



## **Impacto de la cultura organizacional en la gestión de la calidad total en las PYMES**

### **Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito**

Gualoto Llumiquinga Marjorie Tatiana

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Ing. García Aguilar Juanita del Carmen, PhD.

23 de febrero del 2023



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magíster

## TESIS GUALOTO MARJORIE

JUANITA DEL  
CARMEN  
GARCIA  
AGUILAR

2%  
Similitudes



< 1% Texto entre comillas  
< 1% similitudes entre comillas  
< 1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: TESIS GUALOTO MARJORIE.pdf  
ID del documento: 01c4ea9a1b2cae295b19303de06aa72d14cee8f  
Tamaño del documento original: 2,13 Mo

Depositante: Juanita del Carmen García Aguilar  
Fecha de depósito: 23/2/2023  
Tipo de carga: Interface  
fecha de fin de análisis: 23/2/2023

Número de palabras: 38.253  
Número de caracteres: 247.288

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="http://sedici.unlp.edu.ar">sedici.unlp.edu.ar</a> <a href="http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/1915/121967/Documento_completo.pdf?sequence=1">http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/1915/121967/Documento_completo.pdf?sequence=1</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (143 palabras)
2	<a href="http://dspace.uvic.cat">dspace.uvic.cat</a>   Cultura Organizacional: Una investigación psicométrica, predictiva ... <a href="http://dspace.uvic.cat/bitstream/10854/5833/1/tesda_c_2018_assem_pema_jardi_cultura_organ...">http://dspace.uvic.cat/bitstream/10854/5833/1/tesda_c_2018_assem_pema_jardi_cultura_organ...</a> 9 Fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (83 palabras)
3	<a href="http://www.redalyc.org">www.redalyc.org</a>   Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de... <a href="http://www.redalyc.org/journal/467/46716/107004/movir">http://www.redalyc.org/journal/467/46716/107004/movir</a> 1 Fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (72 palabras)
4	<a href="http://www.celil.com">www.celil.com</a> <a href="https://www.celil.com/helipdf/52405-8440/1933953-5.pdf">https://www.celil.com/helipdf/52405-8440/1933953-5.pdf</a> 9 Fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (70 palabras)

JUANITA DEL  
CARMEN GARCIA  
AGUILAR

Firmado digitalmente por  
JUANITA DEL CARMEN  
GARCIA AGUILAR  
Fecha: 2023.07.13 19:39:41  
+05'00'

Ing. García Aguilar, Juanita del Carmen, PhD.

C. C 171261532-5



Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración de Empresas

### Certificación

Certifico que el trabajo de titulación: "Impacto de la cultura organizacional en la gestión de la calidad total en las PYMES Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito" fue realizado por la señorita Gualoto Llumiquinga, Marjorie Tatiana; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 22 de febrero de 2023.



.....  
Ing. García Aguilar, Juanita del Carmen, PhD.

C. C 171261532-5



**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio  
Carrera de Administración de Empresas**

**Responsabilidad de Autoría**

Yo, **Gualoto Llumiquinga, Marjorie Tatiana**, con cédula de ciudadanía n° 1725862120, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Impacto de la cultura organizacional en la gestión de la calidad total en las PYMES Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 22 de febrero de 2023**

.....  
**Gualoto Llumiquinga, Marjorie Tatiana**

**C.C 1725862120**



**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Administración de Empresas**

**Autorización de Publicación**

Yo **Gualoto Llumiquinga, Marjorie Tatiana**, con cédula de ciudadanía n° 1725862120, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación:  
**Título: Impacto de la cultura organizacional en la gestión de la calidad total en las PYMES Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

**Sangolquí, 22 de febrero de 2023**

**Gualoto Llumiquinga, Marjorie Tatiana**

**C.C 1725862120**

## Dedicatoria

Todo lo que vívidamente imagines,  
ardientemente deseases,  
sinceramente creas y  
con entusiasmo emprendas,  
inevitablemente sucederá.  
Paul J. Meyer

La presente investigación está dedicada en primer lugar a Dios por siempre darme la fortaleza y poner en mi camino las cosas y personas correctas porque cada paso es más seguro sabiendo que le tengo a él mi lado.

A mis padres que con mucho amor y cariño siempre han trabajado para darnos lo mejor a mis hermanas y a mí, siempre han tenido las palabras correctas en cada momento desafiante que he tenido que atravesar, por siempre confiar en mi capacidad y desarrollarme para ser la mejor versión de mí misma.

A mis hermanas Liseth y Nicole que las quiero mucho y han sido un pilar importante de amor y apoyo durante este proceso.

A mis tías Enma, Nancy, Mireya que siempre han estado conmigo y con mi familia apoyándonos de manera incondicional.

