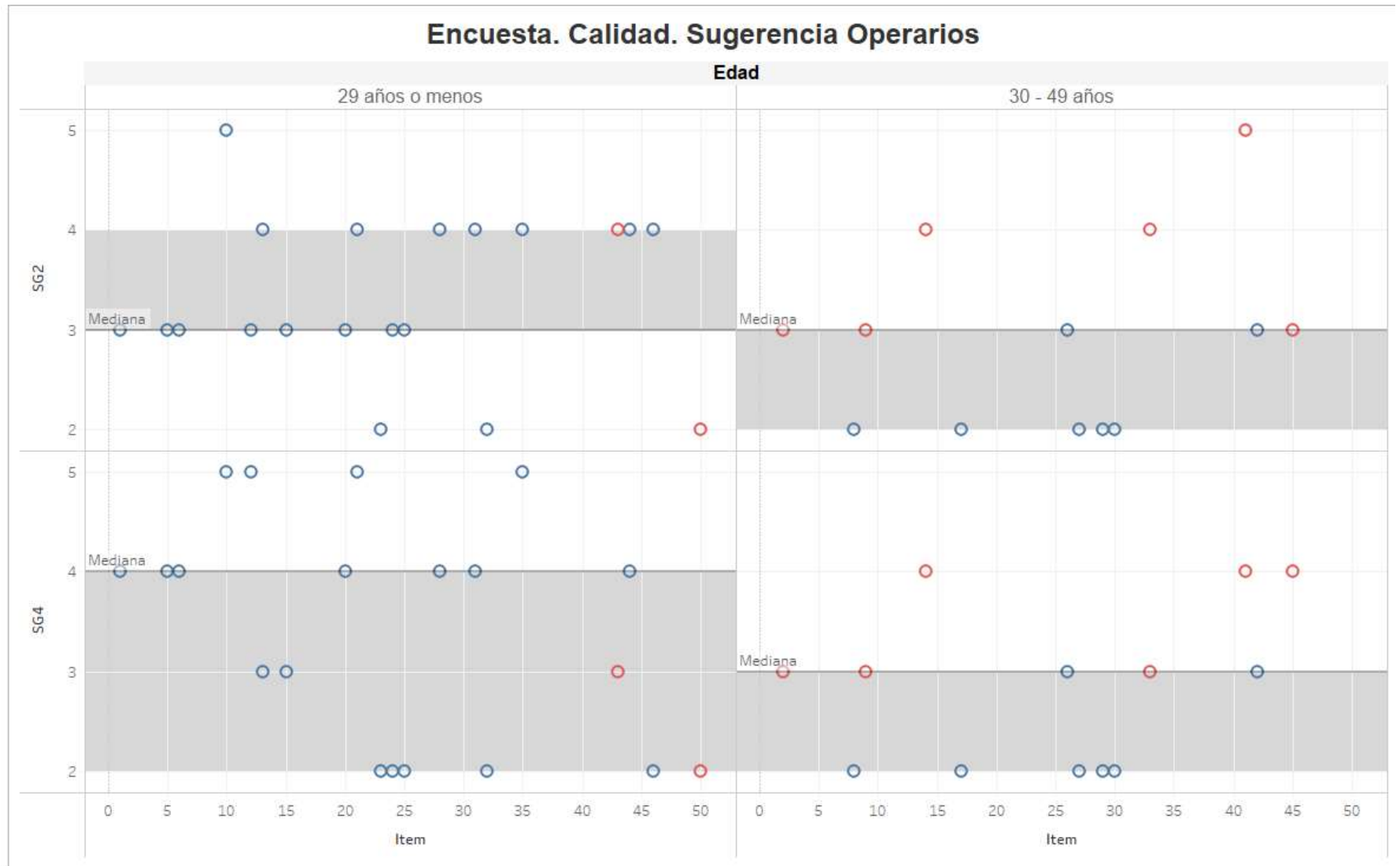


Calidad SG Operarios

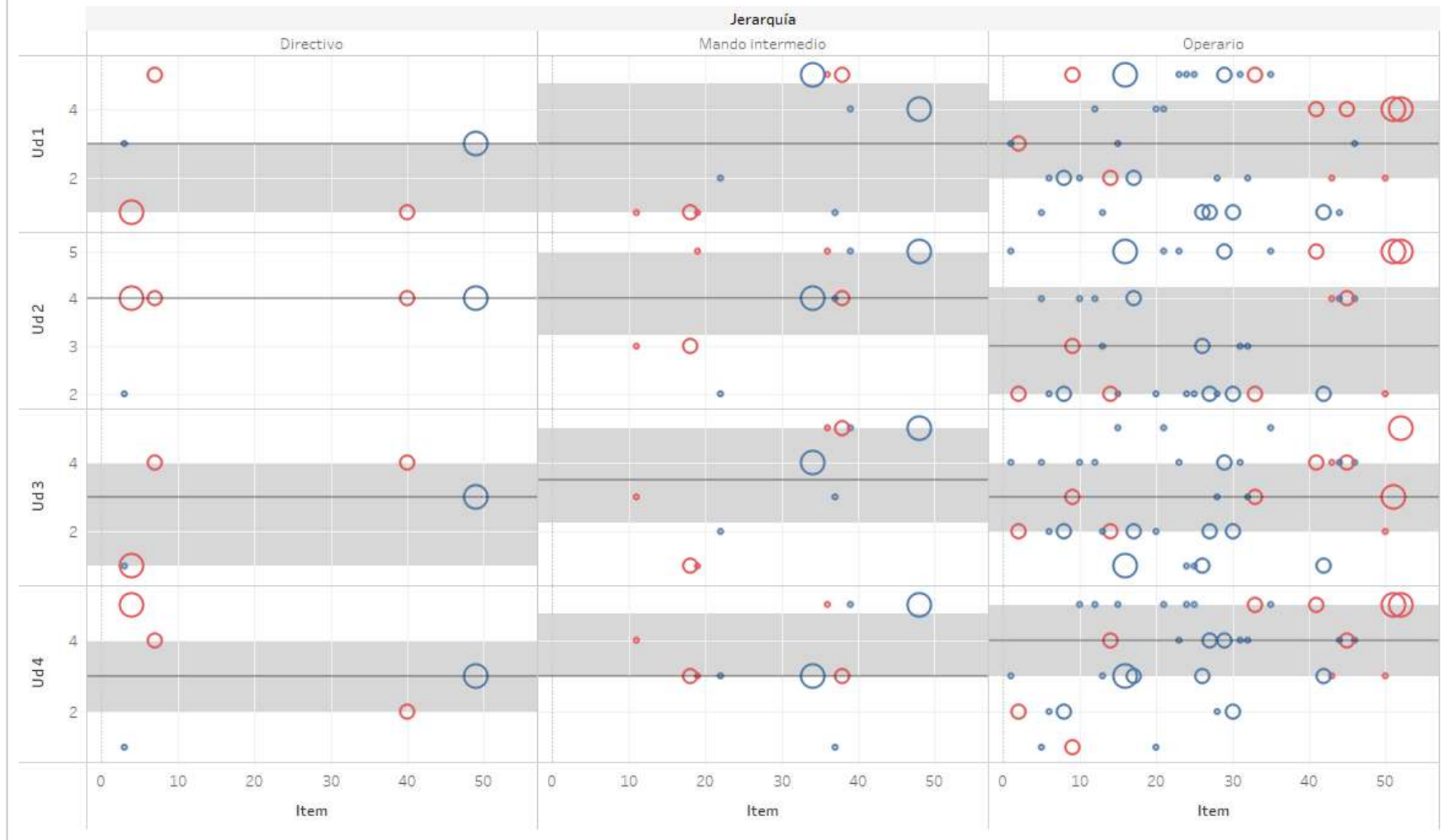


Calidad SG(2 y 4) Operarios

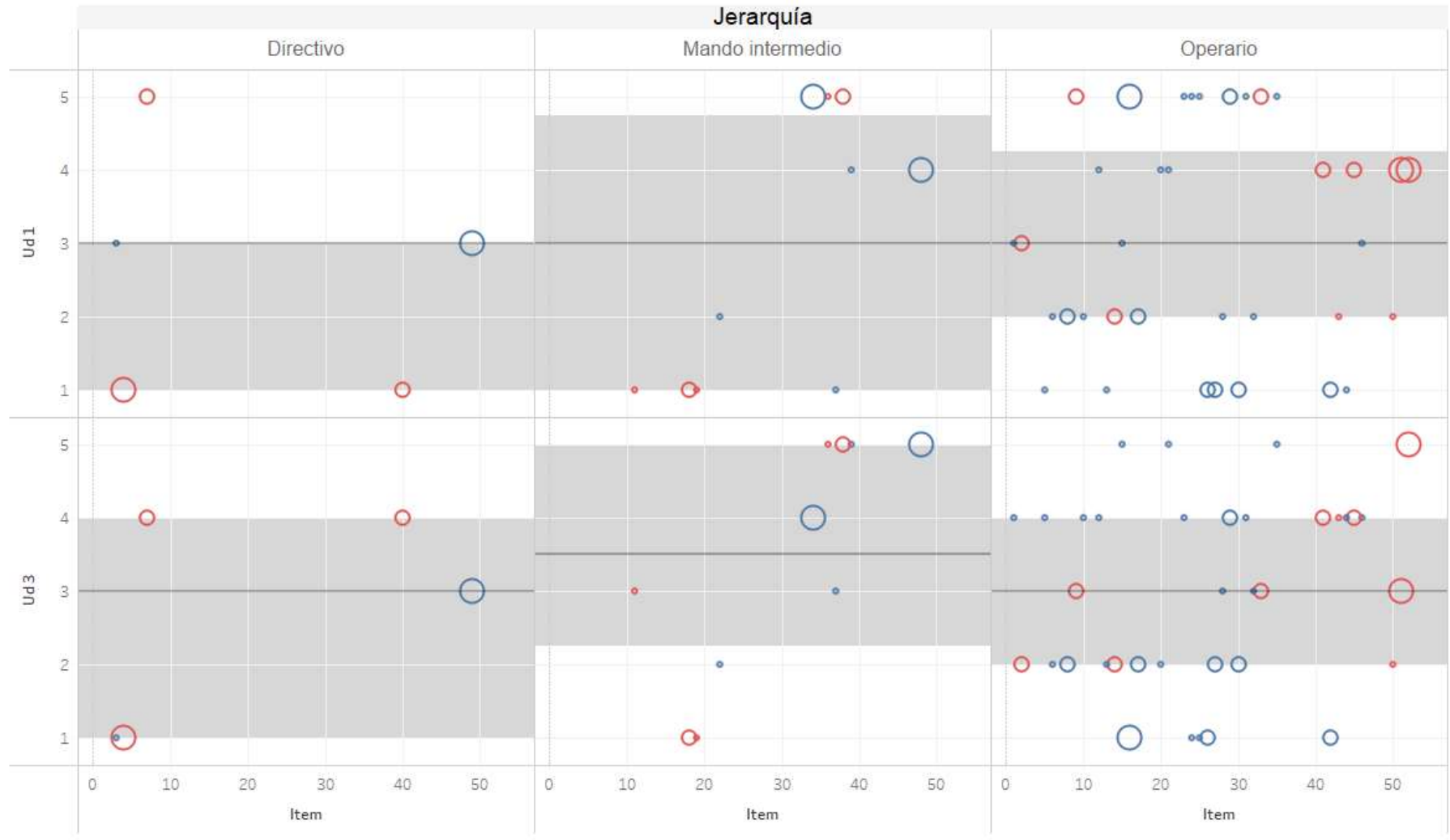




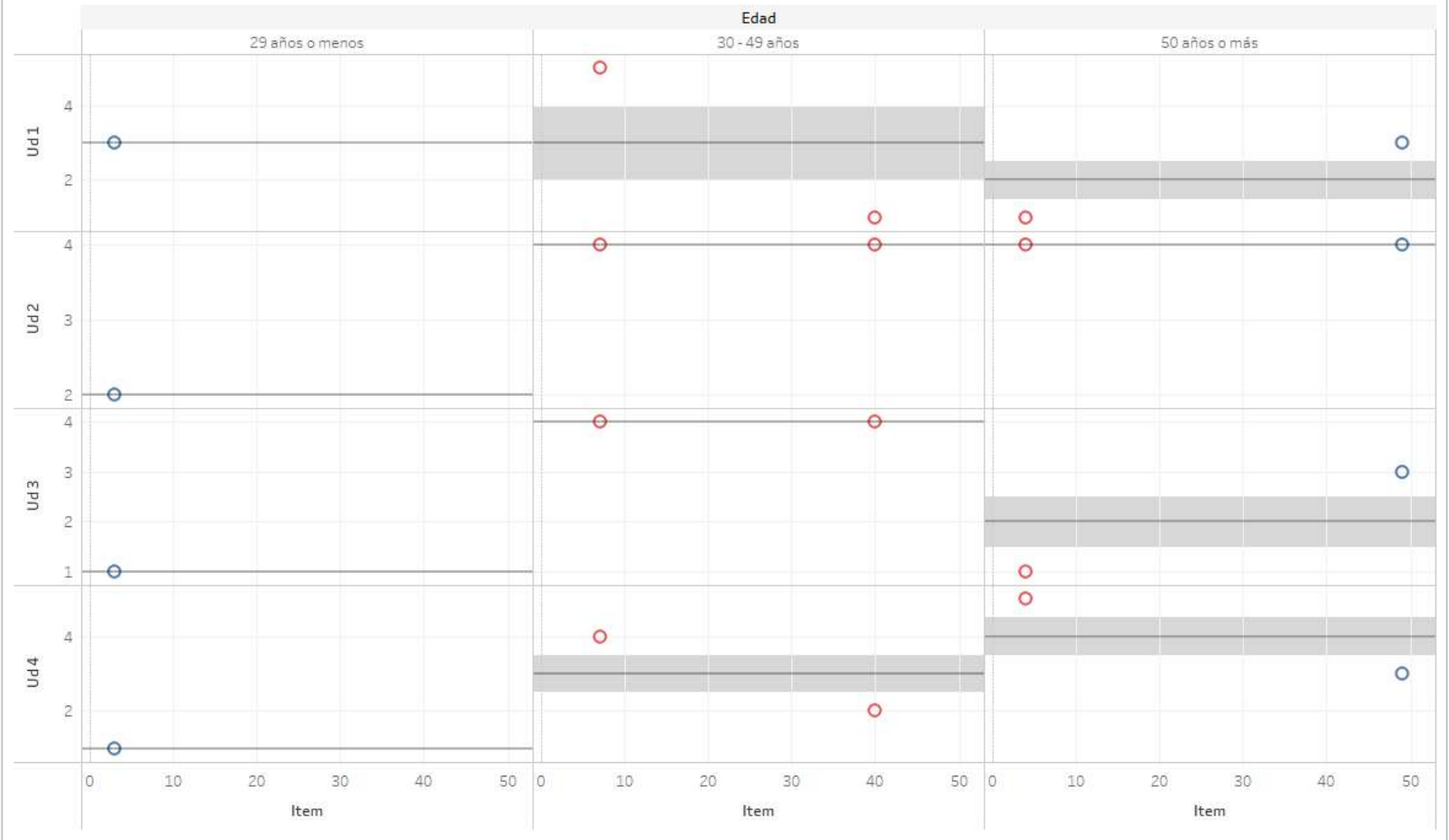
Calidad-Datos/Graficas (UD) segun Género, Edad y Jerarquía



Encuesta. Calidad. Registros y Gráficas.



