AAQ1481

TESIS
SC2004
M3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO DE SISTEMAS DE LA CALIDAD

IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS QUE TIENEN IMPLEMENTADO UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AJUSTADO A LA NORMA ISO 9001:2000

Proyecto de investigación presentado por:

Francis Márquez

Profesor Guía:

Jasper Van Dillewijn

Caracas, Febrero 2004

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 4074-388 o 4074-268/269 Fax: 4074-352
Caracas, 1021 - Venezuela
Dirección General de Postgrado
Programa: Sistemas de la Calidad

A C T A

Nosotros, Prof. Jasper van Dillewijn como Asesor y Prof. Alberto Santana como Jurado, designados por la Dirección del Programa de Postgrado en Sistemas de la Calidad de esta Universidad, para conocer y evaluar en nuestra condición de Jurados del Trabajo Especial de Grado titulado "Identificación del tipo de cultura organizacional en empresas que tienen implementado un sistema de gestión de la calidad ajustado a la Norma ISO 9001:2000", presentado por el alumno Lic. Francis María Márquez Rodríguez, cédula de identidad N° V-12.206.420 para optar al título de Especialista en Sistemas de la Calidad, en reunión para realizar el examen del trabajo mencionado el día 19 de Febrero de 2004, declaramos que:

a) Hemos leído el ejemplar de dicho trabajo que nos fue enviado por la Dirección del Programa con anterioridad.
   El Trabajo de Grado cumple con los requisitos formales, conceptuales y metodológicos requeridos para un trabajo de este nivel.
b) Presenta un enfoque metodológico en concordancia con la naturaleza del trabajo, una presentación sistemática y ordenada.
c) Desarrolla un minucioso trabajo de campo y presenta un análisis detallado de los datos obtenidos.

Después de haber estudiado dicho trabajo, hemos acordado asignarle la nota de Dieciocho (18) puntos.

En fe de lo cual, nosotros, los abajo firmantes, Miembros Principales del Jurado designado para conocer el Trabajo del alumno Lic. Francis María Márquez Rodríguez firmamos la presente acta en Caracas, a los 19 días del mes de Febrero de dos mil cuatro.

Jasper van Dillewijn
C.I.: V-5.147.343

Alberto Santana
C.I.: V-2.028.466

Dedicatoria

A Jesús de Nazharet, mi Señor, mi camino, mi verdad, mi vida.....

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo identificar el tipo de cultura organizacional en empresas que tienen implementado un sistema de gestión de la calidad ajustado a la norma ISO 9001:2000. Se empleo el cuestionario de tipología cultural de Roger Harrison, el cual fue aplicado como encuesta ya que no se le exigió a los sujetos que se identificaran. El instrumento define cuatro orientaciones de cultura organizacional como lo son: el poder, el rol, el logro y las personas, fue aplicado en tres organizaciones: una de servicios, de construcción y producción. Se concluyó que aparentemente no existe una orientación de cultura determinada, sino que la cultura de las organizaciones parece depender más del proceso principal a la cual se dedican, la gerencia no define estrategias, por lo menos de manera consciente, que permitan identificar el tipo de cultura e implementar una cultura que fomente la calidad y que existe una mayor preponderancia de la cultura orientada al poder sobre las otras orientaciones y una menor preponderancia de la cultura hacia las personas. Se recomendó que la gerencia formule estrategias que identifiquen el tipo de cultura de sus organizaciones y fomenten la cultura de calidad en la organización.

Índice General

	Pág.
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Índice general	vi
Introducción	6
1. Planteamiento de la situación	8
2. Antecedentes	12
3. Justificación e importancia de esta investigación	13
4. Objetivos generales y objetivos específicos	15
5. Marco teórico	16
6. Marco metodológico	28
6.1 Tipo de estudio	28
6.2 Población y muestra	28
6.3 Diseño de la investigación	29
6.3.1 Instrumento	29
6.3.1.1 Validación del instrumento	32
6.3.2 Recolección y procesamiento de la información.	32
6.4 Presentación y análisis de los resultados	33

Conclusiones
Recomendaciones
Bibliografía
Anexos
A. Instrumento de identificación de la cultura organizacional de Roger Harrison.
Cuadro 1. Tipología de los conceptos de cultura.
Cuadro 2. Esquema conceptual de cultura organizacional.
Cuadro 3.Definiciones de cultura con las obras sobre gerencia organizacional.

Introducción

En los últimos años se ha empezado a reconocer la importancia e influencia que la cultura organizacional tiene en las organizaciones y en los individuos

El origen del concepto de cultura organizacional, y su concepción como variable que afecta la conducta de los empleados se remonta a hace cuarenta años al concepto de institucionalización, al respecto cuando una organización se institucionaliza, asume una vida y carácter propio e independiente de sus miembros, logrando así una existencia que supera la misión inicial para lo cual fue creada.

Si la cultura organizacional influye en el logro de los objetivos organizacionales, se puede suponer que si la estrategia o modelo gerencial cambia, la cultura que antes había sido un apoyo puede influir a favor o en contra dependiendo si es tomada en cuenta o no en el proceso de cambio.

No obstante, la tendencia ha sido implementar sistemas o modelos gerenciales y suponer que los miembros de la organización aceptaran automáticamente los cambios.

Una de estos modelos gerenciales, que se ha impuesto con gran fuerza ha sido la norma ISO 9000 la cual se orienta a consolidar la competitividad de las empresas garantizando la calidad de sus productos o servicios

Partiendo de lo expuesto anteriormente, bien se puede preguntar si en la implementación del sistema de gestión de la calidad en la organización se toma en cuenta la cultura de la organización.

Si a pesar que la cultura organizacional no sea vista como un elemento importante en un proceso de cambio, de igual manera influye en él, se puede decir que seguirá influyendo luego de instaurado el cambio, luego que el sistema o modelo es implementado, y según el manejo o gerencia de este elemento, podrá tener una influencia positiva o negativa en el desempeño del sistema o modelo gerencial de la organización

El objetivo de esta investigación es identificar el tipo de cultura organizacional en empresas que tienen implantado un sistema de gestión de la calidad ajustado a la norma ISO 9001:2000.

1. Planteamiento de la situación.

En el siglo XX, y a principios del siglo XXI se ha transmitido el mensaje que los sistemas gerenciales exitosos asociados a la calidad y competitividad son aplicables a la organización de cualquier país, independientemente de las características culturales de las organizaciones en las cuales se pretende implantar.

Según Quinn (1999) la tasa de falla en las iniciativas de cambio de sistemas gerenciales, es dramática. Aproximadamente las tres cuartas partes de los esfuerzos de implantar reingeniería, total quality manamagent (TQM), planificación estratégica y downsizing han creado serios problemas que han amenazado la supervivencia de la organización. Lo más llamativo de esta alta tasa de fallas son las razones de por qué se falla.

Varios estudios han reportado que la razón que se cita más frecuentemente como causa es el descuido en el manejo de la cultura organizacional (Caldwell, 1994, Pascale & Athos,1993, Kotter & Heskett 1992), citado por Granell (1997).

En los últimos años se ha empezado a reconocer la importancia e influencia que la cultura organizacional tiene en las organizaciones y en los individuos.

Según Robbins (1994), citado por Duarte (1996) la idea de concebir las organizaciones como culturas, en las cuales existe un sistema de significados compartidos entre sus integrantes, constituye un fenómeno bastante reciente.

Su origen y su concepción como variable independiente que afecta la conducta de los empleados se remonta a hace cuarenta años al concepto de institucionalización. Cuando una organización se institucionaliza, asume una vida y carácter propio e independiente de sus miembros, logrando así una existencia que supera la misión inicial para la cual fue creada.

Es así como, se atribuye a las organizaciones características culturales y afirmar que en ellas se forman valores, creencias que son acreedoras de mitos y leyendas, los cuales se expresan mediante ritos y celebraciones.

El concepto de cultura organizacional (Vásquez, 1990) se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos.

Si la cultura organizacional influye en el logro de los objetivos organizacionales, se puede suponer que si la estrategia o modelo gerencial cambia, la cultura que antes había sido un apoyo puede influir a favor o en contra, dependiendo si es tomada en cuenta o no en el proceso de cambio. De ahí que la gerencia efectiva de la cultura organizacional pueda ser considerado como un elemento esencial en la implantación de una decisión estratégica. Por tanto la cultura organizacional puede convertirse en un tema estratégico a la hora de aplicar nuevos modelos gerenciales para mejorar la calidad y productividad.

No obstante, la tendencia ha sido implantar sistemas o modelos gerenciales y suponer que los miembros de la organización aceptaran automáticamente los cambios. La evidencia procedente tanto de compañías nacionales (Granell, 1994) como internacionales (Schneier,1995), revela que esta suposición no suele ser la correcta. Los efectos de los cambios estructurales y estratégicos son efímeros, a menos que estén integrados con cambio de cultura.

Según Granell (1997), los movimientos o "modas gerenciales" se imponen con gran fuerza y generan movimientos organizacionales, en los cuales se pretende generar modificaciones estructurales sin cambiar la conducta y capacidades de la gente.

Uno de estos modelos gerenciales, que se ha impuesto con gran fuerza es la Norma ISO 9000 la cual se orienta a consolidar la competitividad de las empresas y garantizar la calidad de sus productos o servicios.

Las normas ISO 9000 hicieron su aparición a finales de los años ochenta, con la intención de disponer un conjunto de principios que orientara las organizaciones hacia la satisfacción del cliente, estableciendo funciones y actividades, a sus inicios de gerencia y luego de gestión de la calidad. En poco tiempo, esta certificación fue reconocida internacionalmente como una manera

de demostrar que la organización que la ostentaba tenia un sistema formal de la calidad y procuraba la mejora continua de sus procesos.

El aumento progresivo de las certificaciones tiene una especial relevancia, porque pone de manifiesto el afianzamiento de los sistemas de la calidad a escala mundial.

En Venezuela, según Fondonorma (datos a Enero del 2002), se encuentran certificadas 286 empresas pertenecientes a diversos sectores como lo son: industria, agroindustria, servicios y construcción. La certificación de sistemas de la calidad en Venezuela ha crecido a una tasa anual de 34,1% desde 1992 hasta 2001, lo cual denota un interés por parte de las organizaciones venezolanas de implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad, ajustado a las normas ISO 9000.