A mi abuelita Beatriz que me cuidó desde que era muy pequeña, siempre estaré agradecida por cada palabra de aliento por ser esa persona sabia que me ha hecho reflexionar y saber que cada decisión que tome en la vida implicara un riesgo o una ventaja, que la familia es lo más fundamental porque siempre estarán en todas las etapas de la vida, buenas y malas, por ser ese ejemplo de mujer la quiero mucho.

A Ingebor Vargas que me ha ido formando profesional y personalmente por ser esa persona que brinda confianza y potencializa la capacidad de cada persona, siempre sembrando las mejores semillas para que las personas brillen con su luz propia. En ocasiones solo sus palabras son suficientes para recargarme y saber que soy capaz de lograr todo lo que me proponga.

## **Agradecimientos**

A Dios por permitirme disfrutar cada día de sus bendiciones y oportunidades porque el camino de Dios es perfecto.

A toda mi familia porque con cada experiencia que he tenido que vivir desde que era muy niña han forjado la mujer que soy ahora, valiente con ganas de aprovechar cada oportunidad y aprender día tras días y sobre todo agradecida por la oportunidad de darme los estudios y confiar en el proceso de éxito.

A mi distinguida Universidad por permitirme conocer amigos y docentes que han aportado mucho en mi vida estudiantil y profesional, porque cada conocimiento es una semillita que cosechare con grandes frutos

A mi tutora por el tiempo, paciencia y guía impartidos durante este proceso para lograr la meta planeada.

A mis amigos de universidad por ser esos cómplices en cada materia y vivir una calurosa aventura durante este proceso.

## Tabla de contenidos

Presentación .....	1
Resultados de la herramienta de urkund .....	2
Certificación.....	3
Responsabilidad de auditoria .....	4
Autorización de publicación.....	5
Dedicatoria .....	6
Agradecimientos .....	7
Tabla de contenidos.....	8
Índice de tablas.....	13
Índice de figura .....	14
Resumen .....	16
Abstract .....	17
Capítulo I.....	18
Introducción.....	18
Planteamiento del problema .....	18
Justificación .....	21
Objetivos.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos .....	22
Hipótesis .....	23
Estructura del trabajo de investigación.....	23
Capítulo II.....	25
Marco Teórico.....	25



Teorías de soporte .....	25
Teorías Contemporáneas de la Administración.....	25
Teoría del desarrollo organizacional (DO).....	39
Enfoques.....	49
Enfoque de la Integración.....	49
Enfoque de diferenciación. ....	50
Enfoque de fragmentación. ....	51
Conceptualización de variables.....	52
Gestión de calidad total.....	52
Cultura organizacional .....	55
Modelos a usar en la investigación .....	60
Modelo de marco de valores en competencia (Competing Values Framework) de Cameron y Quinn e instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) ..	60
Modelo de excelencia de Malcolm Baldrige .....	64
Marco Referencial .....	69
Capítulo III.....	74
Marco metodológico.....	74
Enfoque de investigación: Mixto.....	74
Diseño .....	75
Tipología de la investigación.....	75
Alcance de la investigación.....	76
Población.....	77

Muestra.....	78
Muestreo aleatorio .....	78
Muestreo bietápico.....	79
Cálculo de la muestra .....	79
Pymes en Ecuador .....	81
Pymes por ubicación geográfica.....	82
Pymes por sector económico .....	83
Industria manufacturera según el tamaño de las empresas.....	84
Ingresos generados por ventas por pymes manufactureras .....	85
Pymes y generación de empleo .....	85
Pymes limitantes.....	87
Fuentes de información .....	87
Diseño del cuestionario .....	88
Validación por expertos .....	89
Validación estadística de instrumento .....	96
Prueba piloto .....	96
Operacionalización de las variables de investigación .....	100
Recolección de datos .....	102
Procesamiento de datos .....	102
Análisis de información.....	103
Análisis factorial.....	103

Matriz de correlaciones .....	104
Índice Kaiser Meyer Olkin (KMO) .....	105
Test de esfericidad de Barlett .....	105
Extracción de factores.....	106
Método de componentes principales .....	106
Método Varimax.....	106
Comunalidades .....	107
Varianza total explicada .....	107
Matriz de componentes .....	107
Correlación de Spearman .....	108
Capítulo IV.....	110
Análisis de datos .....	110
Información de las empresas.....	110
Información Demográfica .....	115
Tipología de la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.....	120
Perfil actual de la cultura organizacional .....	120
Perfil deseado de la cultura de las pymes.....	127
Gestión de la calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito .....	133
Análisis factorial Gestión de Calidad Total .....	133
La cultura organizacional y la gestión de la calidad total .....	140

Cultura organizacional actual con Gestión de Calidad Total .....	140
Capítulo V.....	143
Propuesta.....	143
Plan de acción.....	146
Capítulo VI.....	155
Conclusiones.....	155
Recomendaciones.....	160
Referencias.....	161
Apéndices.....	171