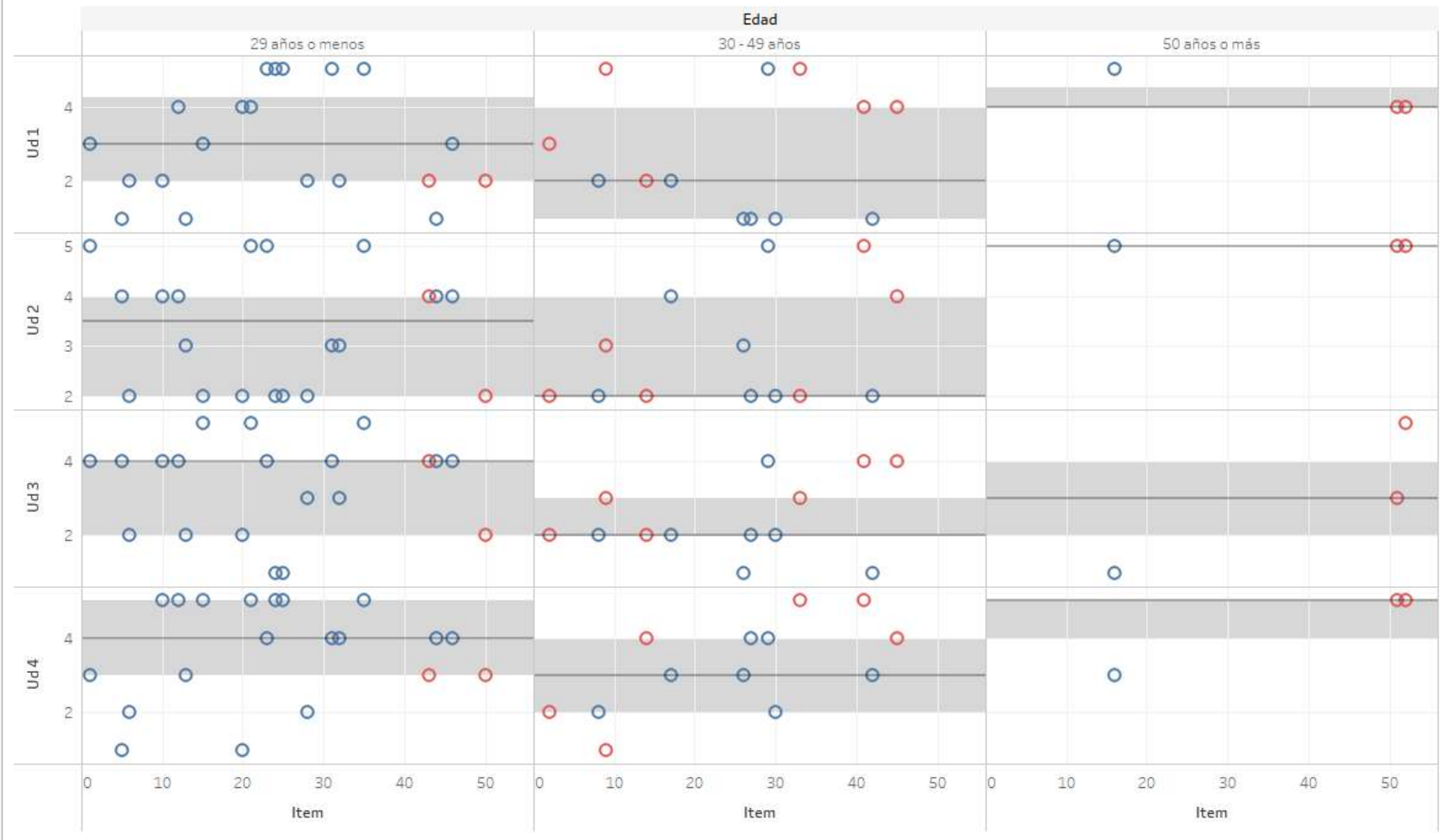
Calidad UD Directivo



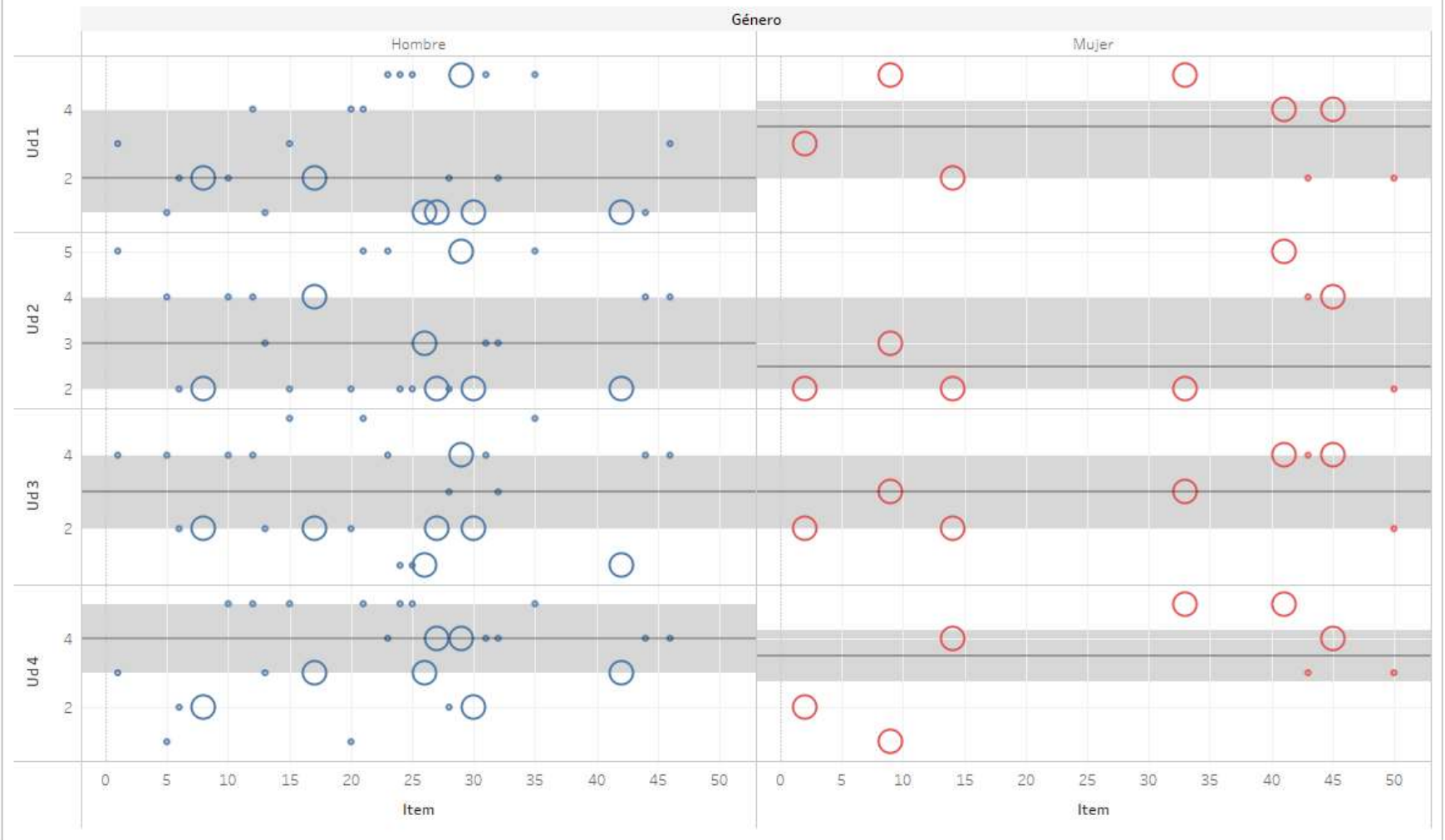
Calidad UD Mando Medio



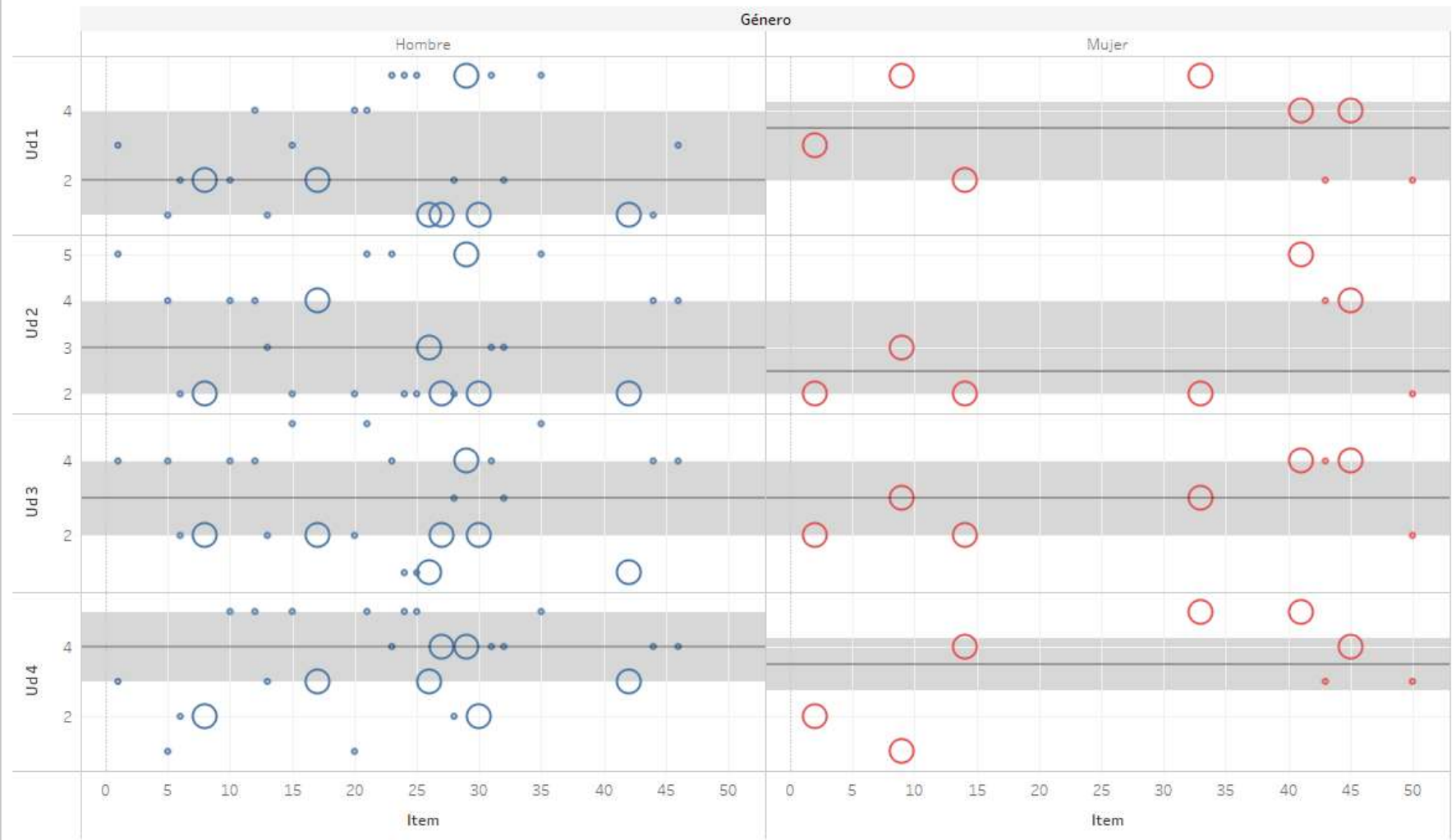
Calidad UD Operario



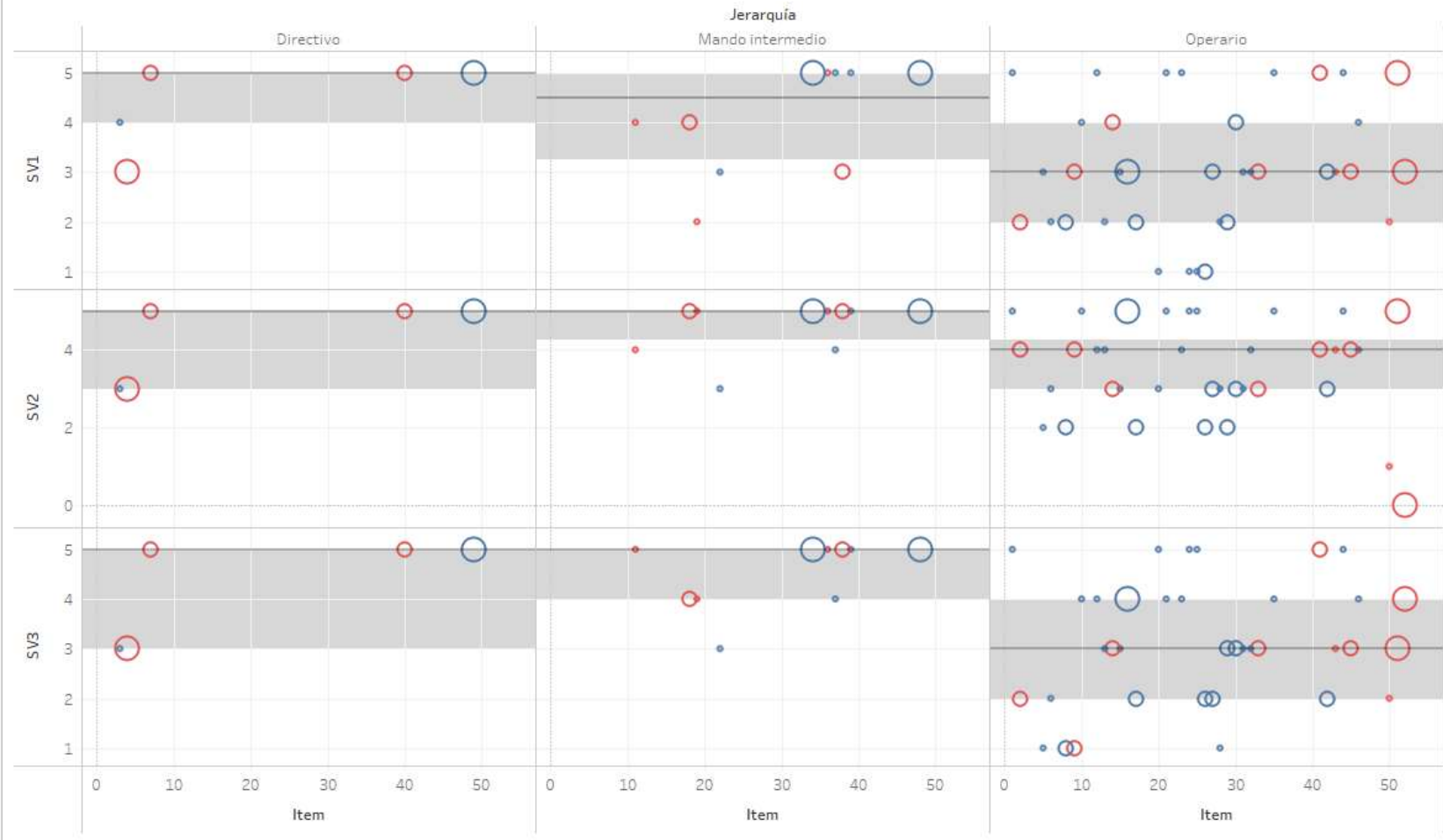
Calidad UD Operarios-Genero



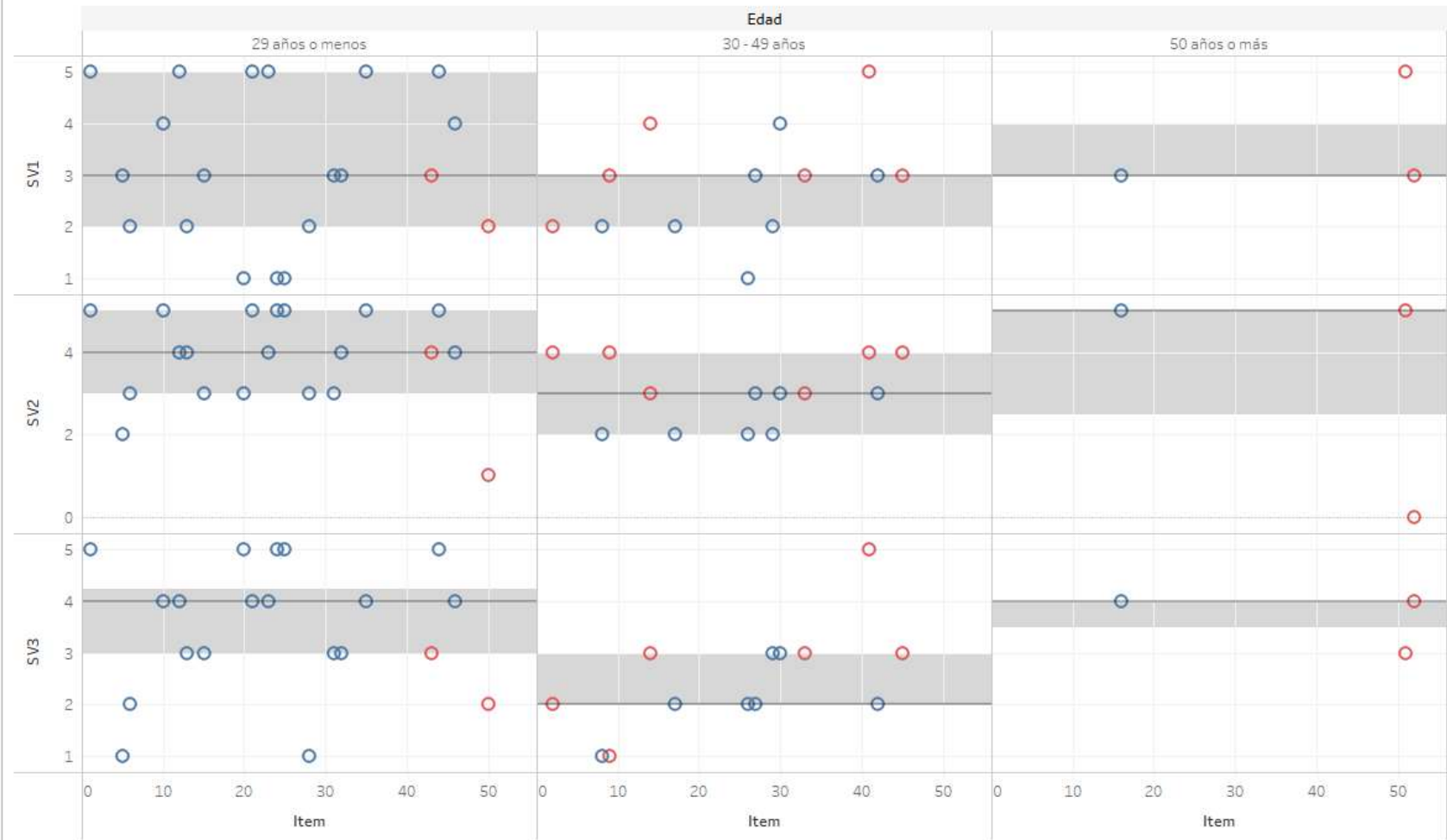
Calidad UD Operarios-Genero

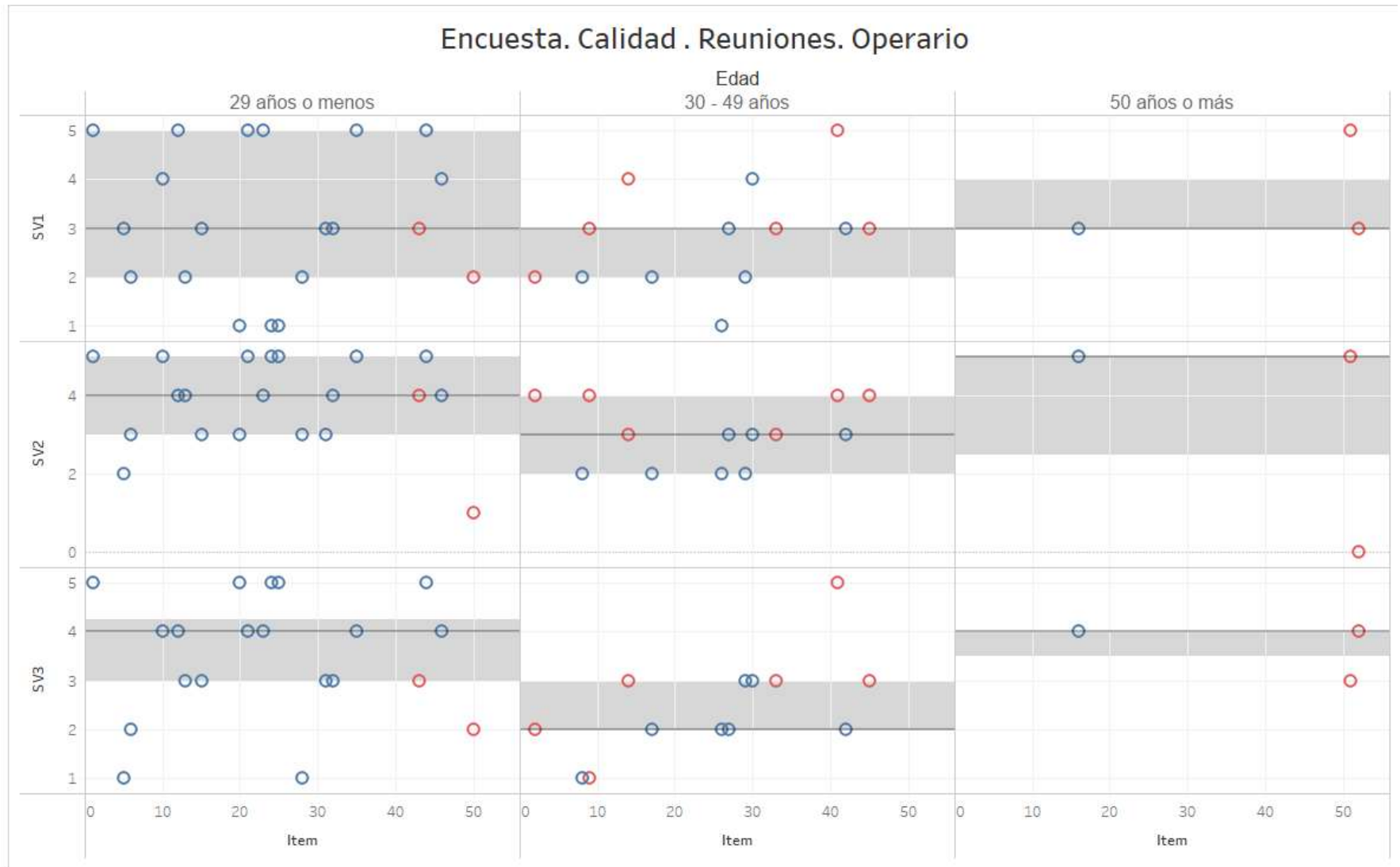


Calidad-Reuniones (SV) según Género, Edad y Jerarquía