El proceso de diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000 en una organización involucra la inversión de recursos humanos, físicos y financieros, que a su vez producen una sinergia entre los miembros de la organización. Esto permite lograr la consecución del objetivo en un plazo de uno a dos años (Según el tamaño de la organización).

La mayoría de las empresas venezolanas certificadas logran mantener el sistema de gestión de la calidad. Según Fondonorma hasta el 2001 solo el 2% de las empresas certificadas se les ha suspendido temporalmente la certificación. Sin embargo el proceso de "mejora continua" suele decaer, la utilidad del sistema de gestión de la calidad es cuestionada y se circunscribe como estrategia comercial o como elemento de mercadeo de la organización, en vez de convertirse en una actitud de convicción hacia la calidad.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, bien se puede preguntar si en la implementación del sistema de gestión de la calidad en la organización se toma en cuenta la cultura de la organización.

Según un estudio realizado entre Septiembre 1993 y Junio 1994 por el IESA y el Hay Group de Venezuela, acerca de "Recursos Humanos y competitividad en Organizaciones Venezolanas" (Granell, 1999). Muchas de las

organizaciones venezolanas estaban reestructurándose y adaptando nuevos modelos gerenciales dirigidos a disminuir costos, lograr un mayor control de los procesos, tener mayor presencia en el mercado y cumplir normas internacionales de calidad.

Los resultados de este estudio señalan que fueron muy pocas las organizaciones que en esa oportunidad vieron la cultura organizacional como un elemento importante a ser tomado en cuenta. Solamente aquellas que estaban haciendo un intento genuino de analizar su estilo gerencial, explorar el sentir de su gente, observar sus conductas y entender sus necesidades y expectativas, es decir su cultura, lograron resultados y progresos. Este estudio nos señala que la cultura organizacional no es vista como un asunto importante a la hora de iniciar un cambio.

La percepción que tiende a prevalecer es que los problemas derivados de la cultura no constituyen auténticos obstáculos a enfrentar, ya que se da por sentado que los cambios requeridos se darán de manera natural y espontánea, como consecuencia de las modificaciones de estructura y estrategia. Por tanto al no plantearse la cultura como problema se ha manejado mal.

Si a pesar de que la cultura organizacional no sea vista como un elemento importante en un proceso de cambio, pero de igual manera influye en él, se puede decir que seguirá influyendo luego de instaurado el cambio, luego que el sistema o modelo es implantado. Según el manejo o gerencia de este elemento, podrá tener una influencia positiva o negativa en el desempeño del sistema o modelo gerencial de la organización.

Cada aspecto de la empresa está determinado por la competencia, motivación y la eficacia de la organización humana. De todas las tareas gerenciales, la gerencia del componente humano es la tarea más importante y central, porque todo lo demás depende de lo bien que se hagan las cosas.

Por tanto es importante identificar las características de la organización, las cuales tiene una influencia significativa en su desempeño y productividad.

Si se identifica el tipo de cultura organizacional de la organización, no solo se daría un gran paso en el manejo del proceso de cambio que supone la implementación de un sistema de gestión de la calidad, también se podría emplear como una herramienta estratégica para que la misma influya de manera significativa en la mejora de los procesos de la organización, es decir en el desempeño del sistema de gestión de la calidad.

En virtud de lo antes expuesto se pueden formular las siguientes interrogantes: Si en las organizaciones venezolanas con certificación ISO 9000:

1) ¿La cultura organizacional es tomada en cuenta a la hora de implantar un sistema de gestión de la calidad?,
2) ¿Es conocido su tipo de cultura organizacional?, y
3) ¿Se generan estrategias para cambiar la cultura en los casos en que esta represente un obstáculo para la implantación del sistema de gestión de la calidad?.

2. Antecedentes

Los estudios acerca de la cultura organizacional en los últimos años en Venezuela han sido:

Alonso y Díaz (1988), en su trabajo de grado "Diagnóstico de la cultura organizacional en Corpoven", aplican un cuestionario con la finalidad de diagnosticar la relación entre la actitud y la percepción de los trabajadores y los valores de la cultura de la organización. El instrumento se aplicó a nivel de supervisados y supervisorio en trabajadores de Caracas, Pto. La Cruz, Anaco y San Tomé. El cuestionario fue aplicado luego de un taller de "La Organización y su cultura" realizado en Caracas en Marzo de 1988. Los resultados arrojaron que los valores de la organización estaban siendo promulgados, sin que la ubicación de los trabajadores tuviese influencia sobre la practica de los mismos. Los análisis realizados indicaron que los trabajadores tienen una percepción clara de la cultura y manifiestan una actitud favorable hacia esta, sin embargo esta no es el único factor motivante para la realización de su trabajo. Así mismo existe una

relación significativa entre la percepción, motivación y actitudes de los trabajadores con respecto a los valores organizacionales de Corpoven.

Nelsas y Uzcategui (1991) en su trabajo de grado "Sistema de valores en competencia y su posible influencia en el cambio", aplicaron el instrumento de sistema de valores y competencia del Dr. Quinn en la oficina sectorial de planificación y presupuesto del ministerio de la familia con la finalidad de identificar el modelo de la organización y su influencia en el cambio. El cuestionario se orienta a cuatro modelos como los son: sistema abierto, metas racionales, procesos internos y relaciones humanas. Los resultados indicaron que la organización esta orientada a procesos internos, sus miembros no comparten los valores de la organización y es cerrada a los cambios. El modelo menos ponderado fue la orientación hacia las relaciones humanas.

Duarte (1996) en su trabajo de grado "La cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo en jefes de departamentos y supervisores de una empresa de servicio" aplicó el cuestionario de Roger Harrison a nivel supervisorio con la finalidad de identificar el tipo de cultura e inferir sí esta tenia relación con los factores motivantes del puesto de trabajo. Los resultados arrojaron que la organización tenia una orientación a cultura de poder y al logro y que la variable de la cultura organizacional no tenia relación con la variable de la motivación del puesto de trabajo.

Estas investigaciones representan un aporte valioso en el estudio de la cultura organizacional y un soporte conceptual para esta investigación.

3. Justificación e importancia de esta investigación

La implementación exitosa de un sistema de gestión de la calidad en una organización permite la normalización, mejoramiento y medición de sus procesos, así como el adiestramiento y desarrollo de sus miembros, orientando la organización hacia la satisfacción del cliente.

Luego de la implementación del sistema de gestión de la calidad, la tarea de la organización es mejorar su desempeño, sus beneficios e institucionalizar el cambio, convirtiendo los cambios en conducta, actitudes de vida y de manera de hacer las cosas, lo cual impacta positivamente la cultura de la organización.

Existen varias maneras de hacerlo. Una de ellas es conocer y manejar la cultura de la organización. Sin embargo es el elemento organizacional que menos se toma en cuenta por las organizaciones venezolanas a la hora de iniciar un proceso de cambio.

La razón de esta indiferencia puede deberse en parte al desconocimiento o poco manejo del tema por parte de los líderes o conductores de la organización, a la percepción que el mismo es intangible, poco visible y poco importante, sin embargo esto no impide que de igual manera pueda influir en el desempeño del sistema y por ende en el desempeño organizacional.

El desconocimiento del tema puede ser una consecuencia de que ha sido un tema muy poco abordado y estudiado en las organizaciones venezolanas, es por ello que su estudio permitiría un mayor conocimiento y mayor comprensión del mismo, esto a su vez daría las herramientas para un mejor manejo a la hora de iniciar y consolidar un proyecto de implantación de un sistema de gestión de la calidad.

El estudio de la cultura de una organización, permite que sus dirigentes y el resto de sus miembros, puedan conocerse así mismas, y así anticipar e interpretar futuras acciones de toma de decisiones, de identificación de oportunidades, de adopción de nuevas estructuras organizacionales, que pueden a su vez influir en el desempeño de su sistema de gestión de la calidad y por tanto de la organización.

Este estudio pretende ser un aporte que promueva el estudio, análisis y comprensión de la cultura organizacional para que esta sea considerada como un

elemento importante a la hora de diseñar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad ISO 9000 en una organización.

4. Objetivo general y Objetivos específicos.

3.1 Objetivo General:

Identificar el tipo de cultura organizacional en empresas que tienen implantado un sistema de gestión de la calidad ajustado a la norma ISO 9001:2000.

3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar el tipo de cultura organizacional en empresas con certificados de calidad ISO 9000, en función de: el poder, el rol, el logro y las personas, por medio del instrumento de tipología cultural de Roger Harrison.
- Identificar las estrategias organizacionales empleadas en las organizaciones estudiadas, que fomentaron una cultura organizacional favorable a la implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000.

5. Marco Teórico.

5.1. Glosario.

A efectos de esta investigación se hará referencia a los siguientes conceptos que se mencionan a continuación:

5.1.1. Cultura: Según el estudio realizado por Abravanel, Hobbs y Allaire (1992), la cultura ha sido definida como un sistema de ideas y como un sistema sociocultural. Como sistema de ideas, los dominios cultural y social son distintos pero interrelacionados, y la cultura se sitúa en los espíritus portadores de cultura y los productos de la mente (significados y símbolos compartidos). Las escuelas de pensamiento que fundamentan estos conceptos son: cognoscitiva, estructuralista, de equivalencia mutua y simbólico. Como sistema sociocultural, la cultura es un componente del sistema social que se manifiesta en el comportamiento (maneras de vivir) y en los productos de este comportamiento, y su estudio puede ser sincrónico y diacrónico. Se apoya en las escuelas: funcionalista, funcionalista – estructuralista, histórico-funcionalista y ecológico – adaptacionista. (Ver Cuadro de "Tipología de los conceptos de cultura", figura N° 1).

5.1.2. Cultura de Calidad: Según Cantú (2001) es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementadas con el uso de practicas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permite colaborar con su organización para enfrentar los retos que se le presentan en el cumplimiento de su misión.

5.1.3. Cultura Organizacional: Abravanel (1992), propone que una organización tiene tres componentes íntimamente ligados:

1.Un sistema socioestructural, compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc).

2.Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres, metáforas, acrónimos y léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y folclor organizacional, emblemas, arquitectura). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de funcionarios predominantes actuales y la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales.

3.Los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados cualquiera sea su función, tienen a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. El tipo de relación con el sistema cultural y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, pueden variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia. Sin embargo, como todos los empleados construyen sus significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la organización, un grado considerable de comportamientos de significados se desarrolla inevitablemente entre los que permanecen por largo tiempo en un mismo medio social.