### Índice de tablas

Tabla 1. Estructura del trabajo de investigación.....	23
Tabla 2. Tamaño del universo de empresas manufactureras .....	77
Tabla 3. Población de pymes manufactureras CIIU C .....	78
Tabla 4. Lista de expertos .....	90
Tabla 5. Validación de expertos cuestionario de gestión de calidad total .....	92
Tabla 6. Prueba de normalidad .....	97
Tabla 7. Escala de George y Mallery .....	98
Tabla 8. Análisis de fiabilidad Gestión de Calidad Total .....	98
Tabla 9. Análisis de Fiabilidad Cultura Organizacional .....	98
Tabla 10. Matriz operacional de variables.....	100
Tabla 11. Grado de relación según el coeficiente de correlación .....	109
Tabla 12. Tipo de empresa .....	110
Tabla 13. Código de sector empresas medianas .....	111
Tabla 14. Código de sector empresas pequeñas .....	112
Tabla 15. Fuerza Cultural .....	123
Tabla 16. Fuerza Cultural .....	129
Tabla 17. Matriz de correlaciones.....	133
Tabla 18. Prueba de KMO y Bartlett .....	135
Tabla 19. Comunalidades .....	135
Tabla 20. Varianza total explicada.....	136
Tabla 21. Matriz de componente .....	137
Tabla 22. Correlación de Gestión de Calidad Total y Cultura Organizacional .....	140
Tabla 23. Propuesta 7'S de McKinsey .....	149

## Índice de figura

Figura 1. Árbol de problemas .....	20
Figura 2. Ciclo de PHVA de Walter A. Shewhart .....	31
Figura 3. Manejo de la gestión de la calidad total.....	36
Figura 4. Eje de tiempo de calidad .....	37
Figura 5. Eje de tiempo de desarrollo organizacional .....	48
Figura 6. Niveles de la cultura .....	56
Figura 7. Marco de valores en competencia. ....	60
Figura 8. Modelo Malcolm Baldrige adaptado de Nacional Quality Award Criteria (1995) .....	65
Figura 9. Pymes por ubicación geográfica .....	82
Figura 10. pymes por sector económico .....	83
Figura 11. Industria manufacturera .....	85
Figura 12. Pymes y generación de empleo .....	86
Figura 13. Recolección de datos para la encuesta .....	102
Figura 14. Etapas del análisis factorial .....	104
Figura 15. Tipo de empresa .....	110
Figura 16. Tiempo de actividad .....	113
Figura 17. Ubicación de la empresa .....	114
Figura 18. Sector .....	114
Figura 19. Género.....	115
Figura 20. Edad Gerentes propietarios .....	116
Figura 21. Edad trabajadores pymes .....	116
Figura 22. Nivel académico gerentes-propietarios .....	117
Figura 23. Nivel académico trabajadores .....	118
Figura 24. Cargo.....	119

Figura 25. Departamento que pertenecen los trabajadores .....	119
Figura 26. Congruencia cultural.....	120
Figura 27. Fuerza cultural pymes .....	122
Figura 28. Congruencia cultural pymes .....	123
Figura 29. Orientación cultural deseada .....	127
Figura 30. Fuerza cultural deseada pymes .....	128
Figura 31. Congruencia cultural deseada de las pymes .....	130
Figura 32. Una nueva visión de la organización. Modelo de las 7s .....	143

## Resumen

La cultura organizacional y la gestión de la calidad total deben estar relacionadas para mejorar las operaciones y los resultados de una empresa. Una cultura organizacional sólida puede facilitar la implementación exitosa de la gestión de la calidad total, otorgando a la empresa una ventaja competitiva y aumentando sus posibilidades de éxito. Dado que las empresas enfrentan una presión cada vez mayor, el objetivo de este estudio es determinar el impacto de la cultura organizacional en la gestión de la calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito. En un mercado altamente competitivo, las organizaciones de hoy no volverán a confiar en sus antiguos modelos de negocios. Esta investigación utiliza un análisis correlacional descriptivo para examinar la relación entre las variables. Se involucró una muestra de 255 pymes, de las cuales 77 son pequeñas y 178, medianas. Se aplicó el cuestionario adaptado de Malcolm Baldrige de Excelencia para medir la variable gestión de la calidad total y el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn para establecer la cultura organizacional. El análisis factorial fue la técnica estadística empleada y se usó el programa estadístico SPSS 24. Los hallazgos del estudio demuestran que la cultura clan que predomina en las pymes no es la adecuada para adoptar un sistema de gestión de calidad total, donde la información y el análisis predominan primero. El coeficiente de correlación para las dos variables es de  $-0,027$  a un nivel de significación de  $p 0,05$  ( $0,666$ ), lo que indica que no existe correlación entre las variables de estudio. Así, se concluye que, para que las pymes del Distrito Metropolitano de Quito cuenten con un sistema de gestión de calidad total y comiencen a ser más competitivas e incursionar en mercado nacional e internacional, deben partir de un cambio cultural y adoptar una cultura jerárquica que les permita maximizar el cumplimiento de los requisitos que permitan obtener una certificación que asegure la calidad de sus productos.