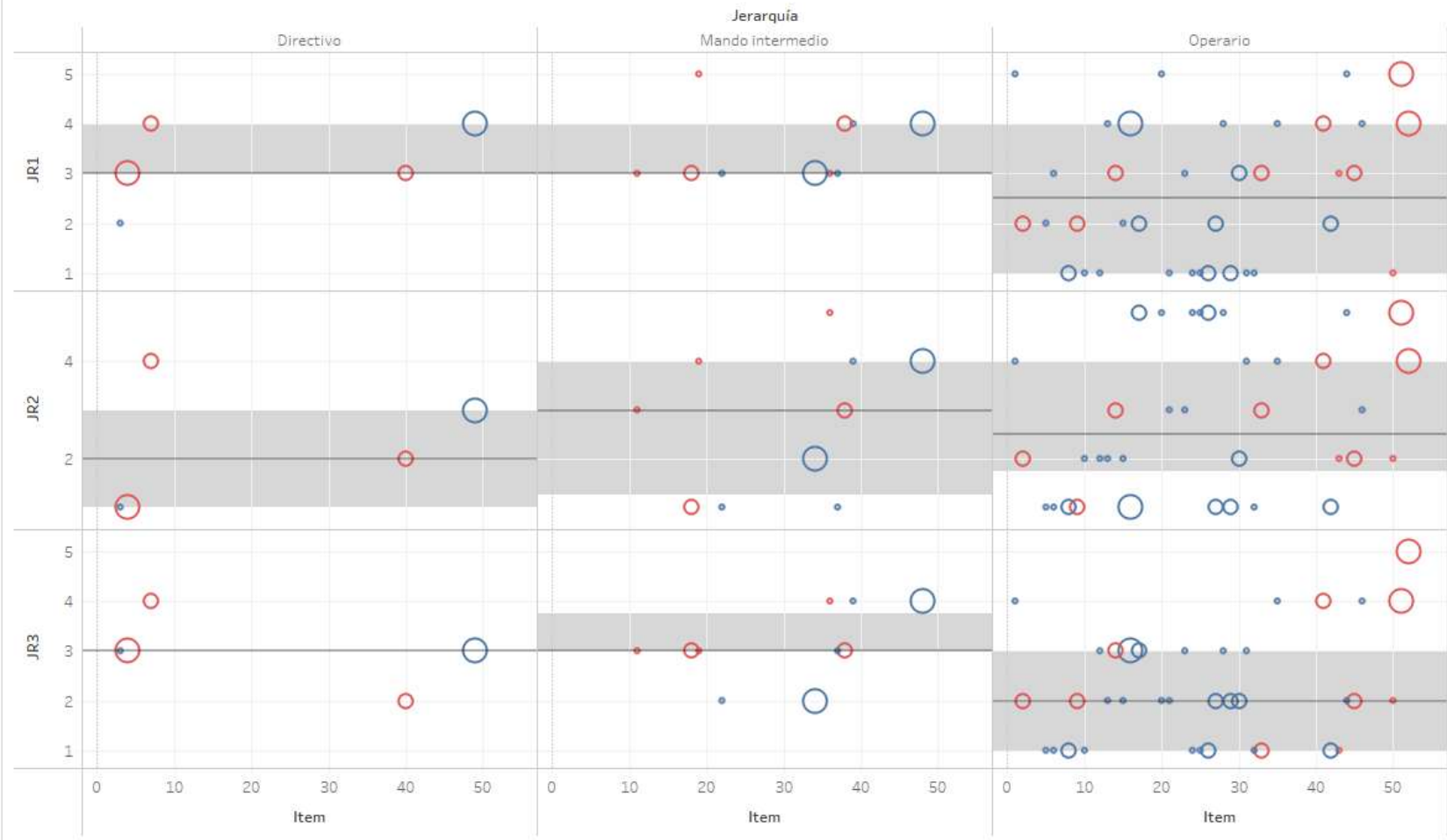


Calidad SV Operario

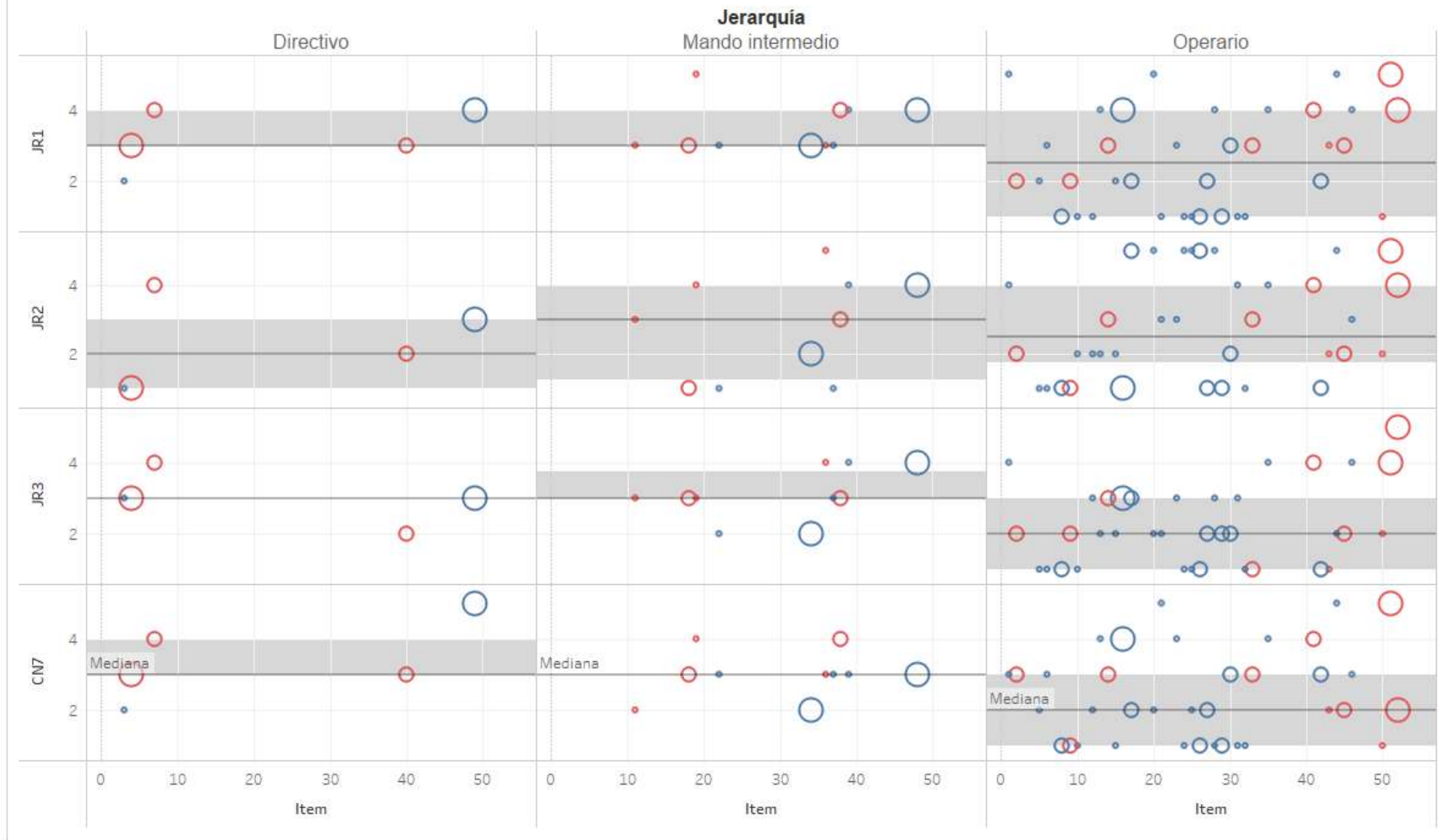




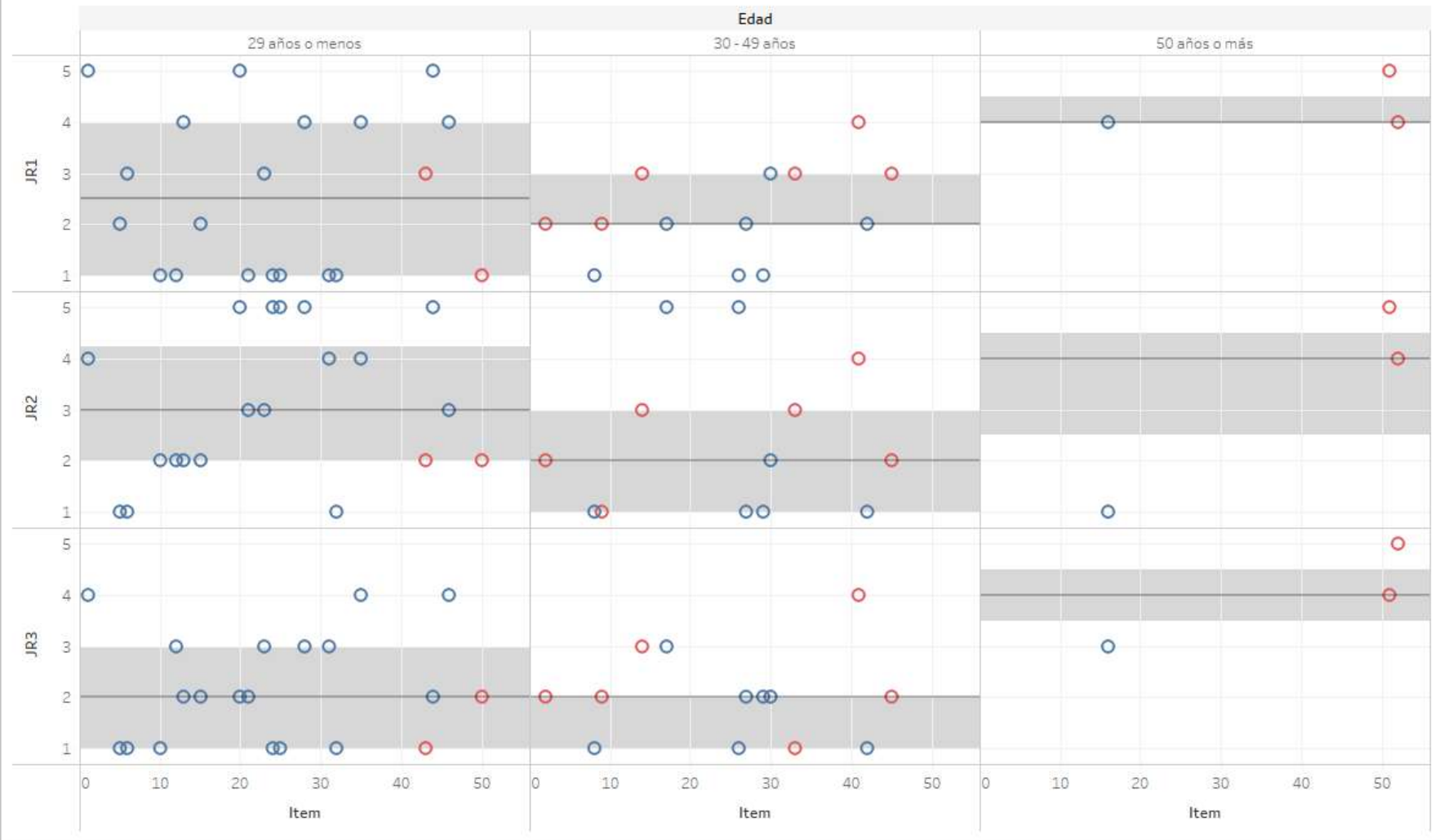
Calidad-Reconocimiento (JR) segun Género, Edad y Jerarquía



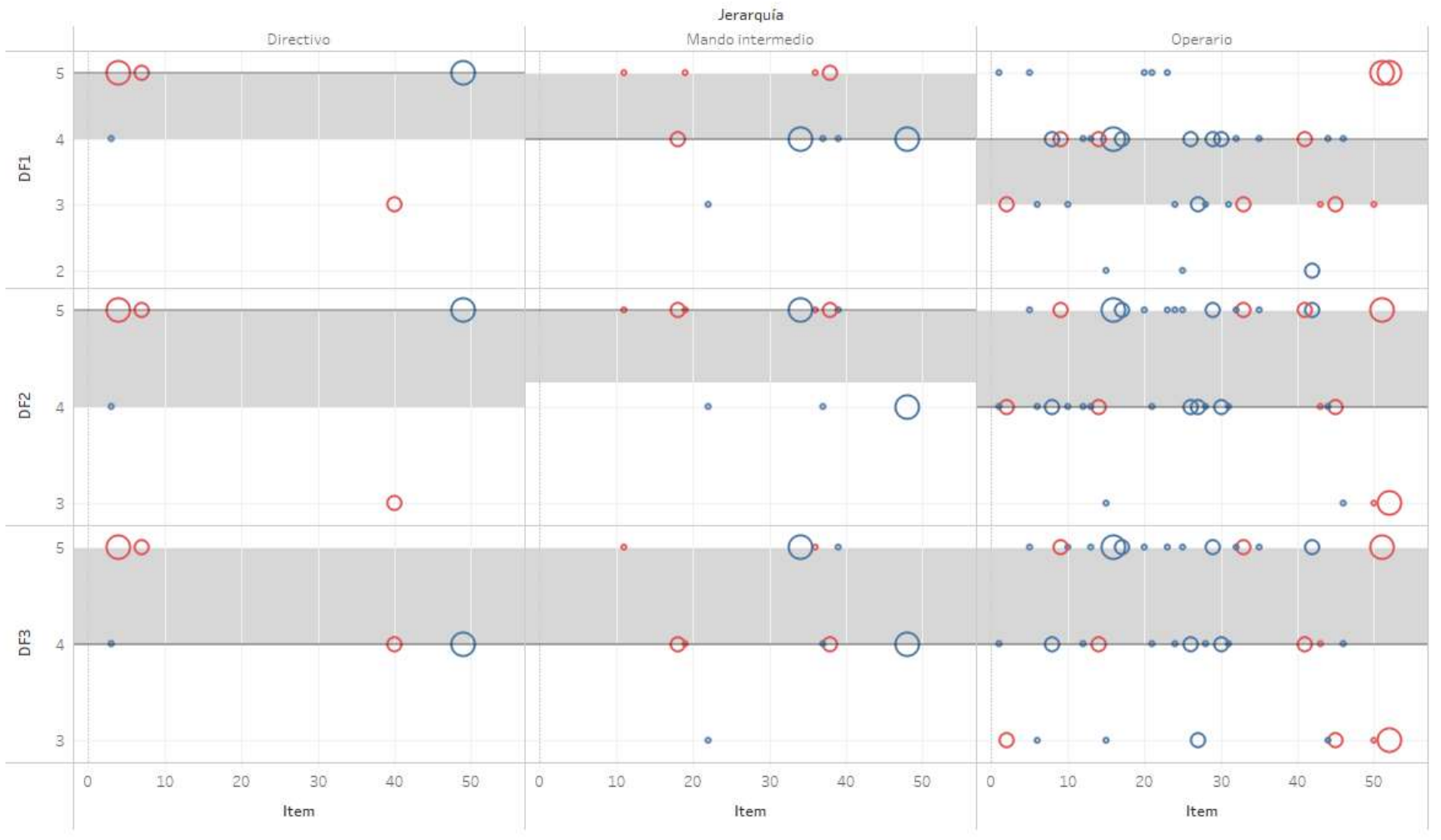
Encuesta. Calidad-Cultura. Reconocimiento



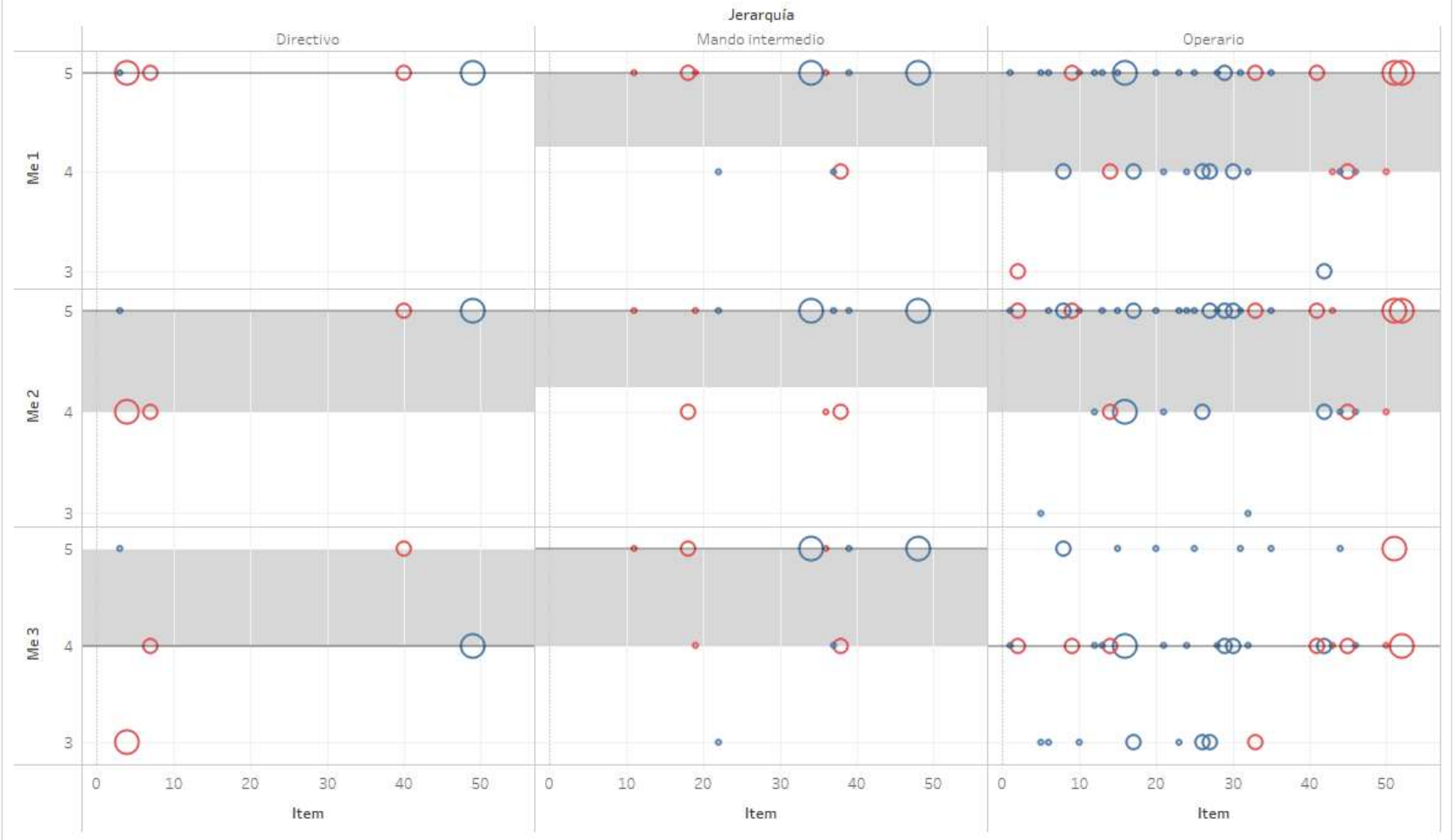
Calidad JR Operarios



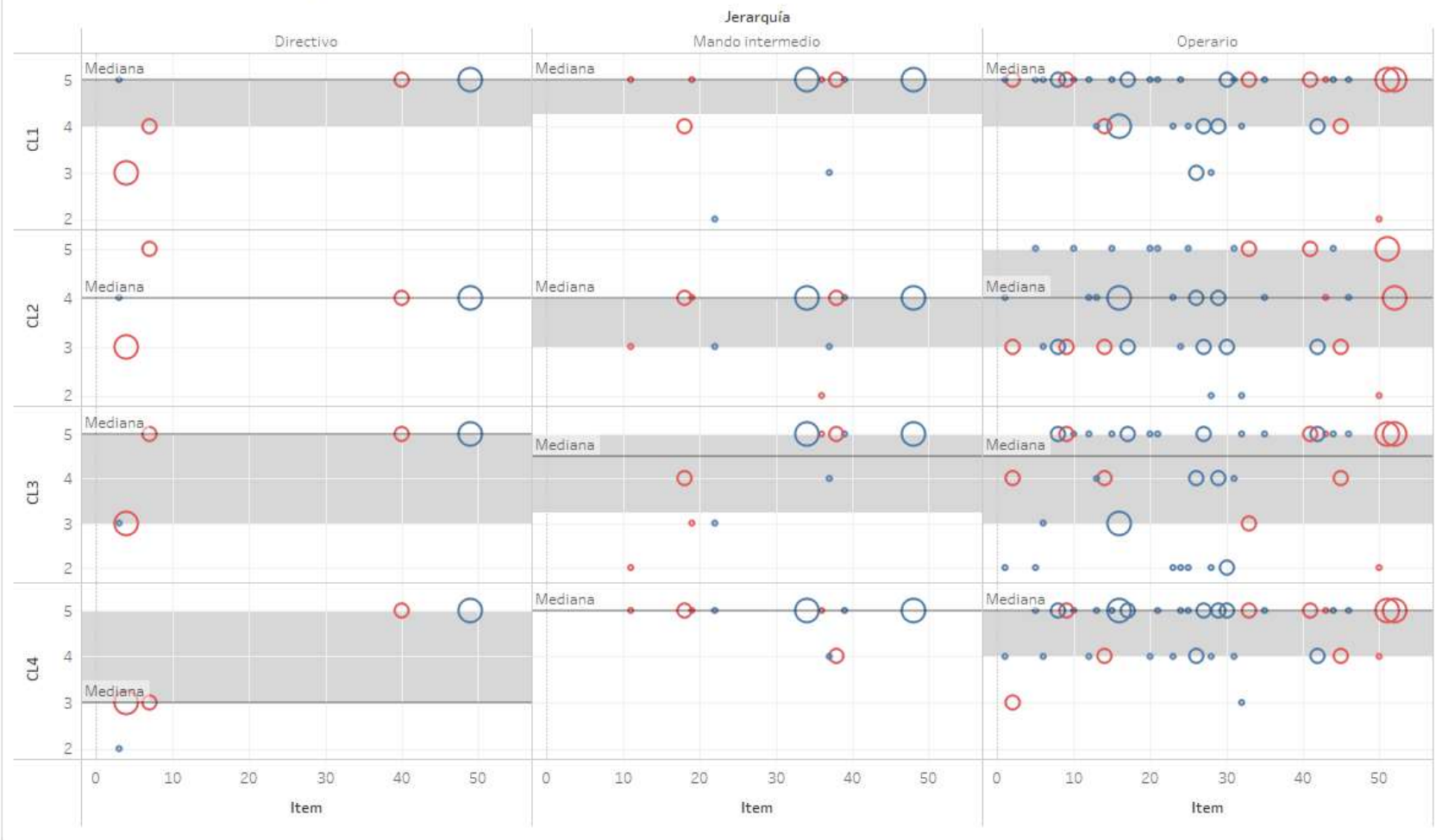
Calidad-Capacitaciones (DF) segun Género, Edad y Jerarquía