Entre el sistema cultural y el sistema socioestructural de la organización generalmente existe una relación de apoyo compleja, que puede llegar a ser una fuente importante de tensión y de presión cuando la organización deba adaptarse rápidamente a circunstancias nuevas. Ambos sistemas, el cultural y el socioestructural, deberían desarrollarse de manera armoniosa, el primero para justificar el segundo y el segundo para reforzar y sostener al primero. (Ver cuadro de "Esquema conceptual de la cultura organizacional", figura N° 2).

Abravanel (1992), señala que la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y

para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones, porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creadoras sociales y creadoras de significados Ver (Cuadro de "Definiciones de cultura y vínculos con las obras sobre gerencia organizacional", Fig. N° 03).

5.1.4. Elementos de la cultura organizacional: A la Cultura Organizacional se le atribuye un conjunto de elementos según Naranjo (1993), citado por Duarte (1996) estos elementos serían:

- El ambiente de negocio, entendido como una gran influencia ante la cual debe enfrentarse cada compañía, de acuerdo a sus productos, tecnologías y clientes, entre otros.
- Los valores como un conjunto de conceptos y creencias básicas que definen el éxito y establecen modelos de acción.
- Héroes que personifican los valores y como tal son modelos tangibles para que los trabajadores los sigan.
- Ritos y rituales o rutinas sistemáticas y programadas de la vida diaria que enseñe a los trabajadores lo que se espera de ellos.
- La cadena cultural, medios primarios de comunicación (informales) que transportan los valores corporativos.
- La tecnología, hábitos y conductas aprendidas.
- La valoración social de los puestos de trabajo, funciones y su estratificación que plantea, el qué, el cuándo y el cómo se asignan ciertas responsabilidades.
- Los roles enseñados y permitidos para mantener la cohesión del grupo social.

Por su parte, Struges (1996), citado por Duarte (1996) afirma que en los elementos de la cultura organizacional, se pueden identificar de grandes componentes, a saber: el componente formal y el informal, ambos componentes varían en un rasgo de especificad – amplitud, en su poder de definir y guiar las conductas organizacionales, de esta manera el componente esta compuesto por: Misión / Visión, políticas, procedimientos y reglas. Por otro lado el componente informal está constituido por: artefactos, símbolos, ritos e historias

5.1.5. Niveles de cultura organizacional: Según Shein (1990), en la cultura es posible distinguir varios niveles que van de los más visibles a los menos visibles, así tenemos que:

- Artefacto (visibles pero no descifrables).
- Tecnología.
- Arte.
- Esquema de conducta visibles y no audibles.
- Valores (mayor grado de conciencia).
- Confrontables en el entorno físico.
- Confrontables solo por contexto social.
- Presunciones básicas (dadas por sentadas, invisibles y preconscientes)
- Relación con el entorno.
- Naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio.
- Naturaleza del genero humano.
- Naturaleza de la actividad humana.
- Naturaleza de las relaciones humanas.

5.1.6. Normas ISO 9000

El conjunto de normas ISO 9000, versión 2000, se divide en los siguientes subconjuntos:

- ISO 9000 Orientación general.
- ISO 9001 Modelo para implementar el sistema de gestión de la calidad.

- ISO 9004 Lineamientos para la implementación de mejoras del sistema de gestión de la calidad.
- ISO 19011 Directrices para auditar el sistema de gestión de la calidad y sistema de gestión del ambiente.

Esta investigación, estudia organizaciones que se encuentren certificadas bajo la norma ISO 9001:2000 o se encuentren en proceso de certificación.

5.1.7. Organización ISO: La International Organization for Standarization (Organización Internacional para la fijación de normas), conocida como la ISO, es una organización internacional de normalización con sede en Suiza, compuesta por los grupos de normas de 91 países y cuenta con aproximadamente 180 comités técnicos. La primera versión de la ISO 9000, se publicó en el año 1987, durante años se llevó acabo un proceso de revisión que dio como resultado la versión del año 1994. El proceso de revisión ha continuado llevando acabo con la finalidad de ampliar su enfoque hacia la gestión de la calidad, lo que ha resultado la aprobación de la norma ISO 9000:2000, en el año 2000. Las normas de la serie ISO 9000, si bien tuvo su origen en Europa han sido aceptadas a nivel mundial y adoptadas por diversas organizaciones ya sea de productoras de bienes o servicios, con o sin fines de lucro. Esto ha permitido que se convirtieran en una herramienta de mercadeo internacional bastante fuerte a la hora de ofrecer un bien o servicio y de mejora de competitividad organizacional.

5.2. Desarrollo de una cultura de calidad:

Según Duarte (1996), La cultura organizacional, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas de procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y metas que, en su totalidad constituyen su cultura. En las culturas organizacionales se reflejan los supuestos y valores que guían una compañía. Son intangibles pero influyen profundamente en el comportamiento de los empleados. Los miembros de una organización aprenden y asimilan la

cultura de ella, a través, del proceso de socialización e influyen a su vez en dicha cultura por medio de la socialización e individualización. Según Vásquez (1990), "La cultura de una empresa está constituida por la tradición y el clima que implican valores". Suele reconocerse la existencia de un conjunto de valores, creencias y significados compartidos por los miembros de una organización, Vásquez la llega a definir como "la forma en que aquí se hacen las cosas". Según Schein (1990), "El nivel más profundo de permisiones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales esperan inconscientemente y definida como su interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetidamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de premisas ha de distinguirse de los "artefactos" y "valores" en la medida en que estos son de manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura". Campbell y Dunetti (1970), citados por Duarte (1996), por su parte conciben la cultura como un término que denota la manera como los empleados perciben las siguientes características: autonomía individual, estructura, identidad, apoyo, desempeño-premio, tolerancia del conflicto y tolerancia del riesgo. Según Serna Gómez (2000), cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo al nivel de la alta gerencia, las normas y los procedimientos y las características generales de los miembros complementan la combinación de los elementos que forman la cultura de una compañía. La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades. Entre los factores que influyen en la creación y consolidación de una cultura organizacional, se encuentran: Los fundadores, el estilo de dirección, la claridad de los principios

demandas, y su manera para tratar con el ambiente

nueva óptica que nos permite comprender y mejorar las organizaciones. Este concepto ha logrado gran importancia porque obedece a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno complejo y nos explica porqué algunas actividades que realizamos en las organizaciones fallan y otras no.

El análisis de la cultura organizacional tiene cuatro aspectos importantes:

1. Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias o filosofías, necesarias para el progreso de una organización.
2. Permite evaluar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio.
3. Determina las coordenadas del clima organizacional posible en la organización.
4. Permite comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización.

La gestión de calidad es la nueva forma de trabajar, pensar y actuar para que cualquier empresa pueda asegurar su supervivencia económica en esta nueva era económica, su fundamento es puro y simple sentido común, pero para implementarlo es necesario el liderazgo visible del presidente de la empresa, el involucramiento de todos los trabajadores, foco en el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo y adecuación de adiestramiento permanente.

Según Cantú (2001), la puesta en marcha de los conceptos de calidad en una organización, requiere la existencia de un ambiente cultural para tener éxito.

Define la cultura como el patrón por medio del cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo, es móvil y dinámica ya que cambia en función de los retos que enfrentan los grupos. La cultura es responsable de muchos de los comportamientos de grupos y naciones.

Si se tratara de crear cultura de cooperación con equipos de trabajos autodirigidos, pero la cultura del país o de la organización tuviese un excesivo respeto por la autoridad, la cual dicta lo que esta bien o lo que esta mal , se estará trabajando en vano. Es decir nunca darán frutos los esfuerzos por trabajar en una

dirección determinada si chocan con los paradigmas compartidos por los integrantes de una organización o país.

Wall y Solum (1994), citados por Cantú (2001), sostiene que si se intenta llevar acabo un cambio cultural interno en una organización, se debe tomar en cuenta lo que ellos llaman "las leyes naturales de las organizaciones", las cuales indican son:

1. Se obtiene lo que se habla: El conocimiento por parte de todos los integrantes de la organización de los valores y la misión de la organización.
2. La cultura de trabajo en equipo es el reflejo del líder: Un gerente motivado, creativo e inspirado, puede transmitir sus estados de animo a su equipo.
3. No es posible ir más rápido que un paso a la vez: La cultura no puede construirse de abajo hacia arriba: tiene que ir internalizando en cada nivel de la organización de arriba hacia abajo en forma paulatina nivel por nivel.
4. Las organizaciones facultadas requieren confianza: No se puede pedir responsabilidad a un grupo de trabajo si no se le otorga autoridad y confianza para que cumpla con su tarea.

La cultura es un fenómeno cambiante. Su contenido en determinado tiempo y espacio no asegura que en otras circunstancias sea la misma. Es decir un estilo de trabajo en una organización "X" en un determinado tiempo puede implicar ciertos valores y métodos de trabajo. Pero si se aplica a un proceso de cambio de forma planeada y dirigida, puede que en otro momento tanto los métodos de trabajo como los valores de la organización no sean los mismos.

El desarrollo de una cultura de calidad debe analizarse desde el punto de vista global de una organización, pero sin ignorar el aspecto de cultura individual

Según Cantú (2001) el cambio de la organización debe efectuarse de acuerdo con la dinámica de la misma, así como con su situación. Las intervenciones que se hagan en pro de un cambio cultural debe asegurar éste de forma consciente y verdadera por parte de los miembros.

A continuación se mencionan algunos métodos:

Método de Lewin (Davis & Newston 1991), ciatado por Cantú (2001).

1. Descongelamiento: Se prepara a la organización al cambio, mediante la explicación del problema o la situación que se enfrenta. En esta etapa, el aspecto clave es que los miembros sientan que el problema es parte de ellos y no que le es asignado.

2. Movimiento: En esta parte del proceso, los miembros efectúan el cambio necesario guiados por la dirección. Este cambio se debe hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración, así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

3. Recongelamiento: Los hábitos inculcados en la etapa anterior, al ser asimilados lentamente se internalizan y se vuelven parte de la cultura.

Método de Edgar Shein (1993), citado por Cantú (2001).

Este autor propone el uso de mecanismos bases para cambiar la cultura de un equipo de trabajo. Según sus métodos existen dos tipos de mecanismos:

1. Primarios: Son los que actúan cuando se crea una organización, y por lo general son el resultado del estilo de trabajo del líder, tales como: lo que miden, lo que controlan, cómo se reacciona ante situaciones de crisis e incidentes, cómo se forman personas modelos, cómo se enseña y se aconseja, los criterios bajo los cuales los líderes reclutan, seleccionan, promueven, retiran e incomunican los miembros de la organización.