*Palabras clave:* Cultura Organizacional, Gestión de la Calidad Total, pymes.



### **Abstract**

Organizational culture and total quality management must be related to improve the operations and results of a company. A solid organizational culture can facilitate the successful implementation of total quality management by giving the company a competitive advantage and increasing its chances of success. Since companies face increasing pressure, the objective of this study is to determine the impact of organizational culture on the management of total quality in manufacturing SMEs of the Metropolitan District of Quito. In a highly competitive market, today's organizations will not trust their old business models. This research uses a descriptive correlational analysis to examine the relationship between the variables. A sample of 255 SMEs was involved, of which 77 are small and 178 are medium. The adapted questionnaire of Malcolm Baldrige of excellence to measure the variable management of total quality and the OCAI questionnaire of Cameron and Quinn to establish the organizational culture was applied. The factorial analysis was the statistical technique, and the SPSS 24 statistical program was used. The study findings show that the clan culture that predominates in SMEs is not adequate to adopt a total quality management system, where information and the analysis predominate first. The correlation coefficient for the two variables is  $-0,027$  at a level of significance of  $p 0.05$  (0.666), indicating that there is no correlation between the study variables. Thus, it is concluded that, for SMEs of the Metropolitan District of Quito to have a total quality management system and begin to be more competitive and venture into a domestic and international market must start from a cultural change and adopt a hierarchical culture that allows them to maximize the compliance with the requirements that allow obtaining a certification that ensures the quality of their products.

*Keywords:* Organizational culture, total quality management, SMEs. .

## Capítulo I

### 1.1. Introducción

Las pymes son un descubrimiento que han forjado los emprendedores para lograr crear una organización con igual o mejor servicio o producto que ofrecen las grandes empresas, a pesar de contar con una limitación de empleados y, en muchas ocasiones, con la insuficiencia de recursos financieros, cuyo gasto deben reducirse para no acabar en la quiebra. El tejido empresarial de las grandes empresas son las que principalmente tienen la atención de las masas y, de tal manera, cuentan con una ventaja competitiva inmensa en comparación con la competencia que ofrecen las pymes. La cultura organizacional se postula como una de las palancas prácticas principales para entender las organizaciones de la región.

Verificar y utilizar estos componentes requiere comparaciones mínimas entre las culturas corporativas de varias organizaciones, lo que implica la identificación de métricas compartidas para cuantificar la cultura organizacional. Falta un estudio significativo de la cultura organizacional en las pymes en el Distrito Metropolitano de Quito, a pesar de que ha habido algunas contribuciones excelentes. El estudio tiene como propósito definir e identificar los elementos específicos de la cultura organizacional y la gestión de calidad total que muestran las pymes.

### 1.2. Planteamiento del problema

A continuación, se presenta el árbol de problemas de la esta investigación, para especificar y aclarar los puntos a tratar, manteniendo una perspectiva sencilla para el lector. Para determinar el problema central se han establecido algunas causas según Schein, Senge, Deming, Juran, Crosby entre otros como:

Falta de compromiso, donde la cultura organizacional puede obstaculizar la implementación de la calidad total. Sin un nivel suficiente de compromiso por parte de los líderes y empleados de la organización, estas personas pueden tener una comprensión estrecha de la calidad y pensar que su único propósito es satisfacer los requisitos reglamentarios y del cliente.