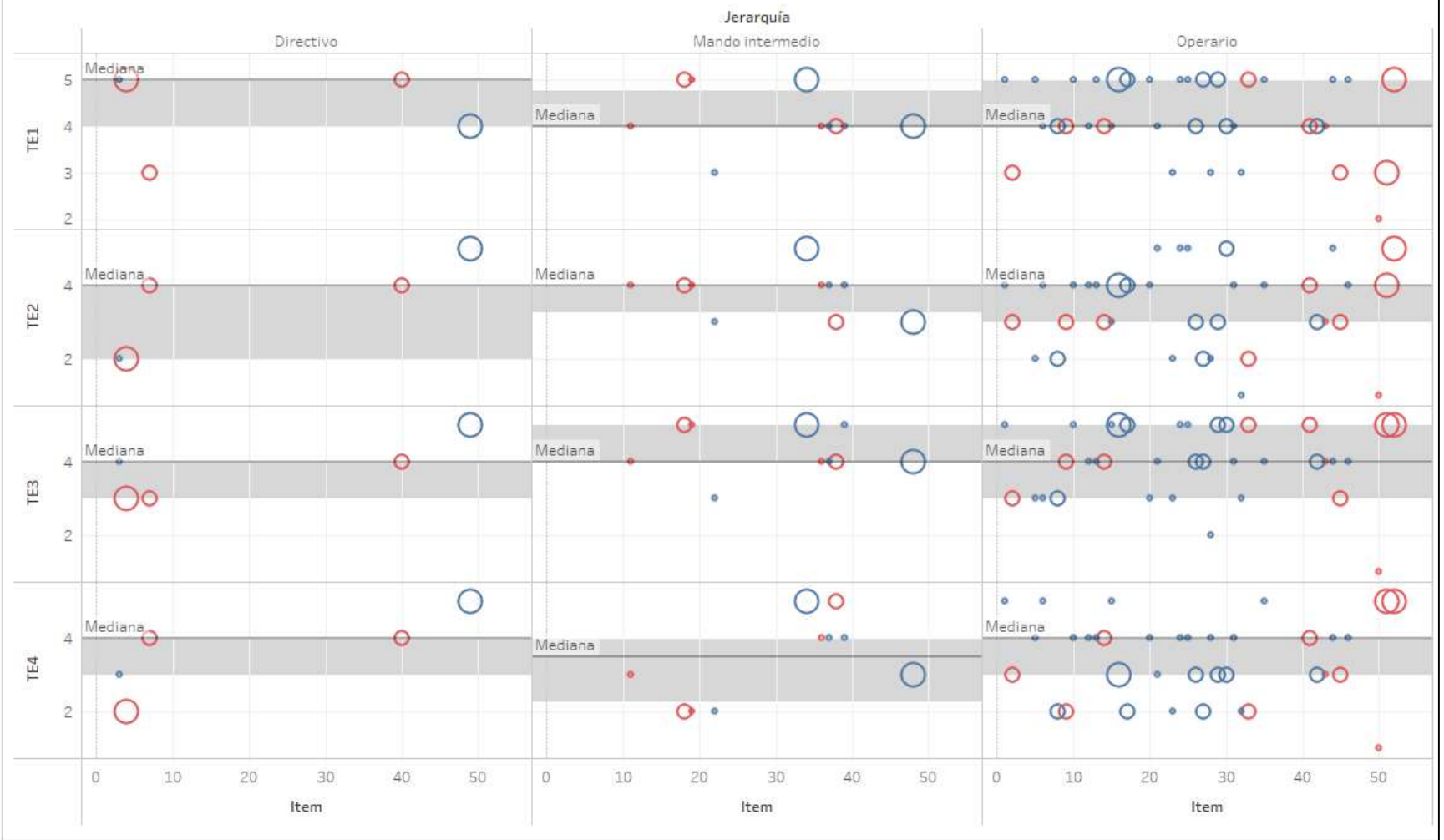
Calidad-Compromiso calidad (ME) según Género, Edad y Jerarquía



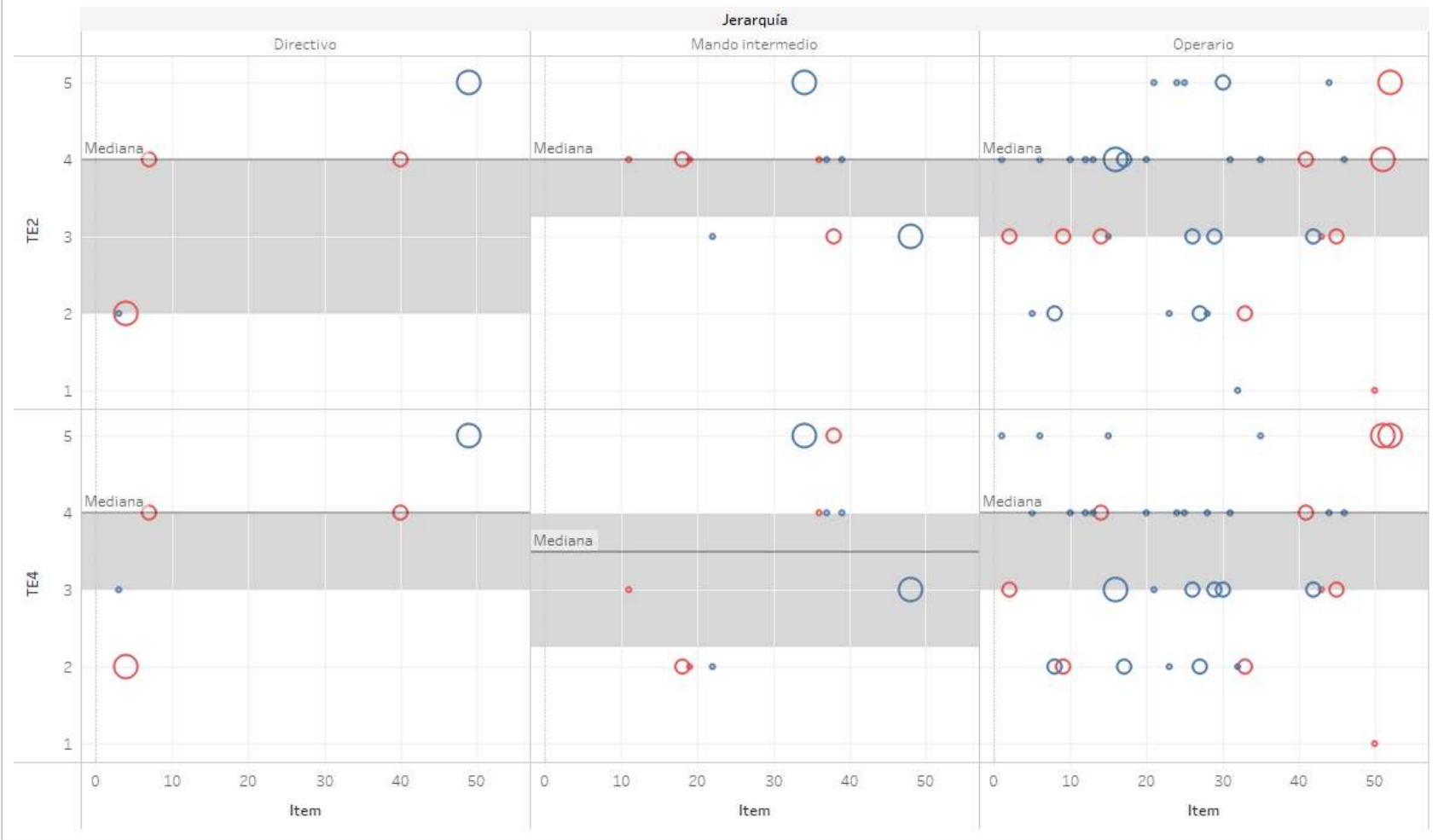
Calidad-Mercadeo/Cliente (CL) segun Género, Edad y Jerarquía

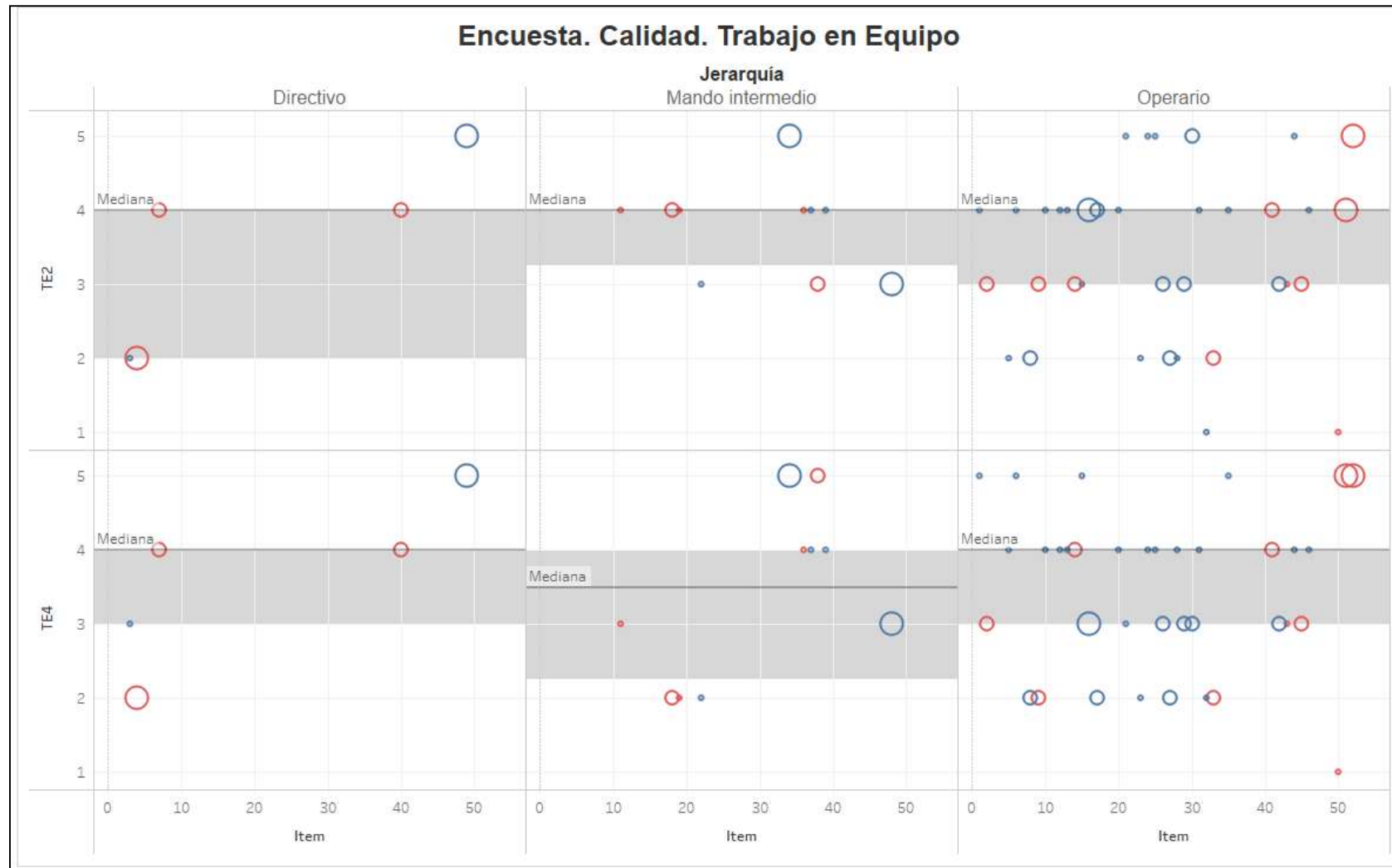


Calidad-Trabajo Equipo (TE) segun Género, Edad y Jerarquía

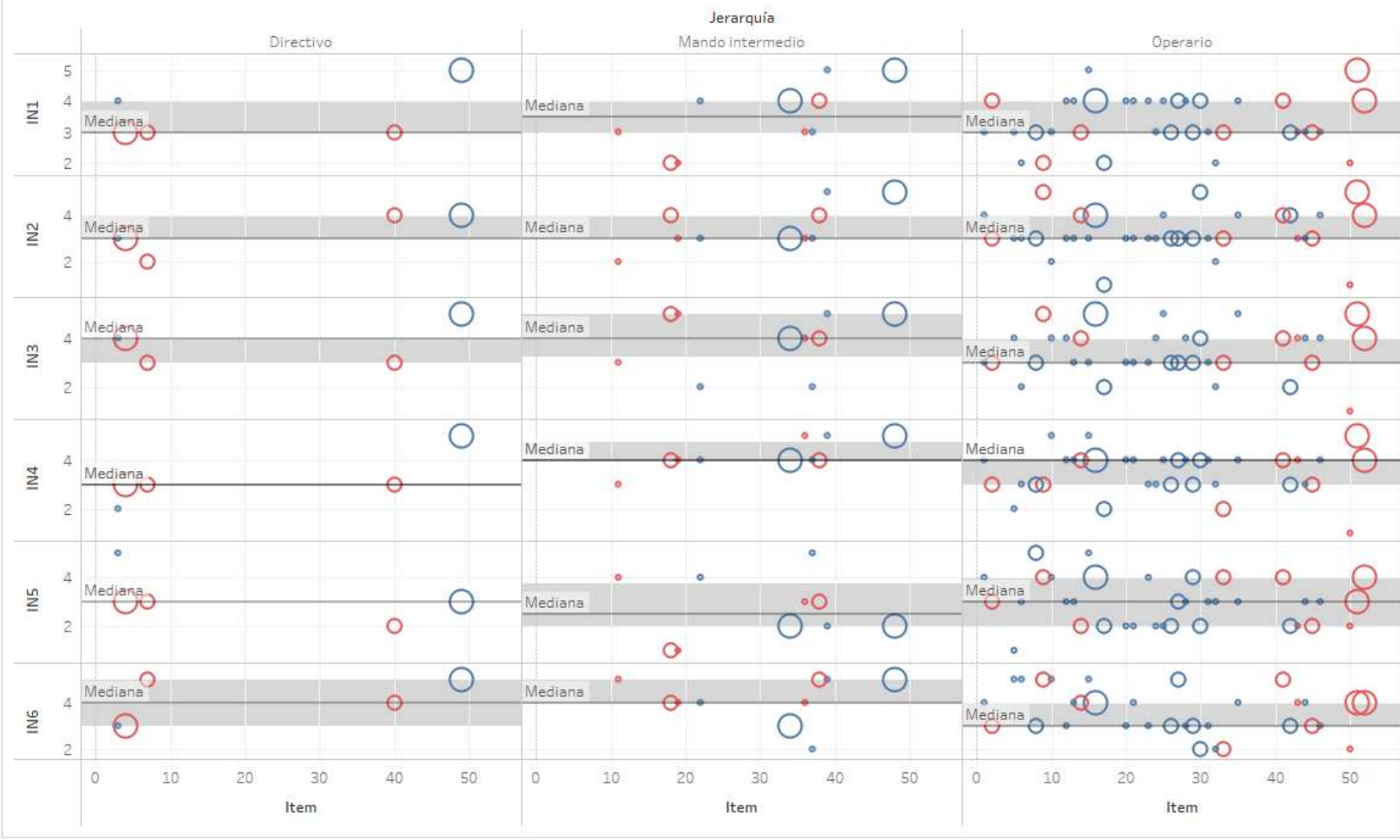


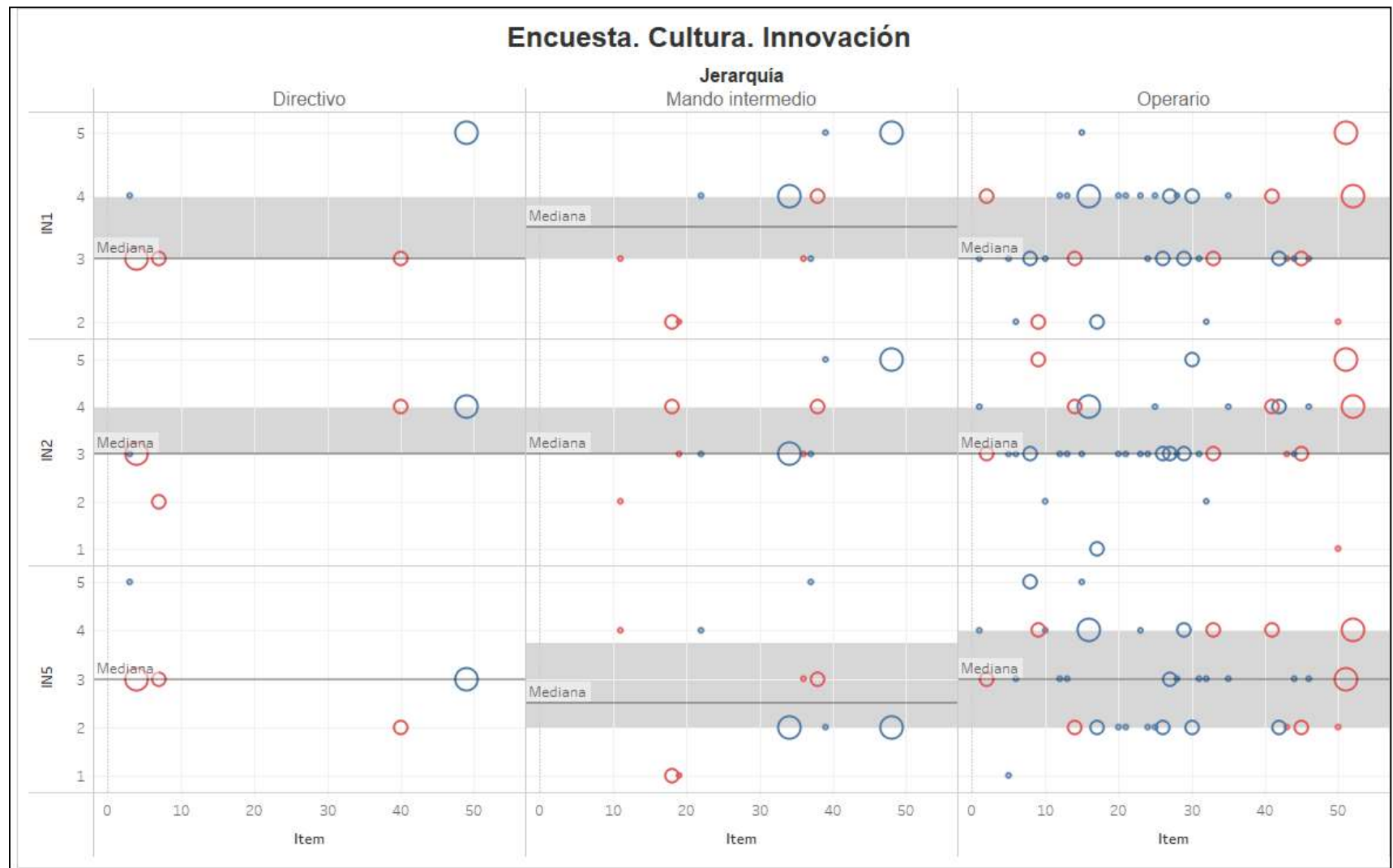
Calidad-Trabajo Equipo (TE 2-4) segun Género, Edad y Jerarquía