2. Secundarios: llamados así porque en organizaciones jóvenes son creadoras de cultura, pero en organizaciones maduras llegan a serlo. Además solo funcionan si son coherentes y congruentes con los mecanismos primarios. En el caso de que lleguen a diferir, son fuente de conflicto y obstaculizan el desarrollo de la organización. Los mecanismos secundarios son: el diseño organizacional, estructural, los sistemas y procedimientos organizacionales, el diseño de espacios físicos, fachadas, edificios, las historia, los rituales, leyendas o mitos, sobre el personal y los cuentos, los estatutos formales, los valores y credos.

Al analizar estos mecanismos se pueden inferir que los primarios tienen más relación con una forma libre de comportamiento de los individuos, es decir aquello que conlleva a una decisión, mientras que los secundarios están asociados con los métodos de trabajo y las costumbres.

La fase de cambio se orienta a trabajar con los dos mecanismos: los primarios, en relación con los nuevos valores y actitudes, y los secundarios, modificando tanto métodos de trabajo como sistemas organizacionales. La última fase consiste en dejar crecer los nuevos mecanismos secundarios que puedan dar forma y consistencia a la cultura.

Fallas comunes en los procesos de cambio hacia la calidad, Garza (1994), citado por Cantú (2001).

En todo proceso existen diversos problemas que pueden conducir al fracaso, estos se pueden presentar en cualquier momento en que se intente realizar un cambio hacia la calidad, los más comunes son:

1. Sobreevaluación del enfoque racional: la mayoría de las veces se piensa que con el solo hecho de explicar las razones para cambiar la gente lo hará, lo cual no es posible porque el cambio de hábitos implica un proceso que debe ser controlado. En estos casos se requiere una mayor planeación, definición de objetivos y un mayor conocimiento de la naturaleza de los cambios personales.
2. Objetivos mal definidos: Al no tener una guía clara de las razones del cambio ni de los resultados deseados. Esto conduce a esfuerzos ambiguos que, al no tener una dirección, pueden frustrar el cambio y causar problemas adicionales.
3. Problemas mal definidos: Cuando se desea realizar un cambio sino se tiene bien determinada la razón del aspecto que se desea cambiar, se puede generar un problema, pues las diversas perspectivas sobre el mismo aparecerán durante el proceso lo cual dificultara el cambio planeado.
4. Importancia de los individuos: Para cambiar la cultura de los integrantes de una organización, no solo se requiere un cambio en las personas también en su entorno. Si se desea mayor iniciativa por parte de los empleados, se les debe

reeducar para ello, pero si las practicas de supervisión no son las adecuadas, los esfuerzos fracasaran.

Según Handy (1993), citado por Cantú (2001), para que el cambio cultural de una organización tenga éxito, esta debe involucrar al mayor número de personas que tengan el perfil deseado. Por tanto el cambio empieza por la cultura personal de calidad de cada uno de los miembros de la organización.

6. Marco Metodológico

6.1 Tipo de Estudio.

El tipo de estudio de esta investigación es descriptiva y de campo.

La investigación descriptiva, según Finol (1996) es aquella cuyo objetivo es señalar las particularidades de una situación, hecho o fenómeno. Es decir describir sistemáticamente el comportamiento de una variable haciendo uso de la estadística descriptiva, porque al describir es aconsejable señalar números, cantidades, promedios, porcentajes, entre otros.

Esta investigación es descriptiva porque se describe, luego de la aplicación de un instrumento, el tipo de cultura de una organización y sus resultados fueron presentado, mediante la estadística descriptiva a través de gráficos y porcentajes.

Cuando la información se recoge directamente de la realidad que se investiga, el proceso se denomina investigación de campo (Finol, 1996), su objetivo es realizar el estudio directo en el lugar donde ocurre el fenómeno.

Según lo indicado, se indica que es de campo porque en la investigación se aplicó un instrumento en las organizaciones a estudiadas que permitió identificar el tipo de cultura organizacional, siendo la información extraída de la realidad.

6.2 Población y muestra.

Se definió como población, las organizaciones venezolanas con certificación o en proceso de certificación bajo la norma ISO 9000, en la versión 2000.

En esta investigación no existió un proceso de escogencia de la muestra, sino que la misma fue intencional, en función de las condiciones de apertura y colaboración de tres organizaciones, dos certificadas y una en proceso de certificación. Para efectos de la investigación se llego a un acuerdo de confidencialidad con las organizaciones de no revelar el nombre de las mismas. Así que se identificaron de la siguiente manera:

- Organización A: Empresa de servicio, obtuvo su certificado bajo la norma ISO 9001: 2000, en abril del 2003. Tenia cinco años de certificada, bajo la norma ISO 9002:94. (Organismo certificador SGC)
- Organización B: Empresa de construcción del sector eléctrico, en proceso de certificación bajo la norma ISO 9001:94. Actualmente tiene el certificado, desde hace tres años, de la norma ISO 9002:94. (Organismo certificador BVQI)
- Organización C: Empresa de producción de herrajes y rejillas, obtuvo su certificación en Noviembre del 2003. Tenia cuatro años de certificada bajo la norma ISO 9001:95. (Organismo certificador FONDONORMA).

6.3 **Diseño de la investigación:**

Para los efectos de esta investigación se empleó las siguientes técnicas de recolección de información:

- Entrevistas con los miembros de la organización de diferentes niveles.
- Aplicación del instrumento de tipología cultural de Roger Harrison.

El instrumento (cuestionario) de tipología cultural de Roger Harrison, se define a continuación:

6.3.1 **Instrumento:**

En 1972, Roger Harrison publica un artículo sobre las tipologías de las ideologías organizacionales, donde aporta las bases para desarrollar un cuestionario que refleja la cultura o ideología que predomina en una organización dada (Duarte, 1996). En 1976, esta idea es desarrollada por Charles Handy en su libro "Comprendiendo su organización" donde remplaza la frase de Harrison "Carácter organizacional" por "Cultura organizacional", ya que consideraba que este involucraba de mejor manera los sentimientos que permiten entender un estilo de organización. Charles Handy en 1976, realiza una aproximación de las tipologías culturales, considerando que las organizaciones pueden clasificarse en cuatro culturas las cuales pueden estar presentes en diferentes departamentos y unidades de trabajo, y además son susceptibles a ser medidas. Estas culturas son:

orientadas al poder, al rol, al logro y a las personas (Duarte, 1996). Basándose en las cuatros tipologías descritas anteriormente, Harrison elaboró y validó un instrumento spicométrico para medir la ideología de la organización.

En 1990, Vásquez, en su libro de "Grupos y Empresas", traduce al español el cuestionario de Harrison (Duarte, 1996).

En 1996, Duarte, en su estudio sobre "Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo", utiliza el cuestionario de Harrison para estimar la cultura organizacional de una empresa de servicios.

Empleo un procedimiento de validación por expertos, cuyo resultado permitió afinar la validez de contenido, a través del acuerdo entre observadores.

El instrumento consta de quince Ítems, cada Ítems tiene cuatro opciones de respuesta, las cuales están ordenadas en a, b, c y d. Las respuesta de la opción "a" se refieren al poder, la "b" al rol, la "c" al logro y la "d" a las personas. El instrumento consta de dos columnas, una a la derecha y otra a la izquierda, la izquierda corresponde a la "cultura actual" y la derecha a la "cultura preferida". Para efectos de esta investigación se tomo en cuenta los resultados de la "cultura actual". Ver Anexo "A". En esta investigación no se le exigió a los sujetos su identificación por tanto se aplicó como una encuesta.

La definición de las cuatro orientaciones de la cultura organizacional, del cuestionario de Harrison se mencionan a continuación:

a. Orientación al poder: La organización busca dominar el medio y no acepta ninguna oposición, es renuente a estar sujeta a ninguna ley o poder externo. En ella los individuos que tienen el poder mantienen el control absoluto de los subordinados. Son organizaciones competitivas y celosas de su territorio. Siempre quieren expandir su control a expensas de las demás, explotando organizaciones más débiles.

b. Orientación a un rol: Aspiran a ser lo más racional y ordenado posible. En contraste con la autocracia de las organizaciones orientadas al poder, hay

preocupación por la legalidad, legitimidad y responsabilidad. La competencia y el conflicto son regulados o remplazados por el acuerdo, las reglas y los procedimientos. Los derechos y los privilegios están cuidadosamente definidos. Mientras hay más énfasis en la jerarquía y el estatus, existe moderación a través de la legitimidad y la legalidad, como en una monarquía constitucional. La predictibilidad de la conducta en estas organizaciones es muy alta y la estabilidad y el respeto son tan valoradas como la competencia. La respuesta correcta y seguida por el procedimiento establecido suele ser más valorado que la respuesta efectiva. Suele ser sistemas rígidos y lentos a los cuales les cuesta adaptarse al cambio.

c. Orientación al logro: El logro de una meta es el valor más importante así como la valoración de este logro. Si hay alguna autoridad que impida alcanzar los logros, si los roles y reglas son poco funcionales, si los individuos no tienen las destrezas necesarias estos son eliminados, cambiados, reentrenados o remplazados. No existe un compromiso ideológico hacia la autoridad, el orden o el respeto, esta se considera legitima solo si está basada sobre el conocimiento y la competencia apropiada. Es posible romper algunas reglas y regulaciones, si esto contribuye a la realización de las tareas. La estructura está formada y cambiada para ser compatible con los requerimientos de la tarea o función a ser realizadas. El énfasis está centrado en la rapidez y la flexibilidad de la organización para adaptarse a las condiciones cambiantes.

d. Orientación a las personas: Existen principalmente para servir a las necesidades de sus miembros pueden satisfacer necesidades, que no hubieran podido satisfacer por ellos mismos. Están orientadas al trabajo en equipo. Los métodos de toma de decisiones son utilizados con mucho cuidado, la gente generalmente no espera hacer cosas que sean incongruentes con sus metas.

6.3.1.1 Validación del instrumento.

Para los efectos de esta investigación se realizó la validación de expertos.

6.3.2 Recolección y procesamiento de la información:

El instrumento se aplico en las organizaciones A, B y C.