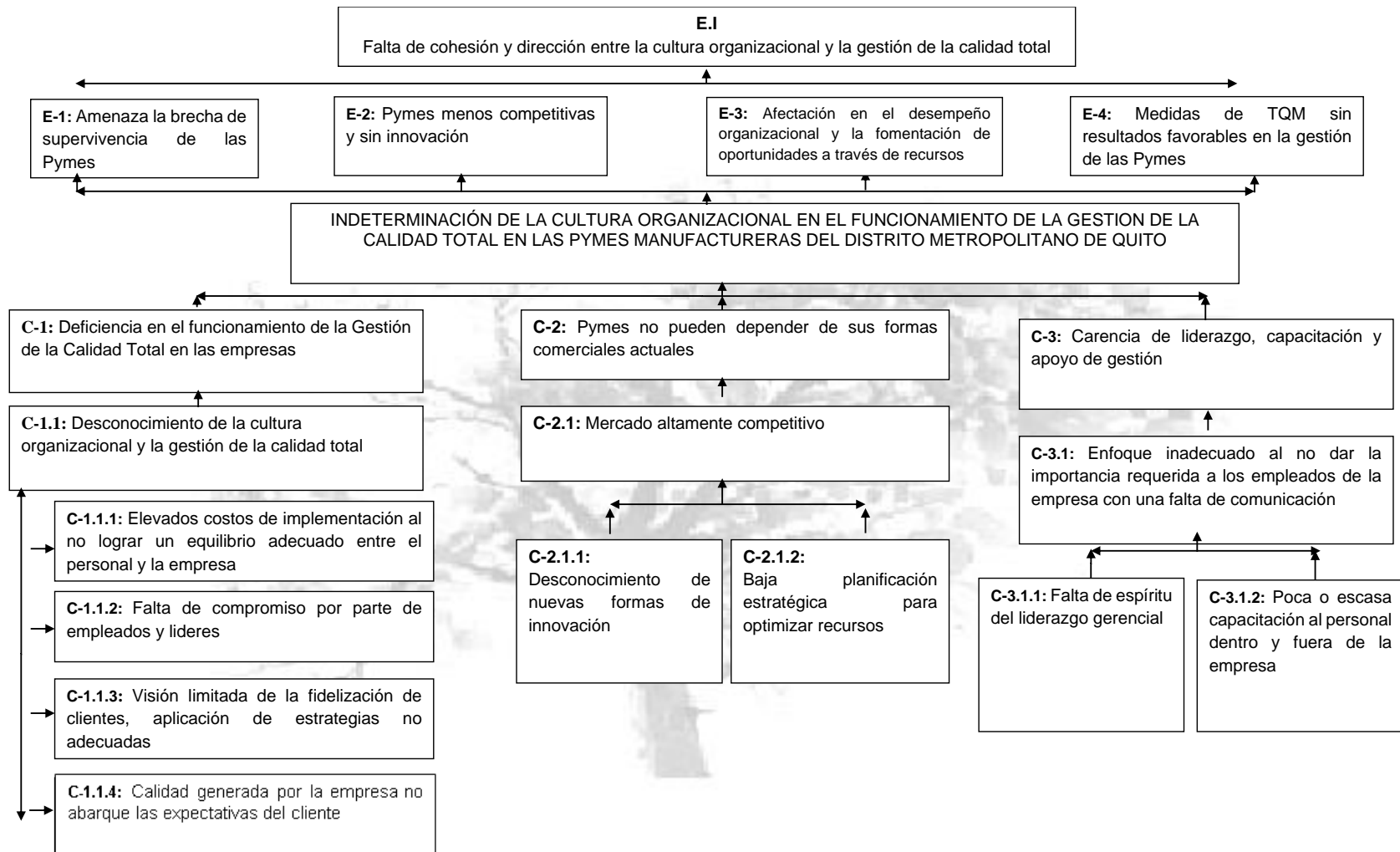
La gestión de calidad total, por otro lado, implica una metodología más completa y sistemática que cubre todas las facetas de la organización.

Carencia de capacitación, donde los empleados no entienden las funciones que deben cumplir dentro de la organización, dificulta la integración de una cultura organizacional. Otro aspecto importante es la falta de liderazgo, ya que, si los líderes de la organización no están comprometidos con la gestión y no modelan el comportamiento adecuado, las pymes frecuentemente enfrentan limitaciones de recursos y pueden no tener las herramientas necesarias para implementar una gestión de calidad total efectiva. Falta de continuidad si no se mantiene como una prioridad en el largo plazo, es posible que no se logren los resultados deseados y que la cultura organizacional vuelva a su estado anterior.

Entre otras causas, es importante que las pymes aborden estos desafíos de manera proactiva y busquen soluciones efectivas para no depender de sus formas comerciales actuales en un mercado altamente competitivo. Se establece como problema central la indeterminación de la Cultura Organizacional en el funcionamiento de la Gestión de la Calidad Total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.

Figura 1

## Árbol de problemas



### 1.3. Justificación

Las pymes son bien conocidas en todo el país como una fuente de libertad económica. En las pymes, el negocio es principalmente personal, con frecuentes contactos directos entre sus dueños y clientes. El entorno competitivo actual ha llevado a las pymes a buscar estrategias para impulsar su capacidad de innovación y competitividad. Además, la supervivencia y la mejora del rendimiento del sector dependen de políticas de apoyo, una cultura organizacional mejorada (CO) y habilidades empresariales para impulsar y reconstruir la industria. De manera similar, un estudio reciente encontró que la capacidad de las pymes para brindar más valor de excelencia al cliente y buscar oportunidades empresariales afecta su éxito (Dini & Stumbo, 2020).

Las iniciativas de reingeniería, gestión de calidad total (GCT), planificación estratégica y reducción de personal han fallado en al menos el 75 por ciento de los casos o han producido problemas que eran tan graves que la supervivencia de la organización estaba en peligro. Sin embargo, lo más intrigante de estos fallos son las explicaciones proporcionadas de por qué no funcionaron. Según varios estudios, ignorar la cultura organizacional es la causa de fracaso citada con más frecuencia. (Norberto et al., 2014).