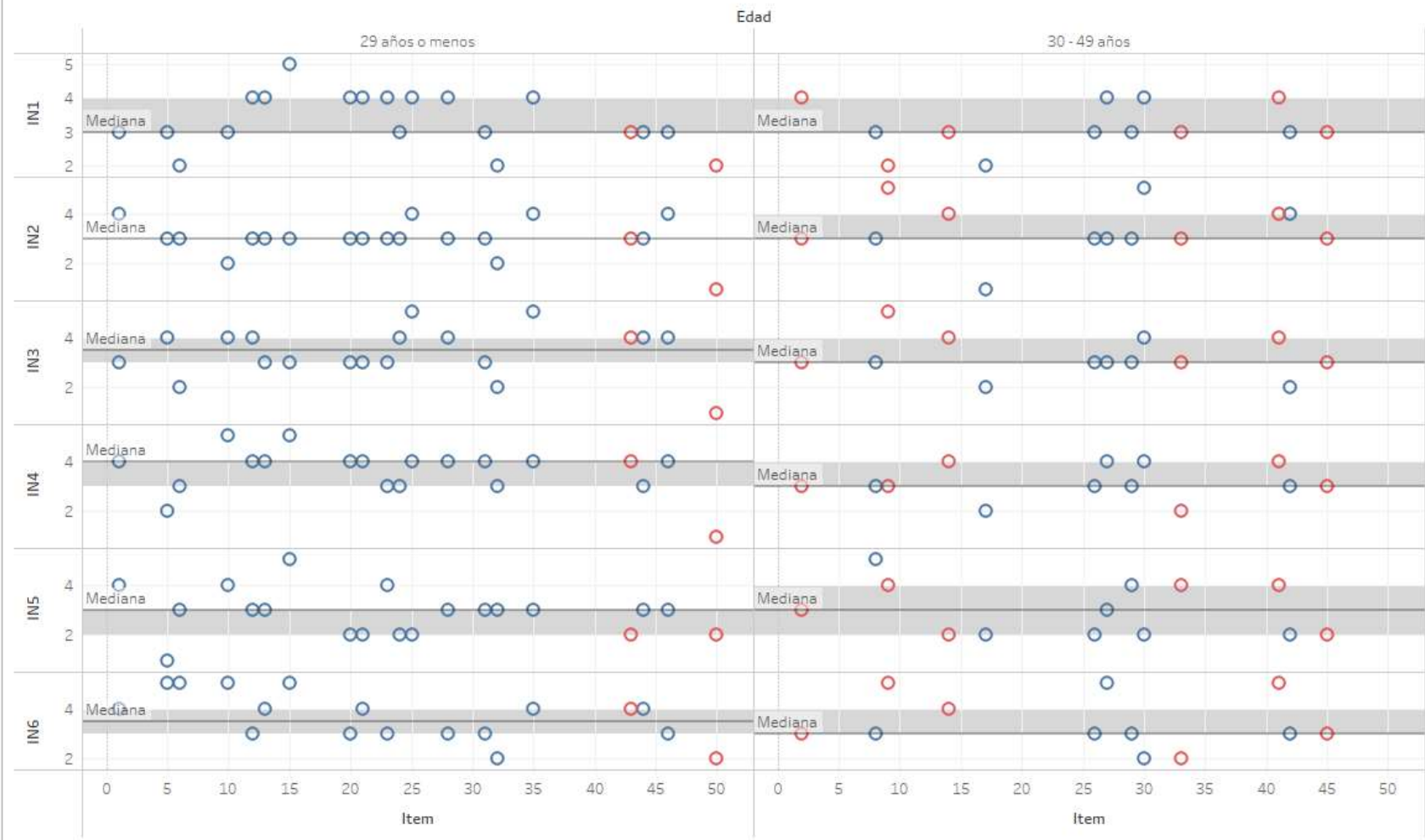


Cultura-Innovación (IN) según Género, Edad y Jerarquía

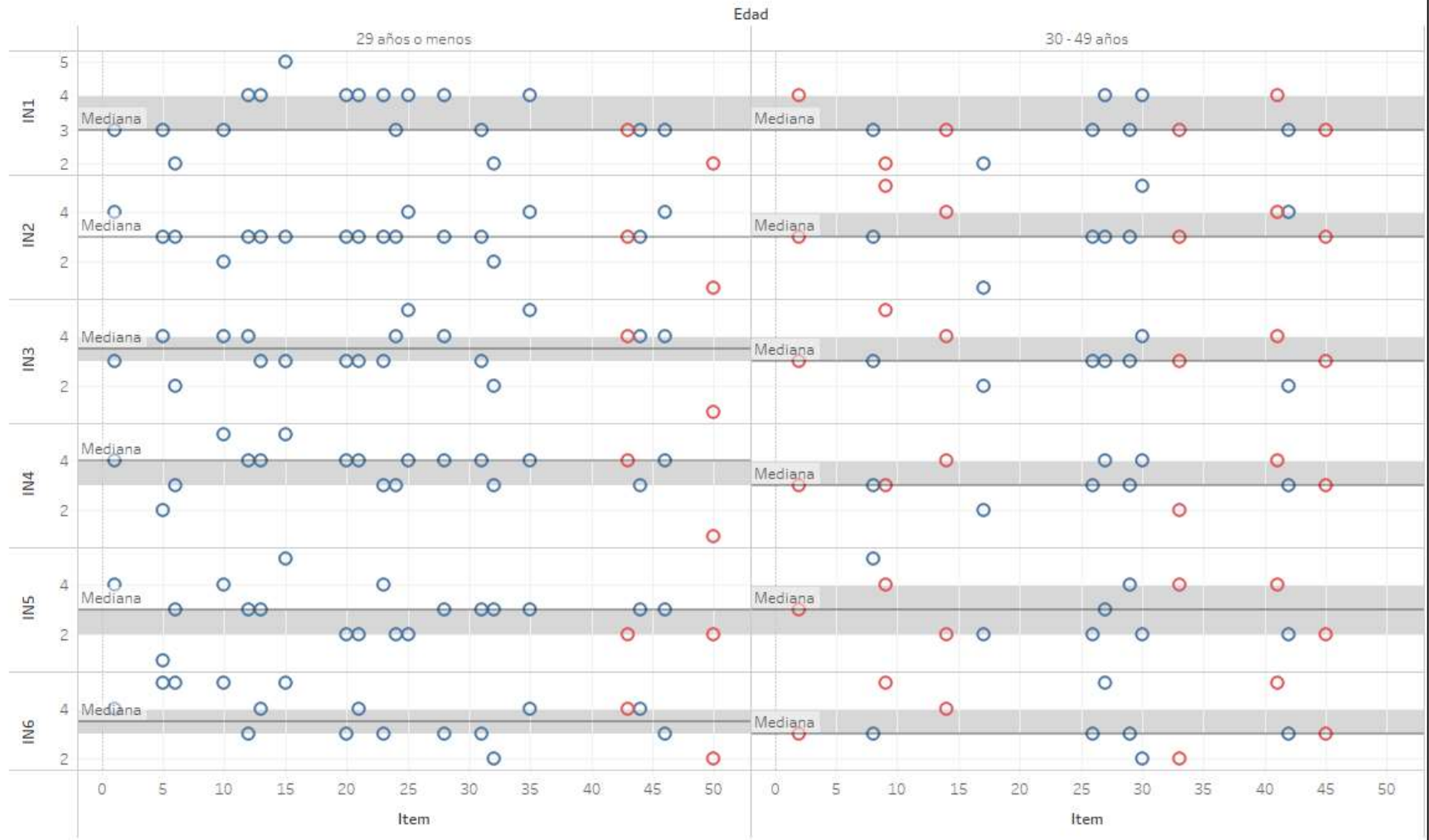




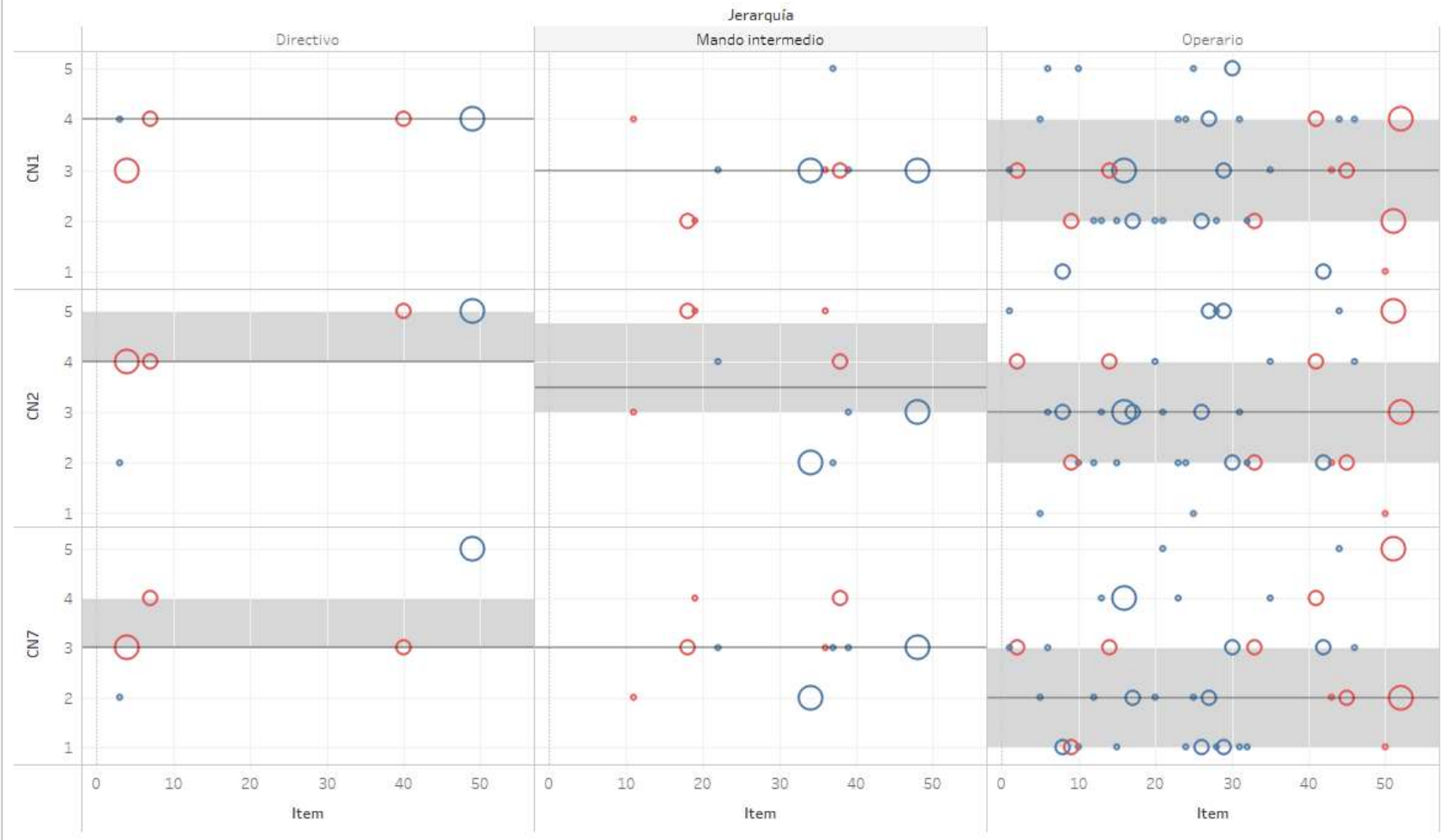
Cultura IN Operarios



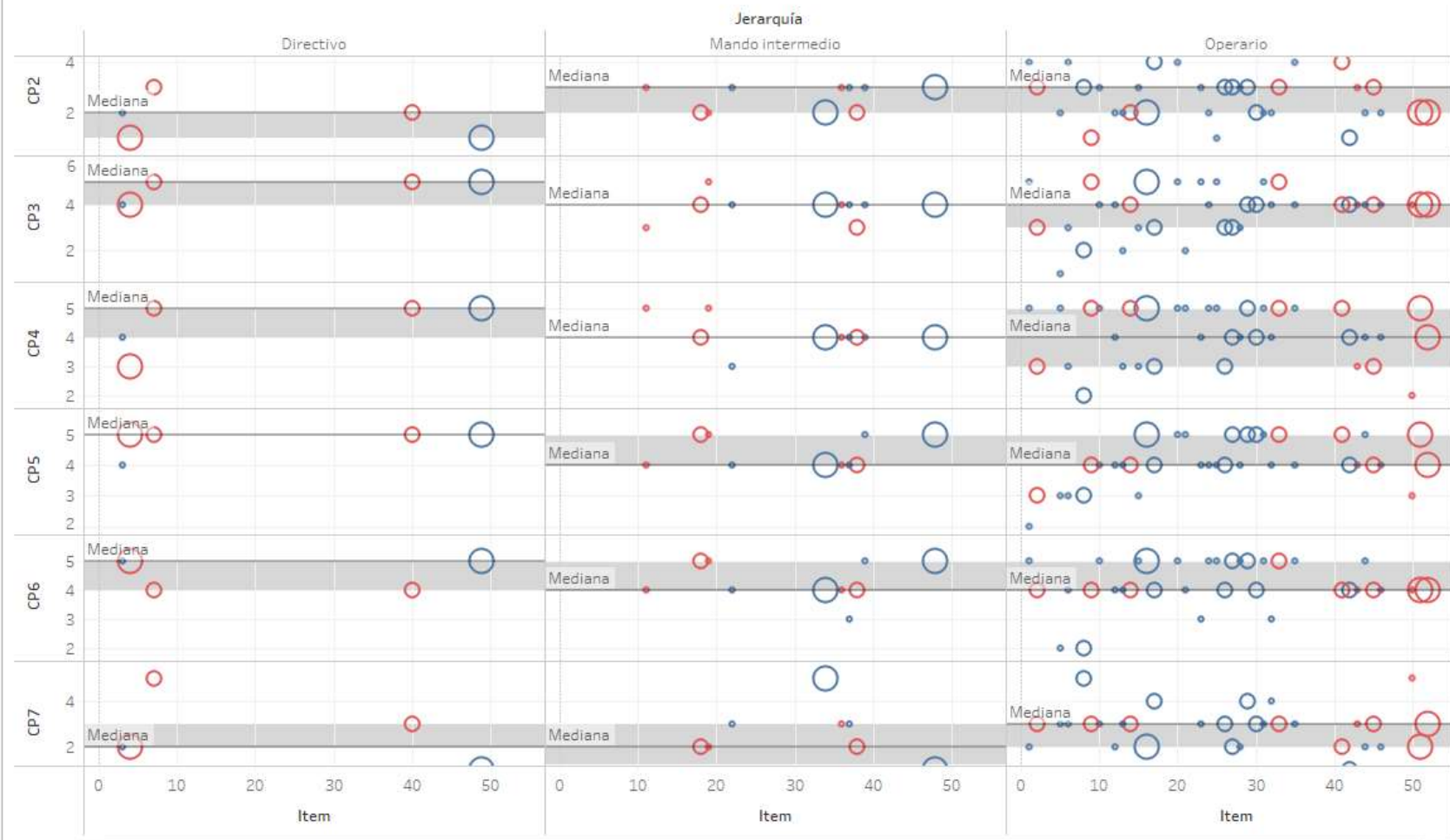
Cultura IN Operarios



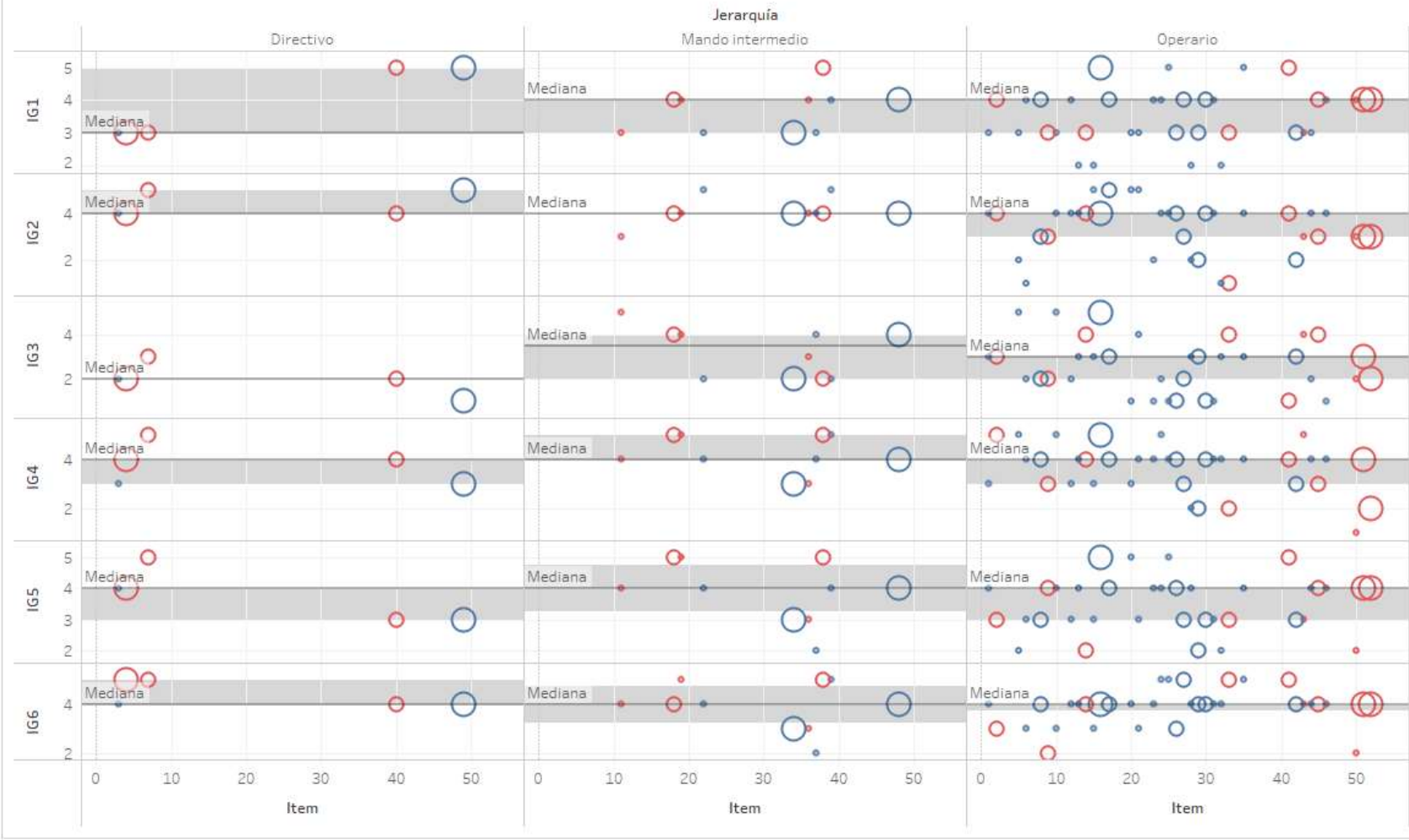
Cultura- Respeto/Igualdad (CN1-2-7) segun Género, Edad y Jerarquía