En la organización A (servicios), se aplico a 13 sujetos, el 100 % de la organización. En la organización B (construcción), se aplico a 11 sujetos, el 100% de la organización. En la organización C (producción), se aplico a 9 sujetos, el 80 % de la organización. En total se aplico el instrumento a 33 sujetos. Luego, los resultados de cada sujeto fueron promediados por cada orientación de cultura y luego este promedio le fue restado 5, con la finalidad de que los resultados dieran a una escala comprendida de 1 a 4. Siendo 1 la de menor orientación y 4 la de mayor orientación. Estos resultados a su vez fueron promediados dando así la ponderación por cada orientación de cultura.

Como un aporte del investigador se estableció la siguiente escala, con la finalidad de indicar si la cultura tiene una orientación relevante o poco relevante en la organización:

4.00 – 3.25 = Orientación de cultura muy relevante.

3.25 – 2.50 = Orientación de cultura relevante.

2.50 – 1.75 = Orientación de cultura poco relevante.

1.75 – 1.00 = Orientación de cultura no relevante.

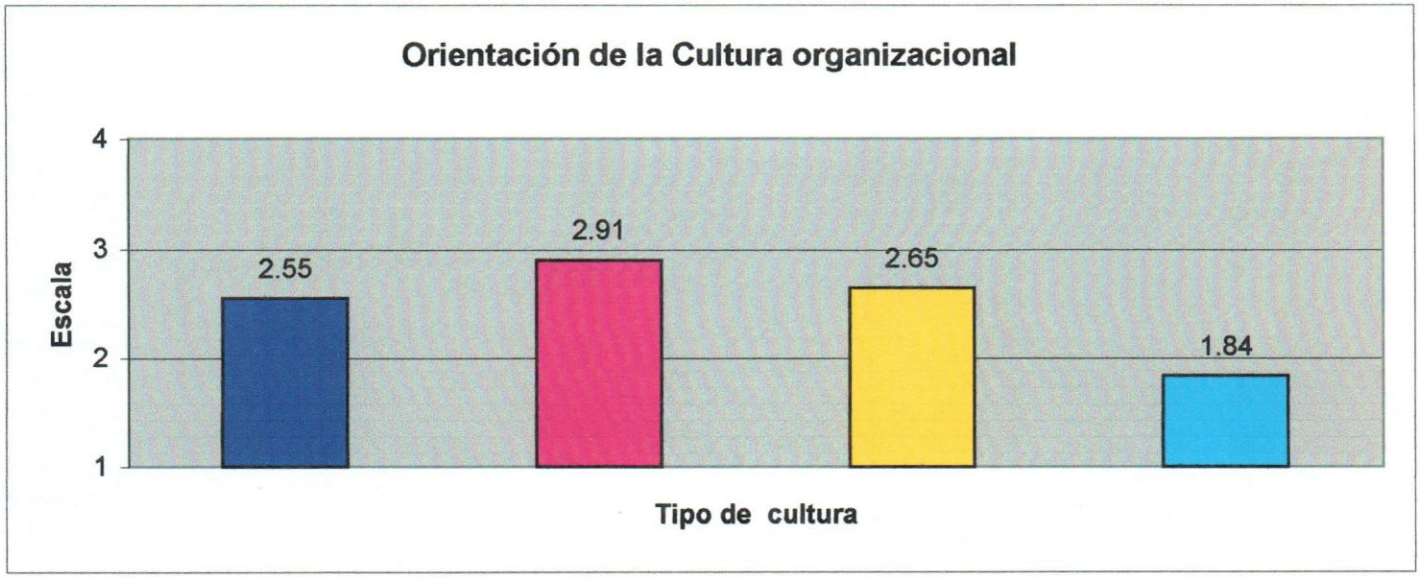
Así mismo, se les pregunto verbalmente al gerente general de cada una de las organizaciones, si la cultura había sido identificada en el momento en que se decidió implantar un sistema de la calidad y luego un sistema de gestión, y si formularon las estrategias para su identificación y adecuación a una cultura de calidad. Los resultados fueron registrados en un cuadro.

6.4 **Presentación y análisis de la información:** Los resultados y análisis se presentan a continuación.

Resultados de aplicación de instrumento de Roger Harrison / Organización A (Servicios)

jeto	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13	
	54	1.4	42	2.2	40	2.33	27	3.2	36	2.6	30	3	46	1.9	22	3.5	33	2.8	29	3.1	41	2.3	38	2.47	39	2.4
	29	3.1	37	2.53	27	3.2	23	3.47	34	2.73	32	2.87	33	2.8	29	3.1	40	2.3	25	3.3	34	2.7	35	2.67	30	3
	34	2.7	30	3	29	3.07	41	2.27	33	2.8	35	2.67	30	3	42	2.2	34	2.7	46	1.9	38	2.5	33	2.8	34	2.73
	47	1.9	41	2.27	54	1.4	59	1.07	47	1.87	53	1.47	40	2.3	57	1.2	43	2.1	50	1.7	37	2.5	44	2.07	47	1.87

	Promedio				
ujeto	a	b	c	d	
	Poder	Rol	Logro	Personas	
1	1.4	3.1	2.7	1.9	
2	2.2	2.5	3	2.3	
3	2.3	3.2	3.1	1.4	
4	3.2	3.5	2.3	1.1	
5	2.6	2.7	2.8	1.9	
6	3	2.9	2.7	1.5	
7	1.9	2.8	3	2.3	
8	3.5	3.1	2.2	1.2	
9	2.8	2.3	2.7	2.1	
10	3.1	3.3	1.9	1.7	
11	2.3	2.7	2.5	2.5	
12	2.5	2.7	2.8	2.1	
13	2.4	3	2.7	1.9	
	33.2	38	34.4	23.9	129
	2.554	**2.9**	**2.646**	**1.84**	**2.49**



Análisis de los resultados

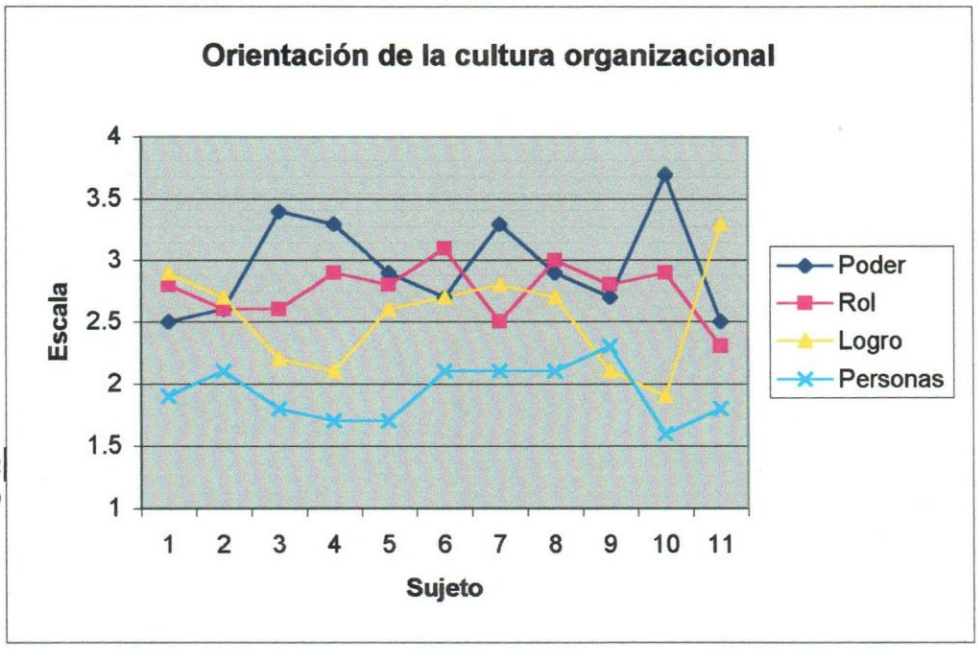
Esta organización según los resultados del instrumento se encuentra orientada al rol, seguida por el logro y el poder.Así mismo se encuentra menos orientada hacia las personas.

Al ser una organización orientada al rol es racional, ordenada, en donde la estructura organizativa, las normas y responsabilidades están cuidadosamente definidas.Con especto al cambio es un poco lenta para adaptarse a el pero luego que este es asimilado como un objetivo a lograr en un tiempo determinado , la organización encauza sus esfuerzos por lograrlo y lo logra. La cultura tiene una orientación relevante en la organización.

Resultados de aplicación de instrumento de Roger Harrison/ Empresa B (Construcción)

Sujeto	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
a	37	2.5	36	2.6	24	3.4	25	3.33	32	2.9	34	2.73	25	3.33	31	2.93	34	2.73	20	3.67	37	2.53
b	33	2.8	36	2.6	36	2.6	32	2.87	33	2.8	29	3.07	38	2.47	30	3	33	2.8	32	2.87	40	2.33
c	31	2.9	34	2.7	42	2.2	43	2.13	36	2.6	34	2.73	33	2.8	35	2.67	43	2.13	46	1.93	25	3.33
d	47	1.9	44	2.1	48	1.8	50	1.67	49	1.7	43	2.13	44	2.07	44	2.07	40	2.33	51	1.6	48	1.8

Sujeto	a	b	c	d	
	Poder	Rol	Logro	Personas	
1	2.5	2.8	2.9	1.9	
2	2.6	2.6	2.7	2.1	
3	3.4	2.6	2.2	1.8	
4	3.3	2.9	2.1	1.7	
5	2.9	2.8	2.6	1.7	
6	2.7	3.1	2.7	2.1	
7	3.3	2.5	2.8	2.1	
8	2.9	3	2.7	2.1	
9	2.7	2.8	2.1	2.3	
10	3.7	2.9	1.9	1.6	
11	2.5	2.3	3.3	1.8	
	32.5	30	28	21	112
	2.39	**2.3**	**2.07**	**1.6**	**2.09**



Análisis de los resultados

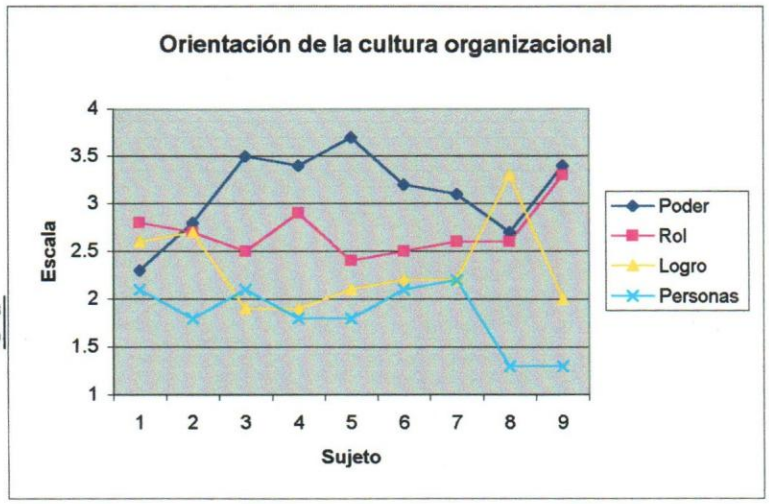
La organización , según los resultados del instrumento se encuentra orientada al poder, el rol y el logro, y menos orientada hacia las personas.