La gestión de la calidad total forma parte de las acciones de cambio más comunes aplicadas en las dos últimas décadas. Las organizaciones que han puesto en marcha iniciativa de calidad para mejorar la eficiencia se han quedado cortas en general, según una encuesta de la lista Fortune 500, y descubrieron que solo el 20 por ciento afirma haber alcanzado sus objetivos de calidad, y más del 40 por ciento indicaba que sus iniciativas de calidad eran un completo fracaso. Debido a que la cultura organizacional permaneció igual en muchos de los casos, una investigación de McKinsey de treinta programas de alta calidad descubrió que dos tercios se habían estancado, fracasado o fracasado miserablemente. El logro de la renombrada iniciativa de gestión de calidad total dependía de la integración de estrategias de restablecer con un cambio en la cultura organizacional (Camero & Quinn, 2011).

Las pymes deberían lograr los resultados de crecimiento más fuertes con una postura estratégica empresarial que mantenga información de mercado relevante temporalmente, sea más adaptable estructuralmente (por ejemplo, sea más joven) y tenga una ventaja de recursos intangibles en relación con sus rivales de la industria. Si las pymes pueden desarrollar nuevas estrategias que les den una ventaja en los mercados extranjeros, encontrar y utilizar tecnologías que se ajusten mejor a lo que el cliente está necesitando y estar dispuestas a asumir los riesgos comerciales asociados con hacerlo, tendrán un mejor desempeño en los mercados extranjeros.

Comprender la cultura organizacional ayuda a determinar el tipo de liderazgo que se requiere, los tipos de comportamientos que merezcan reconocimiento y recompensa, y el estilo de gestión o liderazgo más adecuado. La cultura de una organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo prevalecientes, el lenguaje y símbolos, los procedimientos y rutinas, y los criterios de éxito que hacen que una organización sea única.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar el impacto de la cultura organizacional en la gestión de la calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Establecer la relación teórica entre las variables gestión de la calidad total, cultura organizacional
- Analizar la cultura organizacional dominante en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.
- Describir las dimensiones de la gestión de la calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito
- Explicar la relación entre la cultura organizacional y la gestión de calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito

- Elaborar una propuesta para fortalecer la cultura organizacional en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito

### 1.5. Hipótesis

- H1. En las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito predomina la cultura tipo clan.
- H2: El enfoque al cliente es la dimensión que tiene mayor relevancia dentro del sistema de gestión de calidad total de pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito
- H3. La cultura organizacional esta significativamente relacionada con la gestión de calidad total.

### 1.6. Estructura del trabajo de investigación

Este trabajo de investigación se divide en seis partes. Esto permite una interpretación detallada de las variables de estudio y ayuda a cumplir el objetivo general y los específicos. Así, la composición de cada capítulo indica:

**Tabla 1**

#### *Estructura del trabajo de investigación*

Capítulo	Temas	Objetivos específicos	Hipótesis de estudio
Capítulo I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Antecedentes</li> <li>• Planteamiento del problema</li> <li>• Justificación</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Hipótesis</li> </ul>	_____	_____
Capítulo II Marco Teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías de soporte</li> <li>• Conceptualización de variables</li> <li>• Enfoques de cultura</li> <li>• Modelos</li> <li>• Marco referencia</li> <li>• Marco conceptual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la relación teórica entre las variables gestión de la calidad total, cultura organizacional</li> </ul>	_____
Capítulo III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque</li> </ul>	_____	_____

Continua



Marco metodológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Tipología</li> <li>• Alcance</li> <li>• Población y muestra</li> </ul>		
Capítulo IV Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis descriptivo</li> <li>• Análisis factorial</li> <li>• Análisis de correlación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la cultura organizacional dominante en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.</li> <li>• Describir las dimensiones de la gestión de la calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito</li> <li>• Explicar la relación entre la cultura organizacional y la gestión de calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H1: El enfoque al cliente es la dimensión que tiene mayor relevancia dentro del sistema de gestión de calidad total de pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.</li> <li>• H2: En las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito predomina la cultura tipo clan.</li> <li>• H3: La cultura organizacional esta significativamente relacionada con la gestión de calidad total.</li> </ul>
Capítulo V Propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una propuesta para fortalecer la cultura organizacional en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito</li> </ul>	
Capítulo VI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusiones</li> <li>• Recomendaciones</li> </ul>		

*Nota 1.* La tabla 1 muestra la estructura del presente trabajo de investigación



## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

Este capítulo abarcará las diferentes teorías de soporte para la presente investigación. Para el caso de gestión de calidad total se encuentra las teorías contemporáneas de la administración, y para el caso de cultura organizacional parte de la teoría de desarrollo organizacional y encuadramiento en los enfoques. Posterior a ello se procede a conceptualizar las variables, niveles de cultura y los modelos que se usarán para el respectivo sustento.