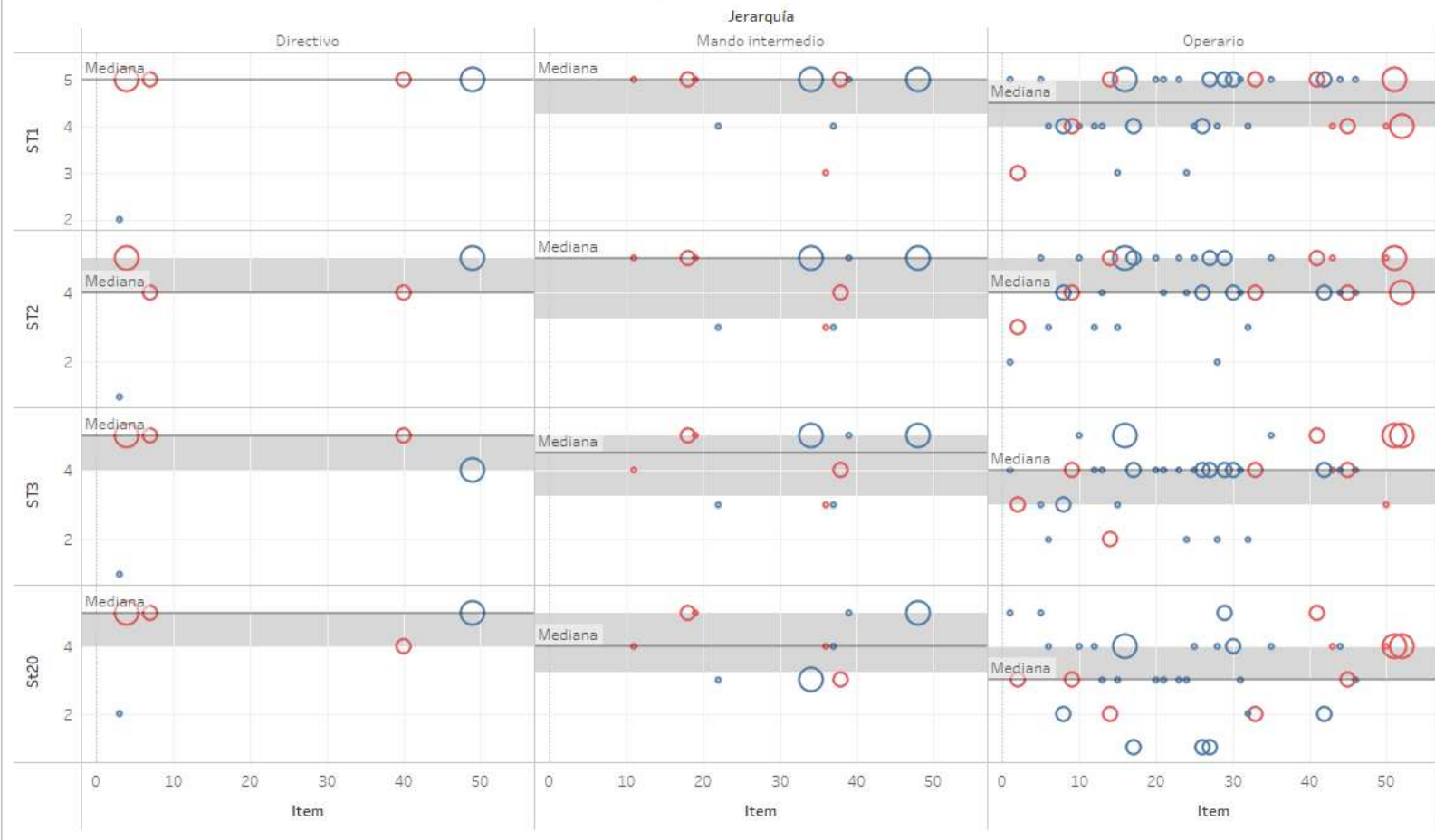
Cultura- Comunicacion/Apoyo (CP) segun Género, Edad y Jerarquía



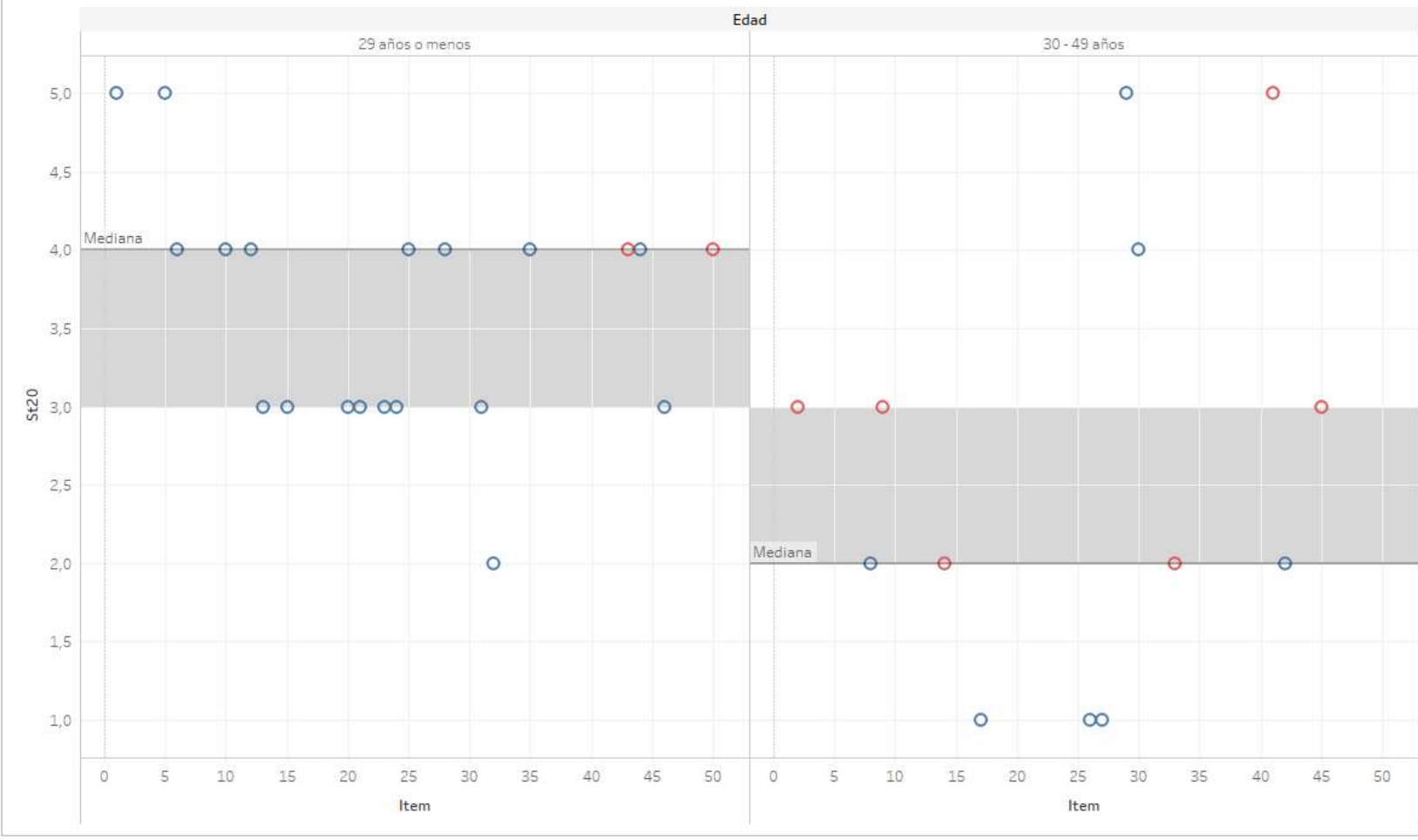
Cultura- Trabajo en Equipo (IG) segun Género, Edad y Jerarquía



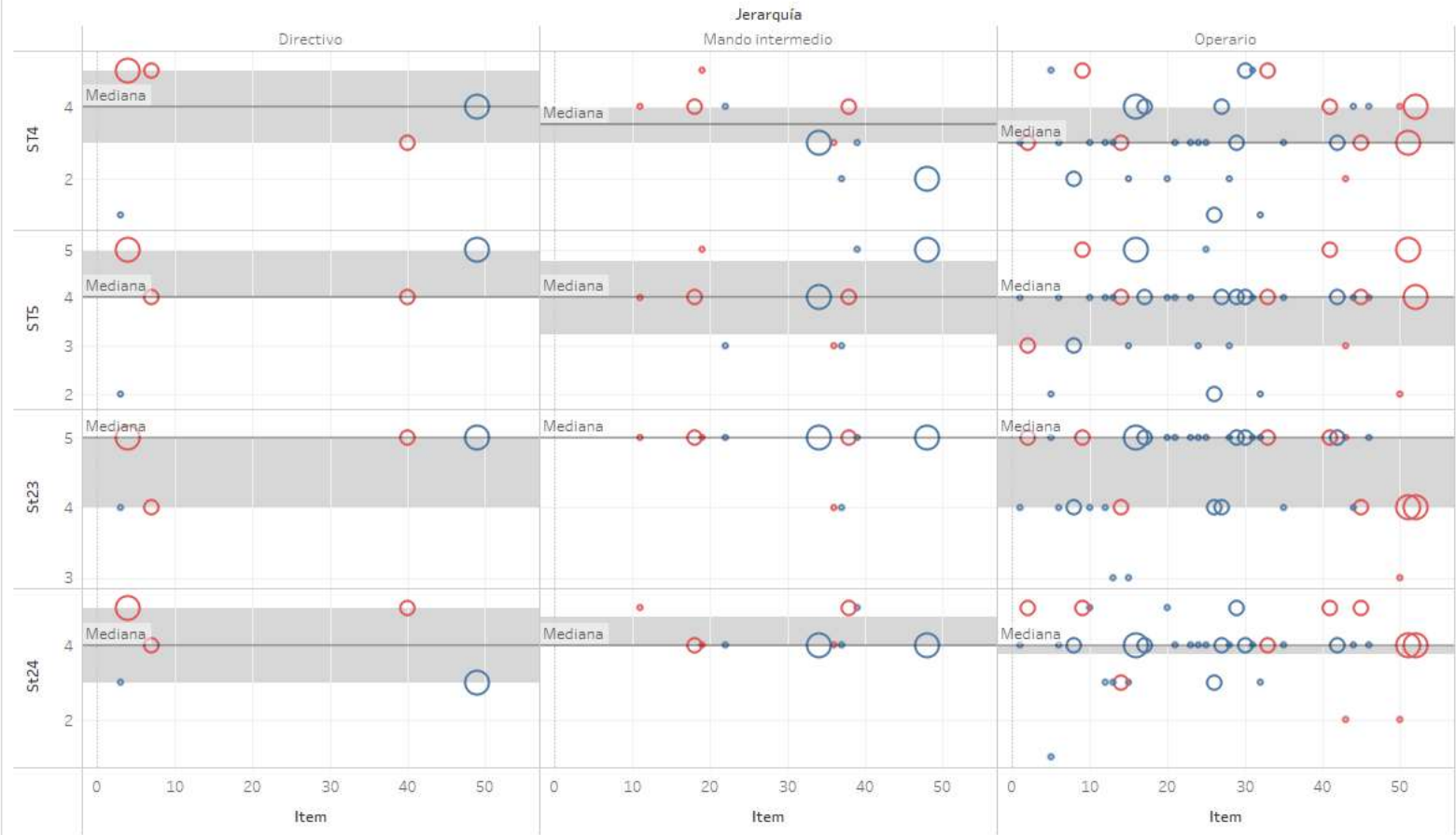
Satisfacción Laboral- Personal (ST) segun Género, Edad y Jerarquía



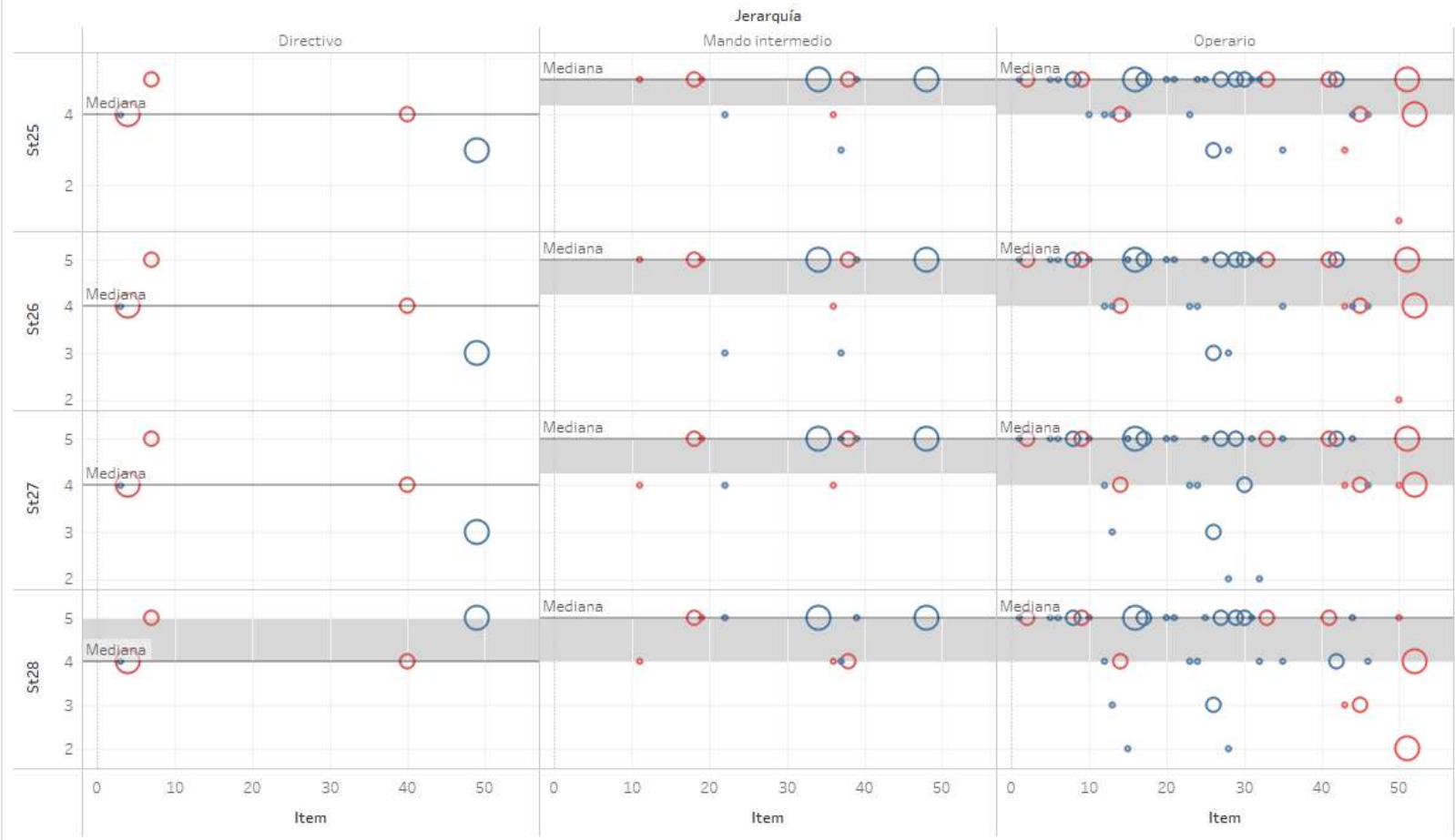
Satisfaccion-Personal ST20 Operarios



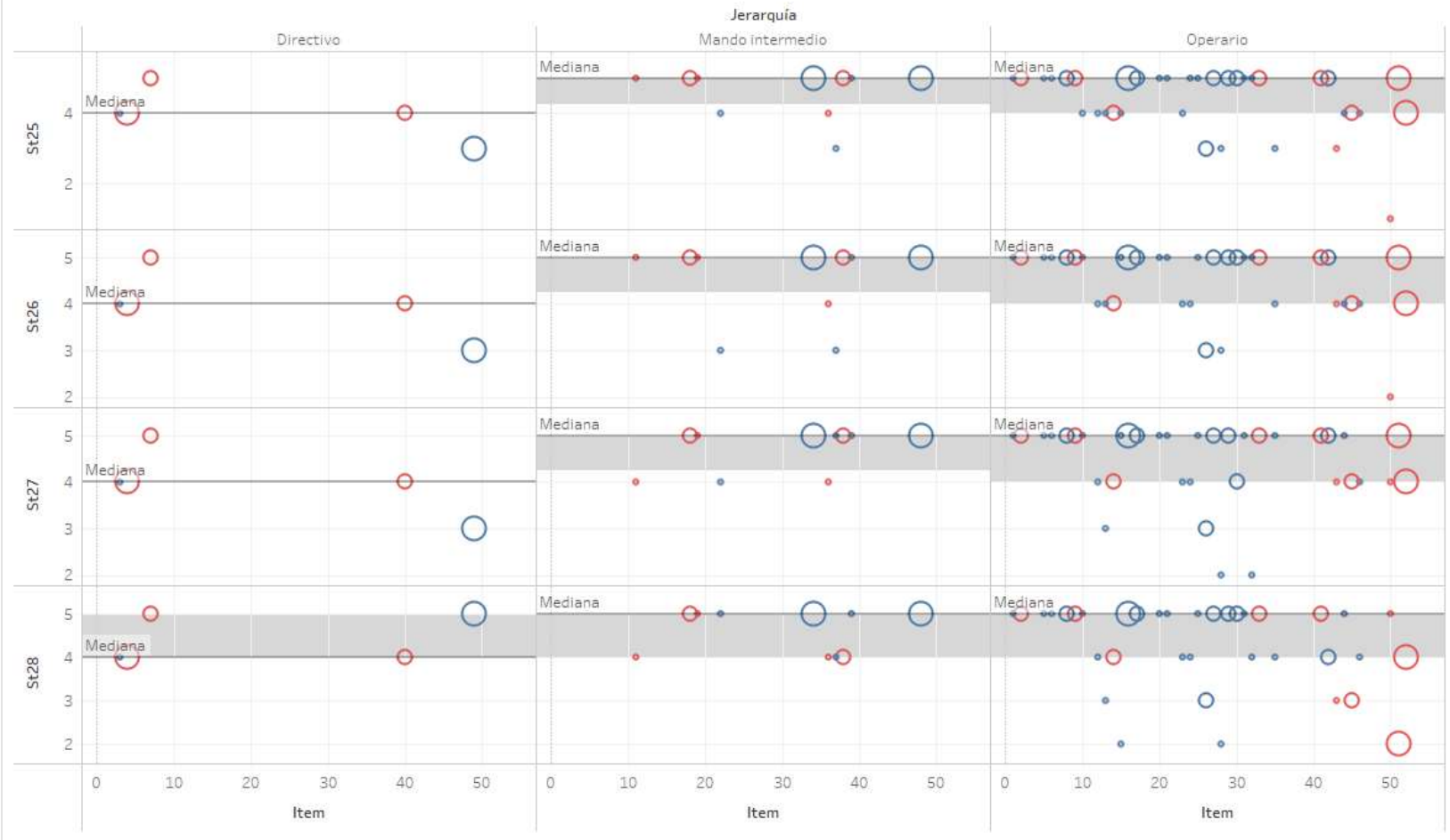
Satisfacción Laboral-Legalidad (ST) según Género, Edad y Jerarquía