Es una organización jerarquica en donde el poder se deriva del cargo, y esto es bastante valorado entre los individuos que ostentan el poder y sus subordinados. Es competitiva a nivel externo e interno. Con respecto al cambio, si este le da un mayor poder a nivel externo o interno se adapta a él, pero si este causa un conflicto en áreas de poder se llevará a cabo con resistencia y de manera lenta. La organización tiene una orientación de la cultura poco relevante.

Resultados de aplicación de instrumento de Roger Harrison / Empresa C (Producción)

Sujeto	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
a	40	2.33	33	2.8	22	3.5	24	3.4	20	3.67	27	3.2	29	3.07	34	2.73	24	3.4
b	33	2.8	34	2.7	38	2.5	32	2.87	39	2.4	38	2.5	36	2.6	36	2.6	25	3.33
c	36	2.6	35	2.7	46	1.9	46	1.93	43	2.13	42	2.2	42	2.2	25	3.33	45	2
d	44	2.07	48	1.8	44	2.1	48	1.8	48	1.8	43	2.1	42	2.2	55	1.33	56	1.27

Sujeto	a	b	c	d	
	Poder	Rol	Logro	Personas	
1	2.3	2.8	2.6	2.1	
2	2.8	2.7	2.7	1.8	
3	3.5	2.5	1.9	2.1	
4	3.4	2.9	1.9	1.8	
5	3.7	2.4	2.1	1.8	
6	3.2	2.5	2.2	2.1	
7	3.1	2.6	2.2	2.2	
8	2.7	2.6	3.3	1.3	
9	3.4	3.3	2	1.3	
	28.1	24.3	21	17	89.8
	3.12	**2.7**	**2.3**	**1.8**	**2.49**

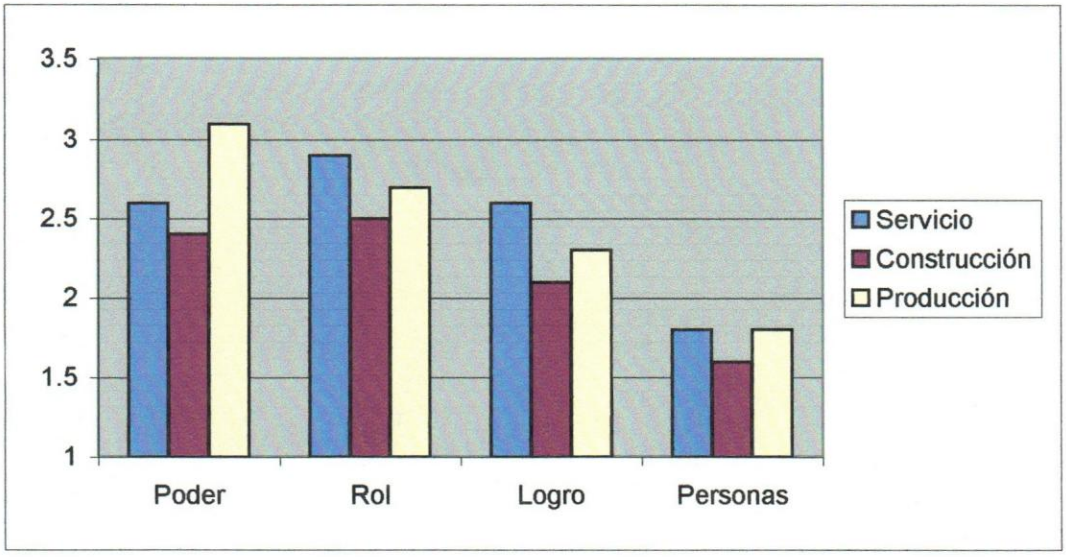


Análisis de los resultados:

Esta organización según los resultados de la aplicación del instrumento se encuentra orientada a el poder, el rol y el logro y menos orientada hacia las personas.
Es una organización jerarquica,competitiva y celosa de su territorio tanto externa como internamente Las personas que ostentan el poder tienen un control absoluto sobre sus subordinados y estos tienen poca capacidad en la toma de decisiones, el seguimiento de las normas y responsabilidades y el respeto al estatus del cargo son valores de la organización. Con respecto al cambio se adapta a el si es conveniente a sus intereses como organización, en caso contrario causara conflicto o nisiquiera será tomado en cuenta. La orientación de la cultura es relevante.

Tipo de cultura organizacional en organizaciones certificadas

	Poder	Rol	Logro	Personas	
Servicio	2.6	2.9	2.6	1.8	2.48
Construcción	2.4	2.5	2.1	1.6	2.15
Producción	3.1	2.7	2.3	1.8	2.48
					2.37



Nota:

Cultura orientada al poder: la que presento una orientación relevante fue la organización c, seguida por la organización a y por último la b.
Cultura orientada al rol: la que presento una orientación relevante fue la organización a , seguida por la c y por último la b.
Cultura orientada al logro: la que presento una orientación relevante fue la organización a, seguida por la b y la c.
Cultura orientada a las personas: las organizaciones a y c presentaron la una mayor orientación y la b la menos orientada. Esta orientación fue nada relevante.

El promedio en la organización a fue de 2.5, en la c de 2.3 y en la b de 2.5, el promedio de las tres organizaciones fue de 2.4.

Conclusiones

Las conclusiones a las que se llego en el presente estudio fueron:

1. Parece ser que no existe una orientación de cultura determinada en empresas que están certificadas bajo un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000. Según las organizaciones a las cuales se les aplicó el instrumento, la orientación de la cultura parece depender más del proceso medular u operativo de la organización que del hecho de tener un sistema de gestión de la calidad certificado.
2. Con una excepción, la orientación a la cultura de poder tiene una mayor preponderancia con respecto a las otras orientaciones de cultura organizacional, como los son orientación al rol, al logro y a las personas.
3. La orientación de la cultura organizacional con menos preponderancia en las tres organizaciones estudiadas, con respecto a las otras, fue la de orientación a las personas.
4. Según las organizaciones estudiadas, la cultura de la organización no es tomada en cuenta en el momento de decidir implantar un sistema de gestión de la calidad y menos aún se definen estrategias, al menos de manera consciente, que permitan orientar la cultura de la organización hacia una cultura de calidad.
5. Existe una ausencia de un plan de mentalización que permita orientar de manera consciente y sistemática la cultura de la organización hacia una cultura de calidad.
6. En cada una de las organizaciones se encontraron personas excluidas por razones diversas relacionadas con el sistema de gestión de la calidad.

Recomendaciones

1. Es necesario que las organizaciones que decidan implantar un sistema de gestión de la calidad apliquen instrumentos que les permita identificar el tipo de cultura organizacional que tienen y determinar si esta es favorable o no para el sistema de gestión de la calidad.
2. Se recomienda promover a todos los niveles de la organización la realización de programas, seminarios o talleres de "motivación al logro" que permita disminuir la orientación al poder y aumentar la orientación al logro.
3. Así mismo, realizar programas, seminarios o talleres orientados al trabajo en equipo, equipos autodirigidos, equipos de alto desempeño que permitan orientar la cultura hacia las personas.
4. Definir estrategias que en principio a la alta gerencia les permita identificar el tipo de la cultura de la organización y según los resultados, formular las acciones que orienten la cultura de la organización hacia una cultura de la calidad.
5. Formular acciones que permitan involucrar a todos los miembros de la organización y fomentar su participación activa en el sistema de gestión de la calidad.
6. Realizar investigaciones que permitan vincular el desempeño del sistema de gestión de la calidad con el tipo de cultura organizacional y así determinar el tipo de relación de estas dos variables y si esta es significativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, Rosa y DIAZ, Carolina. "Diagnóstico de la cultura organizacional en Corpoven", UCAB,1988.
- CANTÚ, Humberto. "Desarrollo de una cultura de calidad", 2° edición, México, Mc Graw Hill, 2001.
- CIAMPA, Dan. "Calidad Total", EUA, Addison – Wesley , 1993.
- DUARTE BARBOZA, Jessica. "La Cultura Organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo en jefes de departamentos y supervisores de una empresa de servicio", UCAB, 1996.
- FINOL, Teresita. "Procesos y productos de la investigación documental", 2° edición, Venezuela, Ediluz,1996.
- GRANELL, Elena. "Éxito Gerencial y Cultura",Venezuela, IESA, 1997.
- GORDON, Judiht. "Comportamiento Organizacional", 5° edición, México, Pretince-Hall,1997.
- HUSE, Edgar. "Organization development and change", West Publishing , 1975.
- IVANCEVICH , John M. "Organizational behavior and performance", Goodyear Publishing, 1977.
- QUINN, Robert. "Diagnosing and changing organizational culture", Addison Wesley,1999.
- LIKERT, Rensis. "The Human Organization", American Spychologist, 1967.
- NELSAS, Mónica y UZCATEGUI, Raquel. "Sistema de valores en competencia y su posible influencia en el cambio" UCAB, 1991.
- SERNA GOMEZ, Humberto. "Gerencia Estratégica", Global Ediciones, 7° Edición, 2000.
- SHEIN, E. "Organizational Culture ", American Spychologist, 1990.
- TOVAR, J. "Calidad total y cultura organizacional". Calidad Empresarial, 1998.
- VASQUEZ, I. "Grupos y Empresas", Gestión, 1990.

Cuestionario de Roger Harrison para la Identificación de la Cultura Organizacional

Empresa:	Fecha:	Edad:	Sexo:

El presente cuestionario intenta obtener información de cómo es percibida está organización por sus miembros ubicados en diferentes niveles y funciones. A continuación se presentan instrucciones y un ejemplo.