#### **2.1. Teorías de soporte**

##### **2.1.1. Teorías Contemporáneas de la Administración**

En la actualidad es frecuente el presenciar la precariedad de ideas innovadoras que logren mantener a flote a las empresas en un duradero lapso, porque la mayoría de las cosas evoluciona y los empresarios deben adaptarse a los pequeños o grandes cambios. Las pymes son un tema redundante acorde con su notoria y representativa presencia dentro de la competencia por la obtención de credibilidad y sostenibilidad necesaria dentro de sus puestos operativos y administrativos.

Las pymes al definir su posición según la situación que presenta una empresa en su estado actual en forma de su crecimiento o desarrollo, le darán la ventaja de tomar las mejores decisiones para dicha situación e implementar un plan estratégico que incida positivamente en su entorno empresarial. Es por ello que la administración contemporánea viene a ser un trasfondo desarrollado mediante una serie de teorías de pensadores evolucionistas y progresistas que lograron marcar una diferencia en la búsqueda del mejor desempeño en la productividad en las empresas. Los conceptos de los que habla la gente son en su mayoría del siglo XX. El principal objetivo de la ciencia en la que está basada la administración es mejorar los métodos de producción a través de una gestión más eficiente de los recursos (Chiavenato I. , 2010).

Entre las personas que sobresalen dentro del cambio con sus respectivas doctrinas enfocadas en la construcción del conocimiento, en conjunto con el progreso y orden que se le debe dar a una empresa, están: Max Weber, Elton Mayo y Henry Fayol. De acuerdo con su obra publicada en la década de los cuarenta: *“La teoría de la organización social y económica”*, Max Weber presenta su modelo burocrático en el que se afirma que la burocracia sería un modelo de organización social que surge a partir de que la sociedad se transforme a medida que se vaya conformando por estructuras legales de organización. En este modelo, Weber afirma que la manera más funcional de organización sería la parecida a una máquina, en la que se aplican controles, se le anteponen jerarquías y se le imponen reglas, lo que la impulsa hacia la burocracia de un tipo ideal, destacando la racionalización y la eficiencia (Lobatón, 2012).

Con la burocracia en el estilo de administración racional y legal, se define al control de la gestión empresarial como objeto de dominación primario que formaliza por escrito que las actividades asignadas a los trabajadores por la empresa están siendo cumplidas. El modelo burocrático propuesto por Weber previene el comportamiento que tendrán los empleados dentro de la empresa y así se logra precisión, claridad, eficiencia, uniformidad y rapidez en la gestión del trabajo. Este tipo de organización empresarial pone a concurso las capacidades que poseen los individuos para realizar actividades laborales, con el fin de ser admitidos en la empresa, y de acuerdo con los méritos adquiridos personalmente, se les permite alcanzar y ocupar puestos superiores (Álvarez, 2011).

George Elton Mayo, un sociólogo y psicólogo industrial de origen australiano, especializado en el área de la teoría de las organizaciones, dio su aparición por el año de 1927, precisamente en la Escuela de Relaciones Humanas, en conjunto con sus vivencias de la consultoría e investigación, realizadas en la empresa Western Electric 's Hawthorne. A partir de la experimentación realizada en la empresa, ya antes mencionada, se encontró el valor de aquellos factores de tipo sociológico y psicológico de los grupos informales, que derivados de la implementación en la modificación de las fases de extensión del plazo determinado de

descanso, en la reducción de los días laborables, en aminorar las semanas de trabajo, simplificar el tiempo productivo fortaleciendo a la salud mental y con la sugerencia de tomar break para tomarse un café, fueron factores cuyo objetivo es integrar y motivar de las personas dentro del entorno laboral, fundamentado en alcanzar la eficiencia del trabajo (Lobatón, 2012).

Mayo expuso su perspectiva acerca del comportamiento humano en la organización, en la que llegó a respaldar lo primordial que es el anteponer el estado emocional de las personas sobre los esfuerzos físicos, debido a que suelen llegar a fatigar, estresar y aislar a los empleados si ellos viven bajo una presión constante sin sentirse comprendidos e identificados con lo que hacen. En cambio, si los individuos se sienten a gusto en su entorno de trabajo y lo ven como una convivencia en la que todos puedan llegar a tener una participación amena, se lograría que se sientan tal cual unos reales miembros que colaboran con la organización a la que pertenecen en primer lugar (Álvarez, 2011).