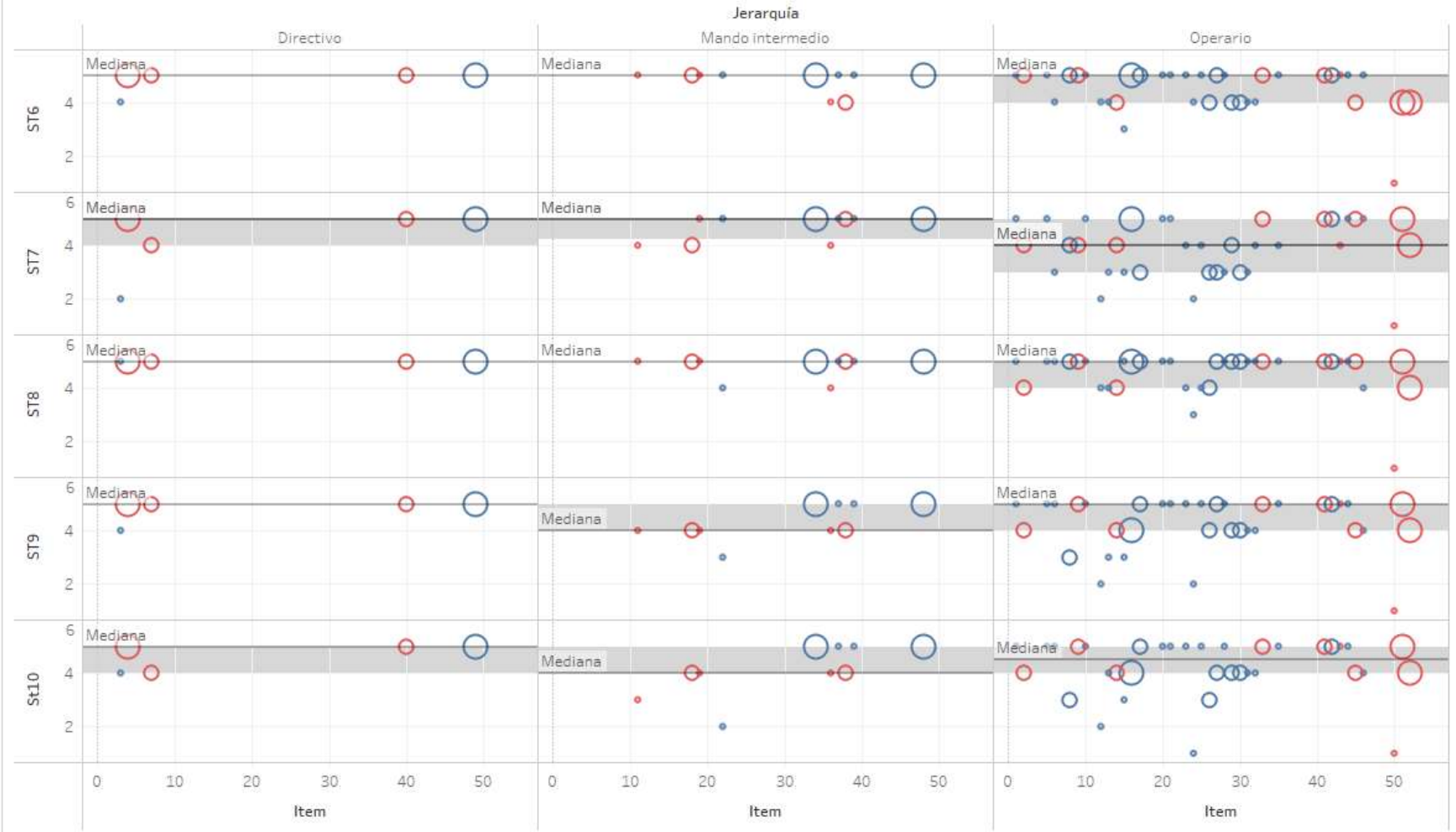
Satisfacción Laboral-Legalidad (ST) según Género, Edad y Jerarquía (2)



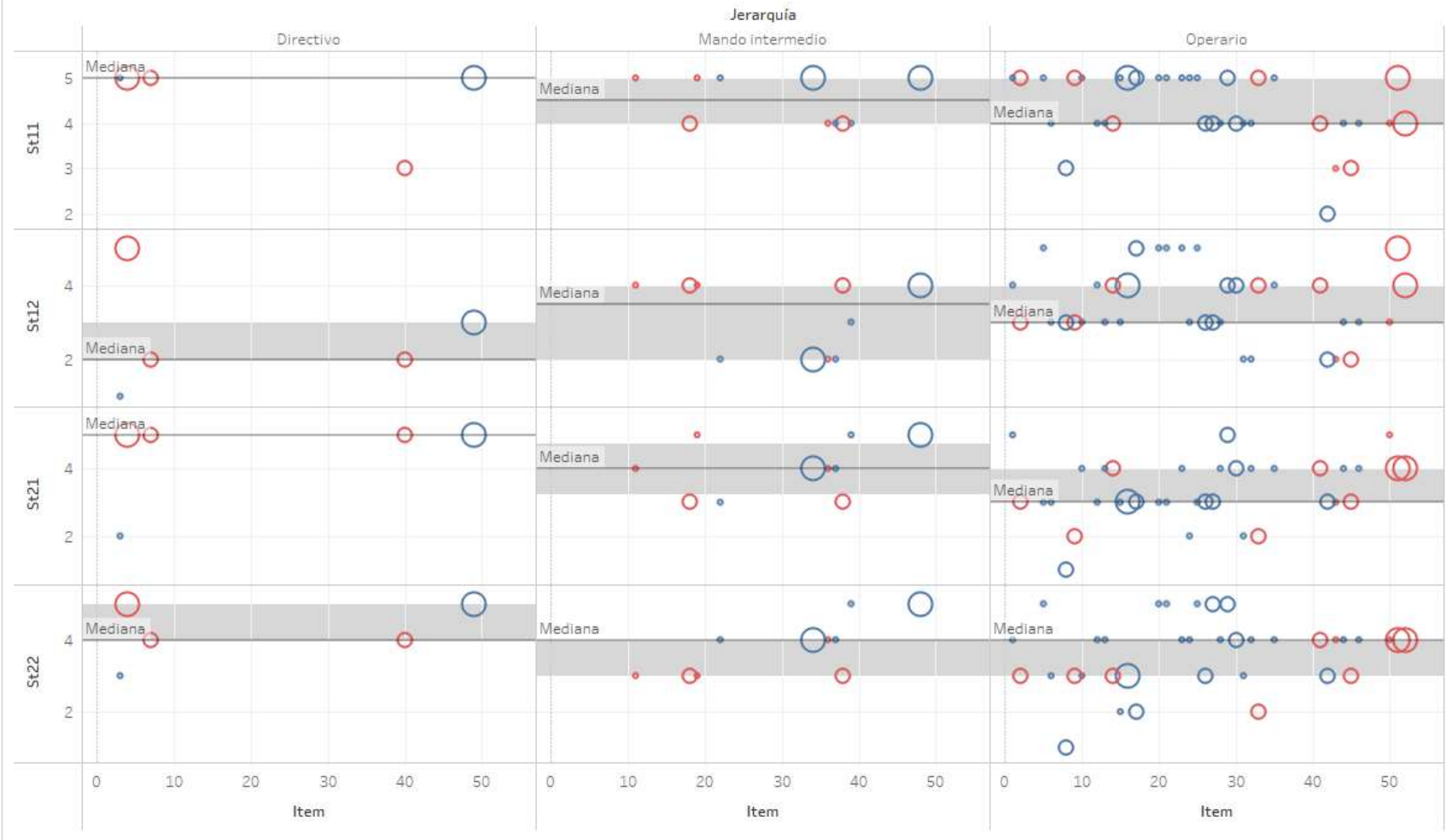
Satisfacción Laboral-Legalidad (ST) según Género, Edad y Jerarquía (2)



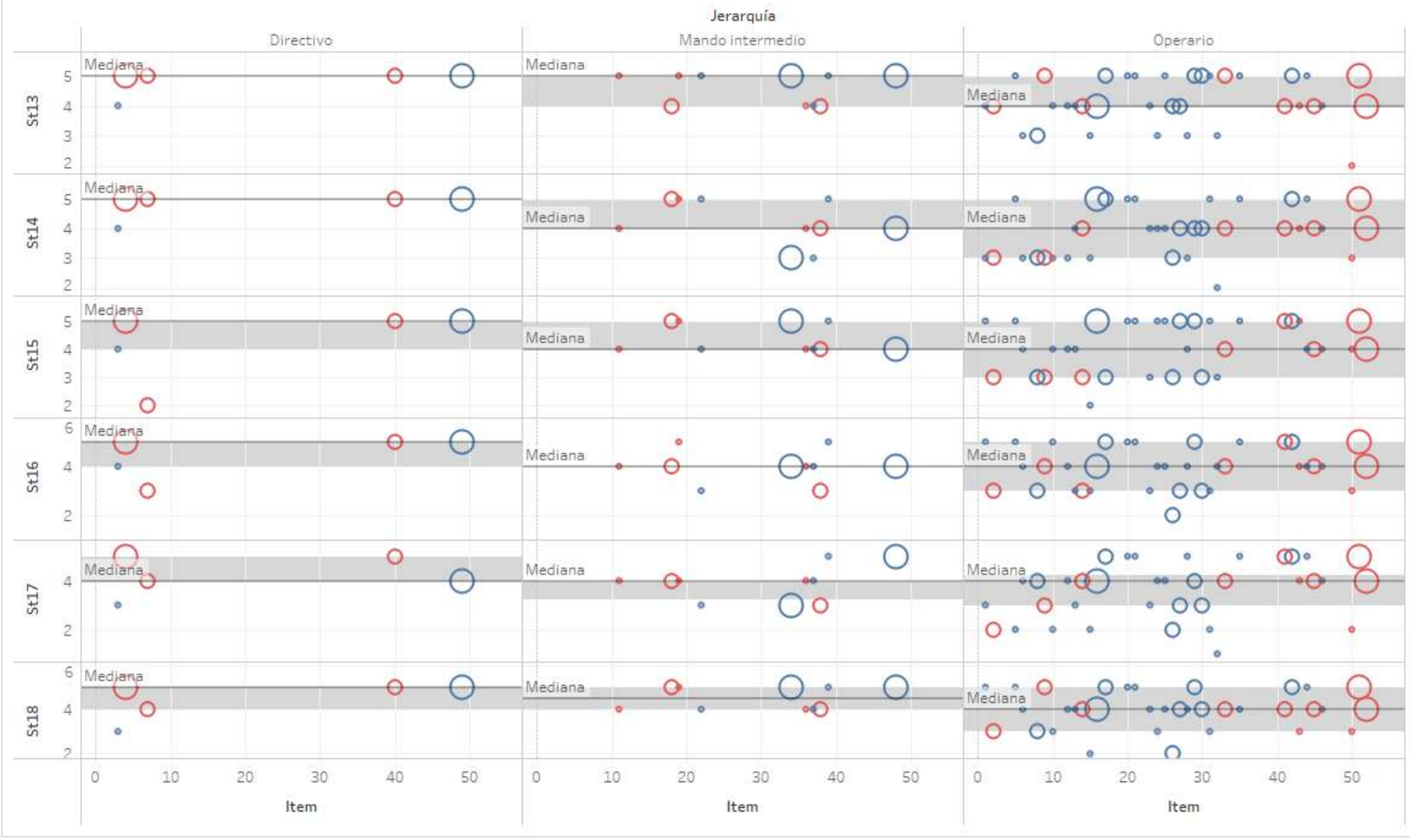
Satisfacción Laboral- Instalaciones y ambiente (ST) según Género, Edad y Jerarquía



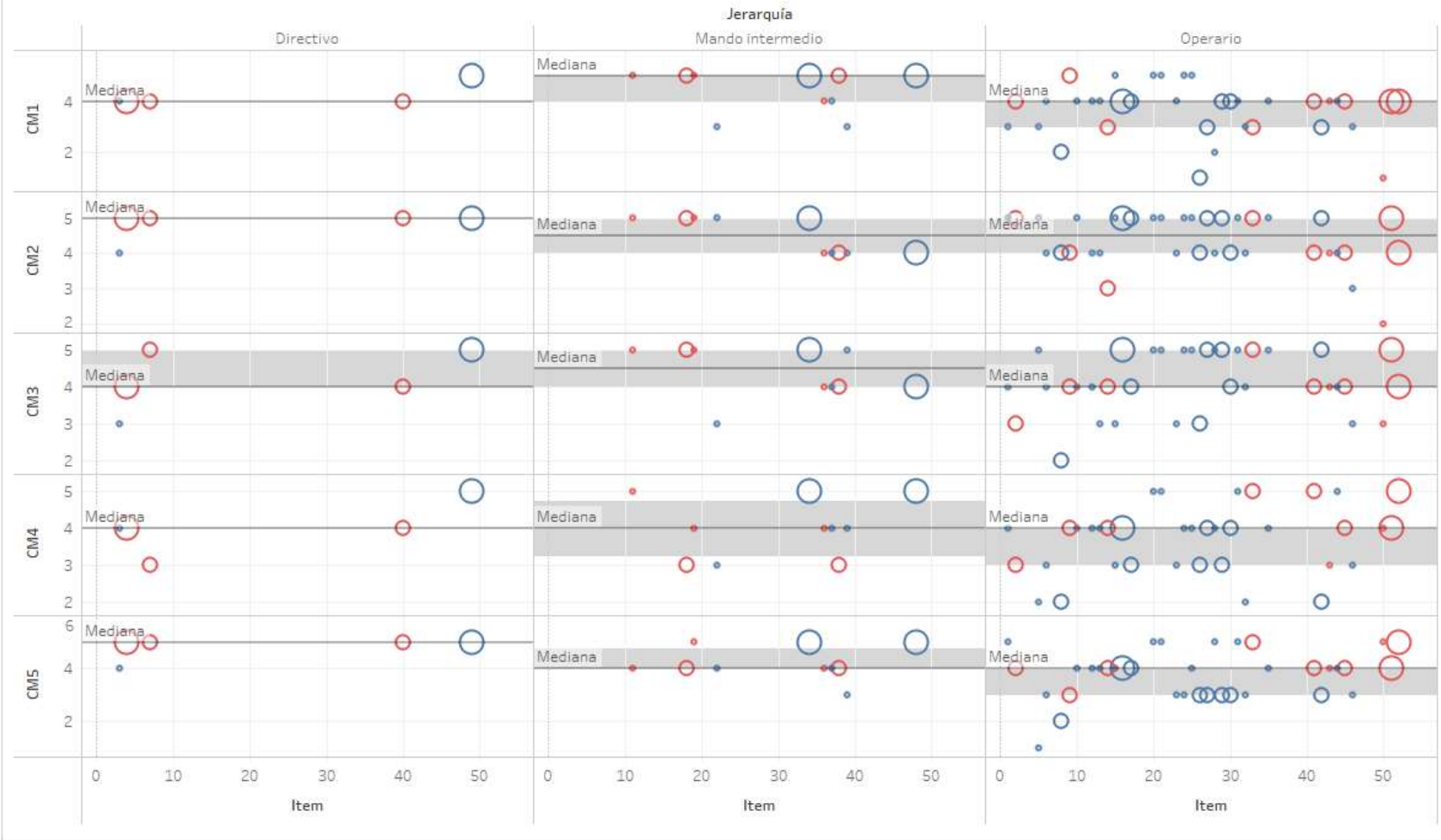
Satisfacción Laboral- Oportunidades (ST) según Género, Edad y Jerarquía



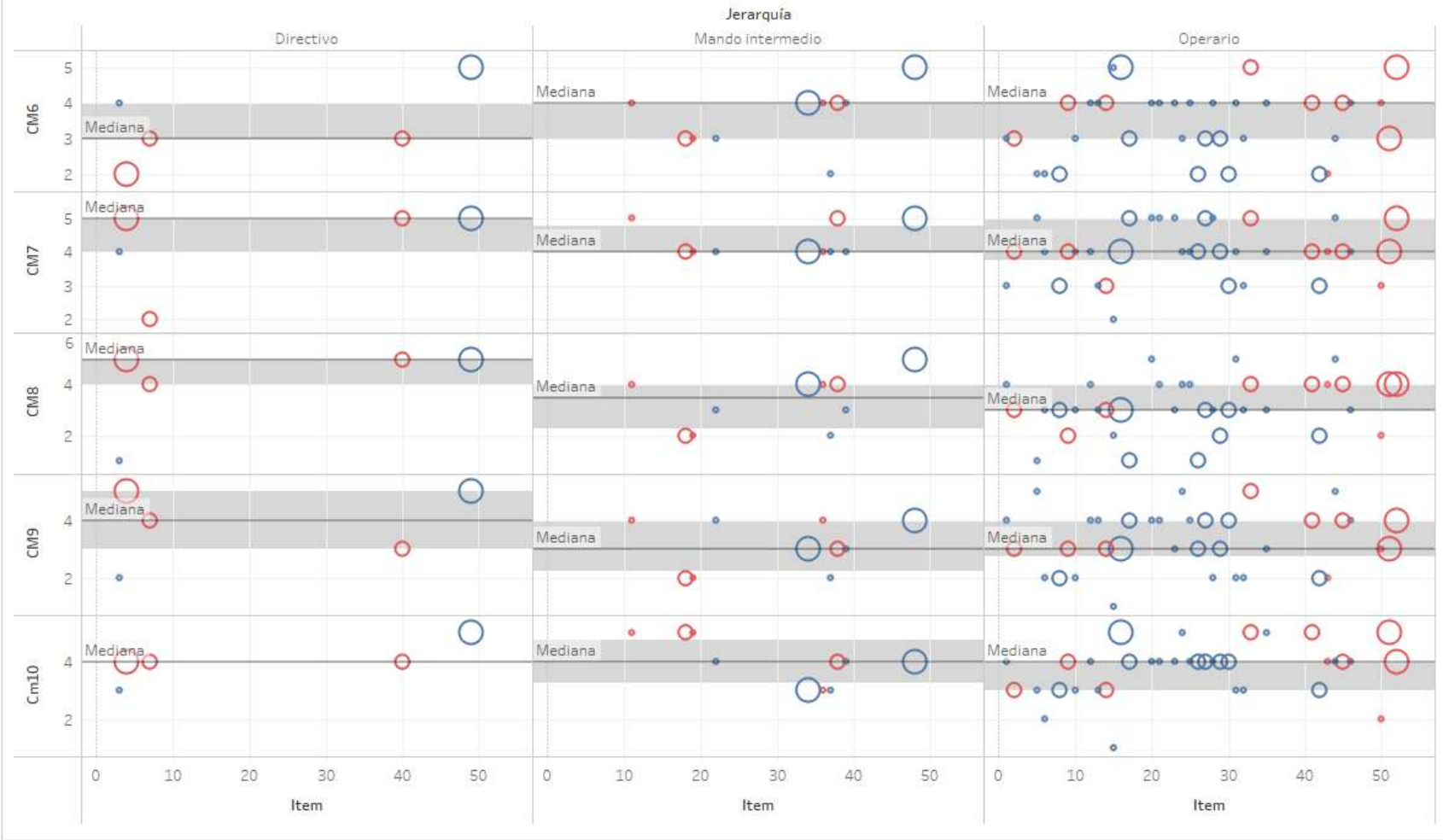
Satisfacción Laboral- Relaciones/Superiores (ST) según Género, Edad y Jerarquía