Instrucciones:

Cada pregunta (ITEM) tiene cuatro (4) alternativas de respuesta (a, b, c y d). Jerarquice coloque el n° uno (1) en la alternativa que para usted se ajusta más a lo que ocurre (columna cultura actual). Coloque los números dos (2), tres (3) y cuatro (4) en las alternativas siguientes de acuerdo al orden de prioridad que le merezcan. Se debe jerarquizar las cuatro alternativas de respuesta para cada una de las preguntas.

Posteriormente realice la misma operación para la columna "cultura preferida".

En primer lugar se debe responder la columna en la que se lee: "Cultura Actual" y ella debe reflejar como ve usted el comportamiento actual de la Empresa.

Luego, debe responder la columna en la que se lee "Cultura Preferida" y allí se le solicita responda lo que preferiría fuese el comportamiento de su Empresa.

Ejemplo:

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
	En está empresa se considera que un buen empleado es una persona que:	
3	a) Cumple con sus obligaciones.	1
1	b) Evita hacer cosas que le disgustan a su supervisor.	4
4	c) Hace cosas para superarse.	2
2	d) Ayuda a los demás.	3

En este ejemplo la persona coloco el n° 1 en la alternativa "b" de la columna "Cultura Actual", ya que evitarle problemas a su supervisor es lo que considera que es más valorado en la Empresa (lo que ve que más ocurre). Lo segundo más valorado es ayudar a los demás (coloca 2 en "d"), después cumplir con las obligaciones (3 en "a") y lo menos valorado según la jerarquía de la Empresa es hacer cosas para superarse (4 en "c"). Seguidamente en la "Cultura Preferida" colocó el n° 1 en la alternativa "a", ya que según su apreciación personal es más valorado que un buen empleado cumpla con sus obligaciones. Luego jerarquiza colocando las alternativas 2, 3 y 4 en alternativas c, d y b respectivamente, según su opinión.

Por favor asegúrese de contestar todas las preguntas y sea honesto al marcar los números que reflejen su opinión sobre cada información. No existen respuestas correctas o incorrectas la mejor respuesta es su opinión franca y honesta.

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario de Roger Harrison para la Identificación de la Cultura Organizacional

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
	1. En esta empresa se considera un buen jefe, es una persona que es:	
	a) Firme, decisiva, pero justa. Es considerado con los subordinados que le muestran dedicación.	
	b) Correcta pero impersonal. Evita utilizar su autoridad para su propio beneficio. Solo pide a sus subordinados lo que es requerido formalmente por la empresa.	
	c) Igualitaria en el trato con sus subordinados. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para obtener el trabajo.	
	d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los subordinados.	
	2. En esta empresa se considera que un buen subordinado es una persona:	
	a) Trabajadora y preocupada por alcanzar los objetivos fijados por los superiores: cumplidora.	
	b) Que se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evita actuar de manera que cause problemas al supervisor.	
	c)Motivada para dar lo mejor de sí misma de su trabajo, tiene ideas e iniciativas y está abierto a aceptar las ideas de otros si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.	
	d)Virtualmente interesada en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesta a aprender y recibir ayuda.	
	3. En está empresa se considera que un buen empleado (colaborador) es aquel que da prioridad a :	
	a) Los requerimientos personales del Jefe.	
	b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.	
	c) La realización de la tarea, de acuerdo con la habilidad, energía requerida y recursos materiales existentes.	
	d) Las necesidades de las personas relacionadas con las tareas.	
	4. Las personas "que lo hacen bien" en esta Empresa son:	
	a) Astutas y competitivas, con un fuerte sentido de poder e influencia sobre los demás.	
	b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad a la Empresa.	
	c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.	
	d) Ejecutiva y hábil en las relaciones personales. Preocupada por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.	
	5. En esta Empresa se trata al individuo:	
	a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.	
	b)Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un convenio mutuo de derechos y responsabilidades.	
	c) Como integrante de un equipo de trabajo que aporta su capacidad al logro de un objetivo común.	
	d) Como una persona valiosa e interesante que vale por sí misma.	

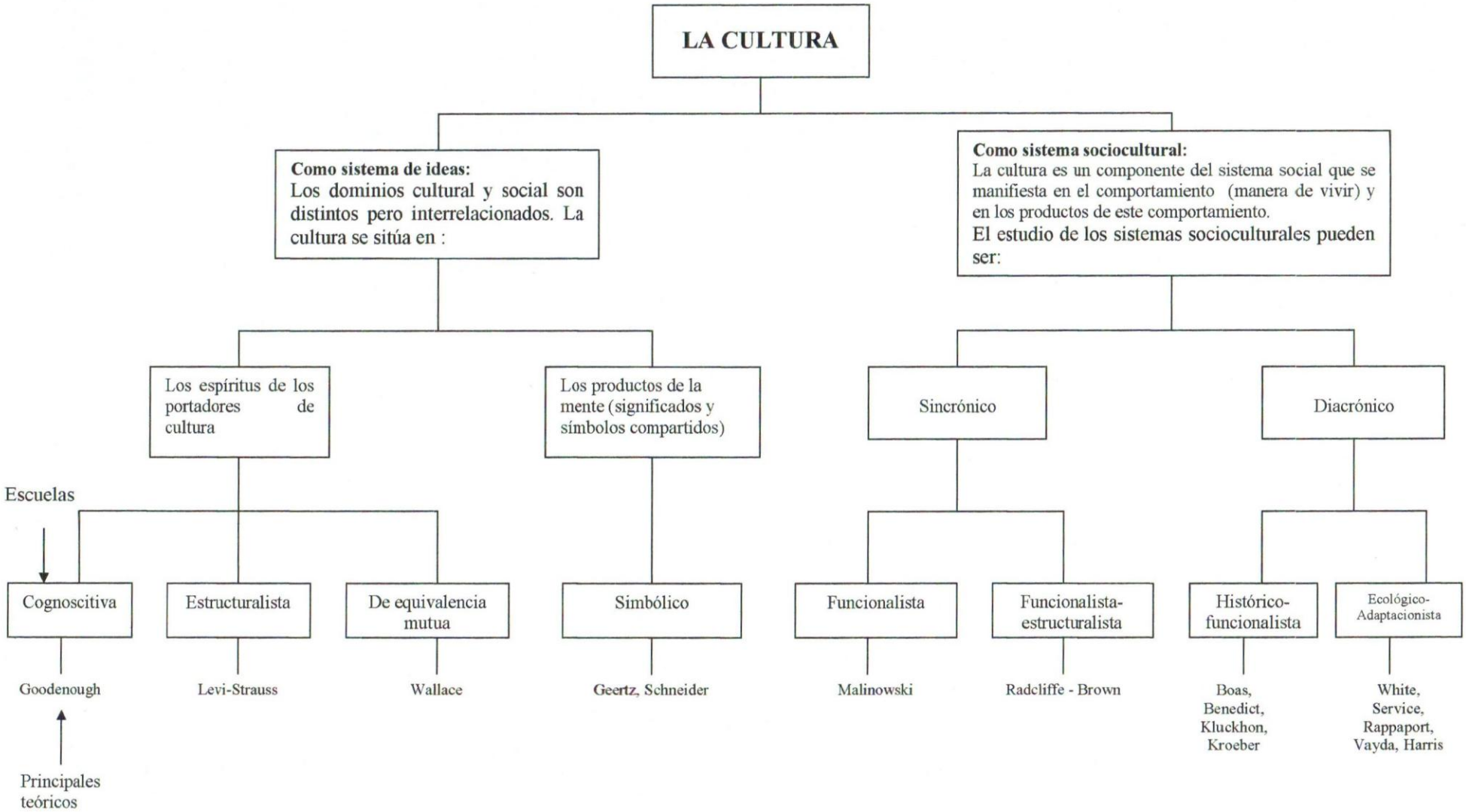
Cuestionario de Roger Harrison para la Identificación de la Cultura Organizacional

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
	6. En esta empresa, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:	
	a) El ejercicio del poder personal de quienes mandan. motivación a través de recompensas y sanciones	
	b) El ejercicio impersonal del mando con el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de las reglas.	
	c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación obteniendo un compromiso personal al logro de objetivos.	
	d) El interés y agrado que se encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.	
	7. En está Empresa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, sí:	
	a) Tiene más autoridad y poder que ellas dentro de la Empresa.	
	b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.	
	c) Tiene más competencia profesional que otros a lo que se refiere al trabajo.	
	d) Los demás la sienten como una persona que los apoya y les ayuda a realizar el trabajo.	
	8. La asignación de tareas en está Empresa, se hace de acuerdo a:	
	a) El juicio de las personas con más autoridad.	
	b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.	
	c) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo.	
	d) Deseos y gustos personales de los miembros de la Empresa.	
	9. En está Empresa el trabajo se saca con cierta efectividad debido a que las personas:	
	a) Esperan obtener v una recompensa. Sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la Empresa.	
	b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por lealtad a la Empresa.	
	c) Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos y buscan la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho.	
	d) Sienten gusto por el trabajo y preocupación o respeto por las necesidades o modos de pensar de los demás.	
	10. En está Empresa la gente trabaja junta cuando:	
	a) Un superior lo pide o cuando creen que lo pueden utilizar a los otros en su provecho.	
	b) La coordinación y el intercambio están establecidos por la Empresa.	
	c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.	
	d) Ello es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal.	

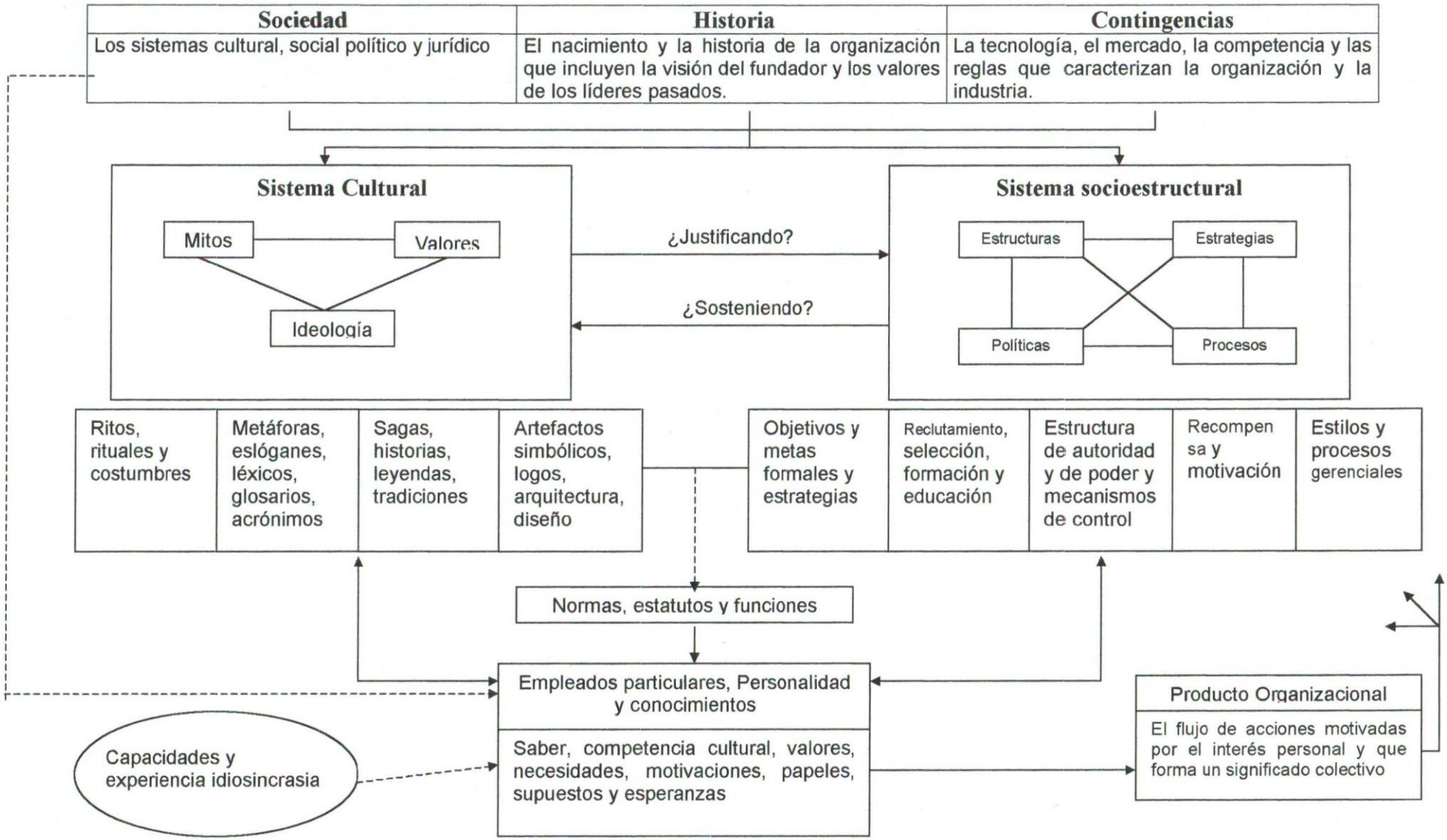
Cuestionario de Roger Harrison para la Identificación de la Cultura Organizacional

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
	11. En está Empresa la competencia entre las personas se da generalmente para:	
	a) Ganar poder y ventajas personales	
	b) Ganar una posición de mayor estatus y prestigio dentro de la estructura formal de la Empresa.	
	c) Aumentar la calidad de su contribución en el logro del objetivo.	
	d) En función de las necesidades muy personales de cada uno.	
	12. En esta Empresa los conflictos están:	
	a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.	
	b) Suprimidos, en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de sus responsabilidades.	
	c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.	
	d) Resueltos por la discusión de las necesidades y los valores de las personas.	
	13. Las decisiones en está Empresa , son tomadas por:	
	a) Las personas que tienen más poder ya autoridad.	
	b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.	
	c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre este problema.	
	d) Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.	
	14.En está Empresa el control de las comunicaciones se consideran adecuadas cuando:	
	a) Las ordenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. La información circula a través de una cadena de mando.	
	b) Las ordenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la Empresa.	
	c) La información es recibida de todos los centros de trabajo y usados por las personas que coordinan el establecimiento de prioridades y niveles de recursos.	
	d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente.	
	15. En está Empresa se responde al entorno cómo si este fuera:	
	a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.	
	b) Un sistema racional y ordenado, en la cual la competencia está limitada por jefes, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.	
	c) Un lugar imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse con logros de la Empresa.	
	d) Un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.	

Cuadro 1. Tipología de los conceptos de cultura. Por Brian Hobbs, Ph. D



Cuadro 2. Esquema conceptual de cultura organizacional



Cuadro 3. Definiciones de cultura y vínculos con las obras sobre gerencia organizacional

ESCUELAS	DEFINICIONES DE CULTURA	VINCULOS CON LOS ESCRITOS GERENCIA ORGANIZACIONAL	PRINCIPALES TEÓRICOS E INVESTIGADORES EN GERENCIA ORGANIZACIONAL
A. Organizaciones como sistemas socioculturales			
Funcionalista (Malinowski)	La cultura es un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades. Se explican las principales manifestaciones de la cultura (instituciones, mitos, entre otros) en relación con las necesidades fundamentales del ser humano.	El sistema socio cultural de las organizaciones refleja o debe reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y el trabajo organizacionales. De cierta forma, las organizaciones son lugares de promulgación y escenificación para la satisfacción de las necesidades de los participantes.	• Escuela de relaciones humanas (Mayo). •Escuela del hombre social (Homans-Zaleznick). •La realización de sí mismo (Maslow, McGregor, Likert) •McClelland y las motivaciones empresariales y gerenciales. •
Funcionalista-estructuralista (Radcliffe-Brown)	La cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos.	Una organización es un sistema social que contempla metas precisas , dotado de un subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macrosistema, justificando así la posición y el papel de la organización en el sistema social circundante. Las organizaciones son expresiones funcionales de los valores y mitos justificativos de la sociedad circundante.	•Escuela estructuro funcionalista (Parsons, Barnard, Crozier). •El hombre complejo (Shein, Bennis).
Ecológico-adaptacionista (White, Service, Rapaport, Vayda, Harris)	La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunicaciones con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente, existe una interacción dialéctica.	Las organizaciones son producto de la interacción dialéctica con el ambiente, pero los factores influyentes de contingencia. Pueden constituir subculturas un poco diferentes de su sociedad, pero tienden más bien a estar conformes.	•Teoría del sistema abierto (Katz y Kahn). •Teoría de la contingencia (Thompson) •Estudios interculturales de organizaciones (Dore, Tracy y Azumi). •Perspectivas de sistem,as sociotécnicos (Emery y Trist). •El grupo Aston (Pugh y Hickson). •Escuela de ecología demográfica (Hannan y Freeman) •Nueva escuela de relaciones organización – ambiente (Pfeffer y Salancik)

Cuadro 3. Definiciones de cultura y vínculos con las obras sobre gerencia organizacional

ESCUELAS	DEFINICIONES DE CULTURA	VINCULOS CON LOS ESCRITOS GERENCIA ORGANIZACIONAL	PRINCIPALES TEÓRICOS E INVESTIGADORES EN GERENCIA ORGANIZACIONAL
Histórico – difusionista (Boas, Benedict, Kluckho)	La cultura consiste en configuración o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos: difusión, aculturación, asimilación.	Las formas organizacionales nacen y desaparecen según las circunstancias históricas. Las organizaciones son actualizaciones sociales de su propia génesis y de sus transformaciones en el curso de los años.	•Chandler. •Stinchcombe. •Scott •Filley y House.
•B. Culturas Organizacionales como sistema de ideas			
Cognoscitiva (Goodenough)	La cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistema de conocimientos que contiene todo lo que se debe creer o saber, a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de su sociedad.	1. La cultura organizacional se define como una percepción duradera y general de las características de la organización. Su función primordial es influir en el comportamiento individual hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos. 2. Las organizaciones son productos sociales basados en los mapas colectivos de cognición de los miembros. Ellos proporcionan el esquema necesario para la acción organizacional.	•Clima Organizacional (Evan Campbell, James y Jones, etc). •Aprendizaje organizacional (Argyris y Schon, Hedberg, Arrow, Herís y Pehrson, Hedberg y Jonsson).
Estructuralista (Levi-Strauss)	Las diferencias culturales son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Su diversidad superficial resulta de permutaciones y transformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes.	¿Las organizaciones y los procedimientos son manifestaciones sociales diversas de procesamiento universales y subconcientes? March y Simon afirman que las estructuras y los procesos organizacionales reflejan las características y los límites de los procesos cognitivos humanos. Pero el tema nunca se ha profundizado.	•Presuposiciones cognitivas (March y Simon). •Investigaciones sobre el estilo cognitivo (McKenney y Kenn, Kolb).

Cuadro 3. Definiciones de cultura y vínculos con las obras sobre gerencia organizacional

ESCUELAS	DEFINICIONES DE CULTURA	VINCULOS CON LOS ESCRITOS GERENCIA ORGANIZACIONAL	PRINCIPALES TEÓRICOS E INVESTIGADORES EN GERENCIA ORGANIZACIONAL
Estructura de equivalencia mutua (Wallace)	La cultura es el conjunto de proceso cognitivos uniformes que crean el esquema general necesario para la predicción reciproca del comportamiento de manera funcional sin tener que acudir a los valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos.	Las organizaciones constituyen lugares de intersección y de sincronización de funciones individuales de utilidad; las micromotivaciones de los empleados se amalgaman en macrocomportamiento organizacional gracias a la elaboración de estructuras cognitivas que sirven para la predicción reciproca del comportamiento. El grado de participación de los miembros es proporcional al interés que allí encuentran.	•Hemiferio izquierdo y derecho del cerebro (Mintzberg). •El espíritu de gerencia (Summer , O'Connell y Perry, Ewing). •Mapas de causalidad y de equivalencia recíproca (Weick). •Cálculo de la participación (Barnard, March y Simon, Etzioni, Silverman, Selznick , Perrow). •Organizaciones de tipo A (Ouchi y Jaeger)
Simbólica (Geertz, Schneider)	La cultura producto de la mente, e el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y sus acciones.	1.Producto de su historia y de las ideologías de los funcionarios dominantes, una organización implica un sistema simbólico que interpreta las acciones de los miembros y solicita su compromiso. 2.Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas provenientes de la decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros.	•Sociología interpretativa accionalista de las organizaciones (Weber, Silverman). •Escuela institucionalista (Selznick, Clark, Rheman, Pettigrew, Elrige y Crombie, Wilkins, Harrison, Berg, Styme, Handy). •Fenomonología interaccionismo simbólico y etnometodología (Goffman, Turner, Brow, Garfinkel, Cicocurel, Bittner, Burrel y Morgan, Smircich, Berger y Luckmann)