Comunicacion (CM) segun Género, Edad y Jerarquía



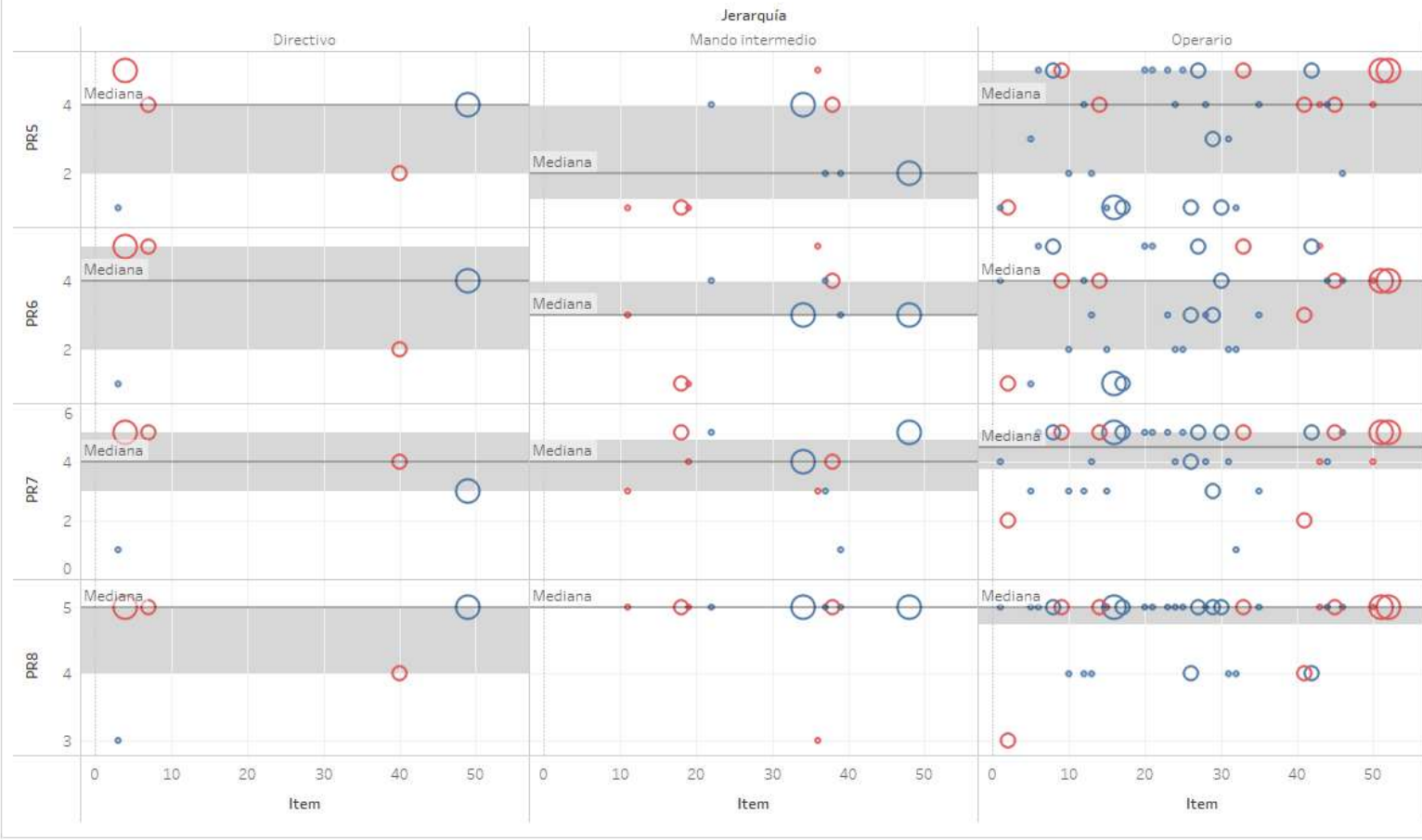
Comunicacion (CM) segun Género, Edad y Jerarquía (2)



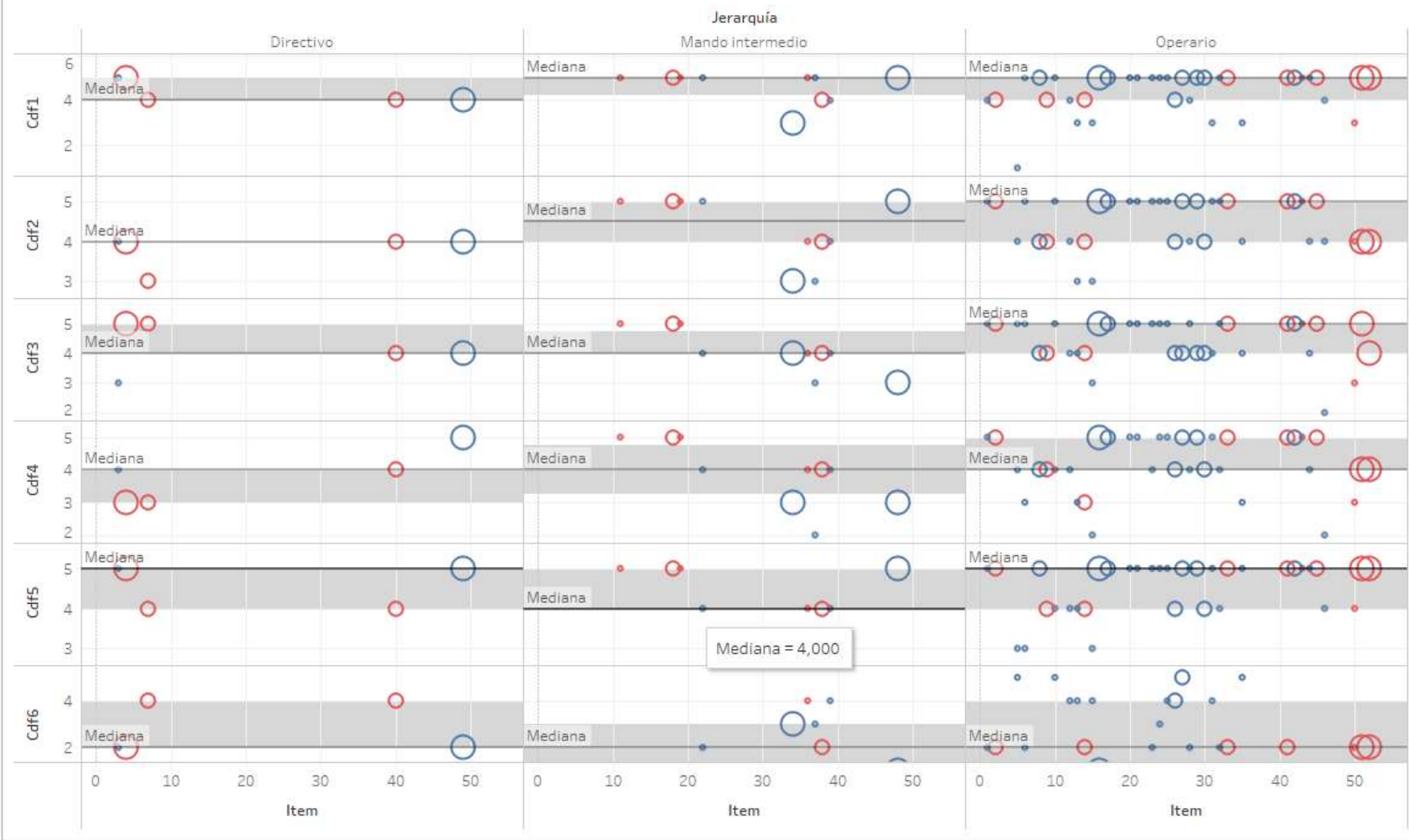
Actitud (PR) según Género, Edad y Jerarquía



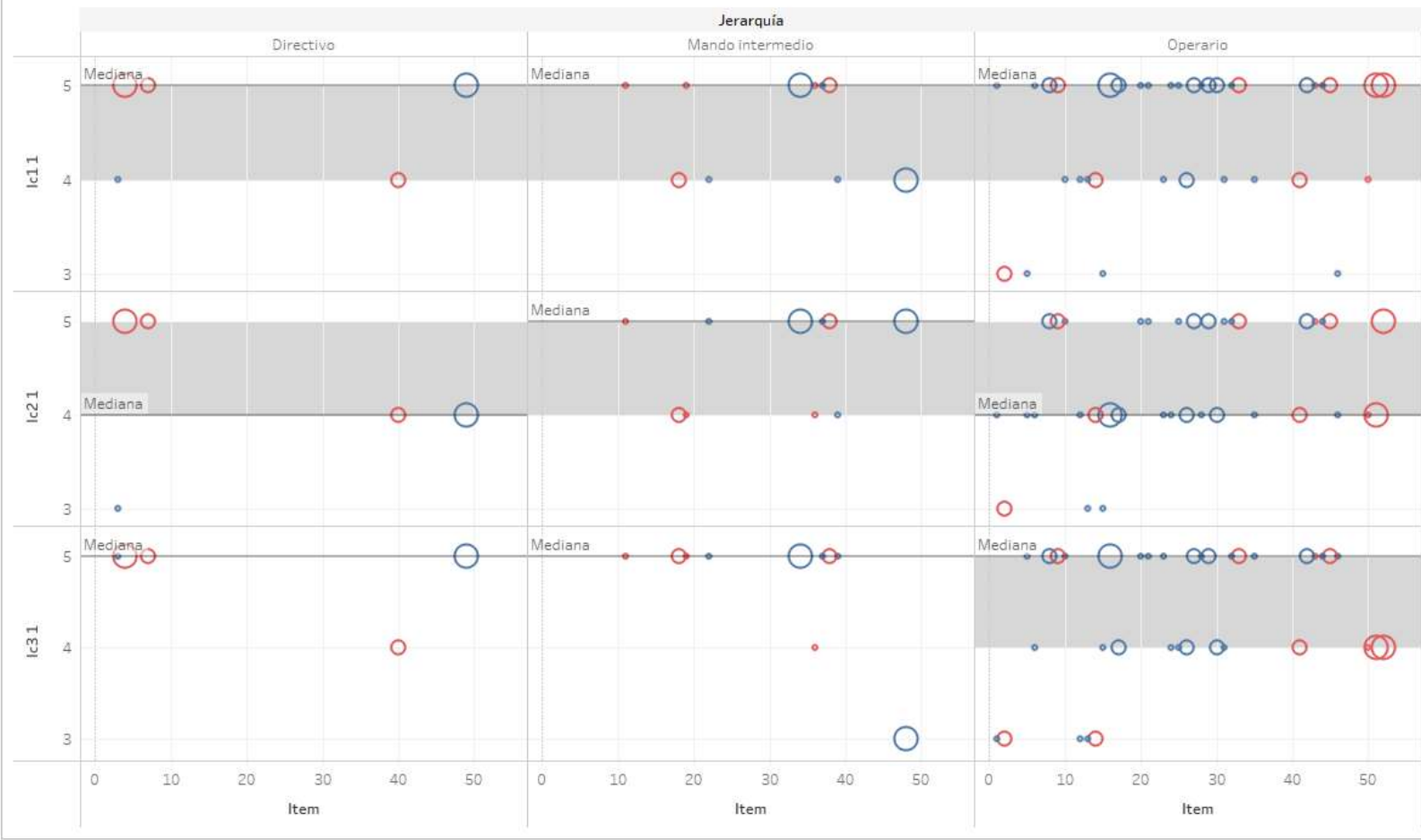
Actitud (PR) según Género, Edad y Jerarquía (2)



Compromiso Calidad (CDF) segun Género, Edad y Jerarquía

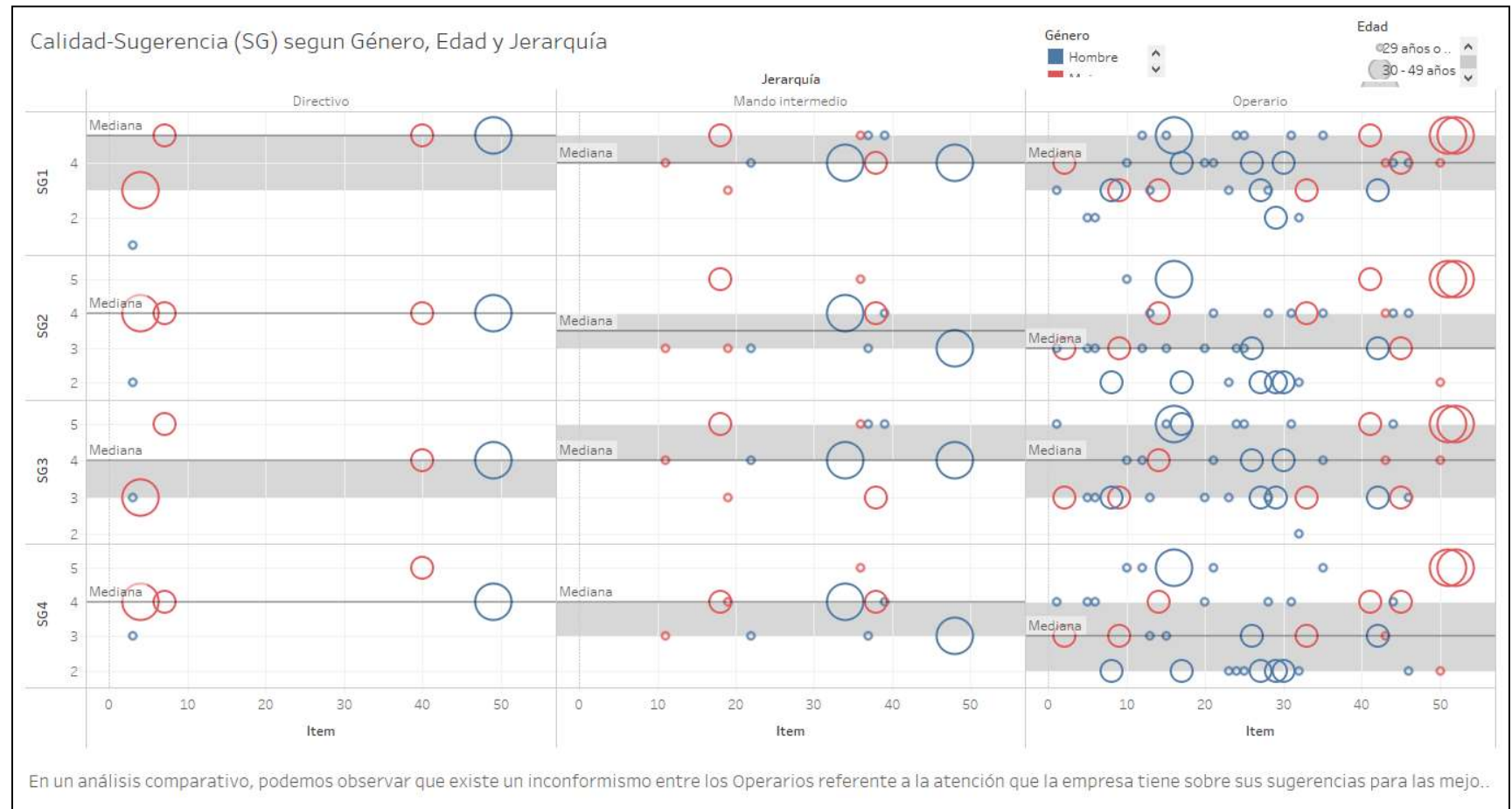


Conductas (IC) segun Género, Edad y Jerarquía

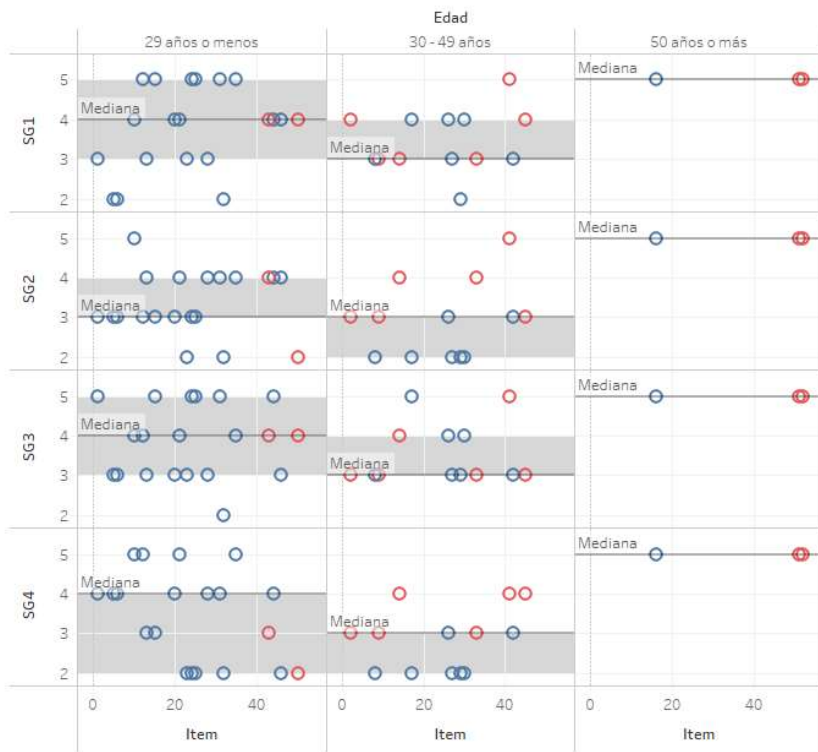


Sistema Calidad (UT) segun Género, Edad y Jerarquía

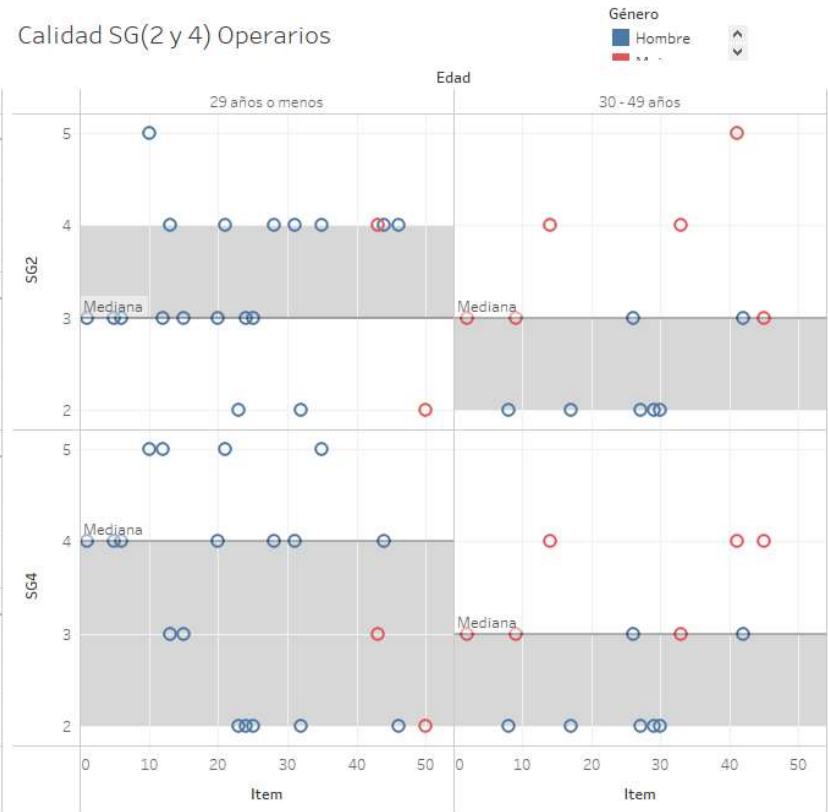




Calidad SG Operarios



Calidad SG(2 y 4) Operarios



Estudiando mas a fondo a los operarios, se evidencia que tanto la edad como el género se siente excluida respecto a las sugerencias. Se denota una tendencia negativa para los hombres jóvenes que desean dar aportes pero que no son escuchados.