En definitiva, Elton Mayo experimentó en la conducta de los empleados para así alcanzar que ellos agarren confianza y se sientan lo suficientemente seguros al interactuar con los demás miembros de la organización, sin importar cual sea su rango o posición, a fin de que ellos puedan desenvolverse de forma hábil y eficiente. Si una empresa pone a prueba la teoría de Mayo, el equipo de dicha organización conocería a ciencia cierta que son parte de algo que va más allá de un proceso sistemático que los trataría con indiferencia, sin ser reconocidos por sus labores y sin la preocupación por sus necesidades, es por ello que esta teoría acerca de la influencia de las relaciones humanas ha ayudado a inventar el sentido de pertenencia de las personas dentro organización al no marginarlos e incentivarlos a la interacción para la satisfacción de los labores y el mejoramiento de la productividad.

Otro pensador destacado dentro de la forma de administración contemporánea de las organizaciones es Henry Fayol, mejor conocido por los investigadores como el padre de la teoría funcional de la década de los treinta. Este ingeniero, ejecutivo, director y autor de minas desarrollo su modelo de administración, referido como el fayolismo, en el que destaca que la

eficiencia dentro del sistema administrativo de una organización se genera al racionalizar la estructura empresarial, manifestando principios tales como la repartición del trabajo, surgiendo de la manera la departamentalización. Otros principios que planteó como fundamentos primordiales para la formalización de su organización fueron la responsabilidad y autoridad, la centralización, la jerarquía, la autoridad funcional y la unidad de mando. Los integradores, las suscitadoras de motivación y coordinadores del trabajo parten también de los principios estructurales de Fayol, derivándose de ellos el orden, la remuneración, la disciplina, la dependencia del interés general que, del propio, la equidad y el alma de equipo (Álvarez, 2011).

Cabe mencionar que la propuesta de Henry Fayol presenta implícita en su doctrina sobre la administración, la visión holística y sistémica de cómo debería estar conformada la gestión empresarial propuesta por Willian Ouchi, autor y profesor estadounidense en el área de la administración, debido a visión estructuralista y la dinámica en su comportamiento con respecto a su percepción de la organización (Álvarez, 2011).

#### **2.1.1.1. Propuesta contemporánea de la administración**

En la actualidad se ha vuelto evidente que los enfoques acerca de cómo manejar de forma eficaz la administración de una empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, han variado en proporción a la aplicación de teorías de la gestión empresarial burocráticas, científicas, de relaciones humanas y funcionales (Palma, 2011).

El enfoque de la propuesta contemporánea de la administración permite a las empresas crear nuevos productos innovadores, en función del apoderamiento de las nuevas herramientas tecnológicas, lo que puede afianzar la adaptación de los diferentes materiales de dirección, organización, control y planificación de la empresa y ayudar a dar el tamaño adecuado a la misma. Dentro de las propuestas se encuentra la mejora continua que es una filosofía gerencial por medio de sistematizar teoría de experiencia japonesa. La administración está elaborada dentro de una malla de conocimiento universal se ha utilizado en la práctica de diversas formas

en la manera de dirigir una organización o dentro de los ámbitos que dirigen la actividad humana (Hernandez, 2014).

Partiendo de la teoría de sistemas y de contingencia, de los años cincuenta y setenta, con su aportación en la construcción de pautas de la administración empresarial, surgen las teorías de la administración contemporánea, cuyas propuestas integraron la base de sucesos administrativos, diseñados hacia la sistematización y la investigación. Con esto se aplicaron sistemas de investigación y enunciaron hipótesis con el propósito de elaborar esquemas, mostrar definiciones, plantear modelos, realizar clasificaciones en base a las teorías de la administración que ya tienen sustento y han sido puestas en práctica en el campo empresarial.

Los métodos o modelos de administración no son fijos, se renuevan con las nuevas generaciones de investigadores, es por ello que a partir de los años setenta se dio lugar a las propuestas administrativas, que no eran genuinas teorías, pero resultaron efectivas por su participación dentro de un mejor manejo de la administración, implementando dinámicas, técnicas, maneras, métodos y nuevas prácticas de administrar. Para ejemplificar lo planteado con anterioridad, se explicará cierta propuesta administrativa que ha presentado un grato impacto dentro de las organizaciones y la cual se utilizará a lo largo de esta investigación:

### **Evolución de la calidad**

La propuesta de la gestión de calidad total es derivada años después de culminada la Segunda Guerra Mundial, involucrando al pensamiento centrado en la calidad de los autores W. Edward Deming y Joseph M. Juran, quienes tuvieron gran influencia durante el siglo XX por los temas a defender sobre el enfoque de la calidad total. La evolución de la calidad total con el transcurso del tiempo ha ido mejorando e innovando, de acuerdo con los estudios planteados por investigadores y a su vez dejando obsoletas ciertas filosofías que ya no cubren necesidades actuales. Esta evolución ha transcurrido por cuatro fases distintas que son: primero control de calidad, segunda garantía de la calidad, tercero la calidad completa y como cuarto excelencia empresarial (Hernandez, 2014).

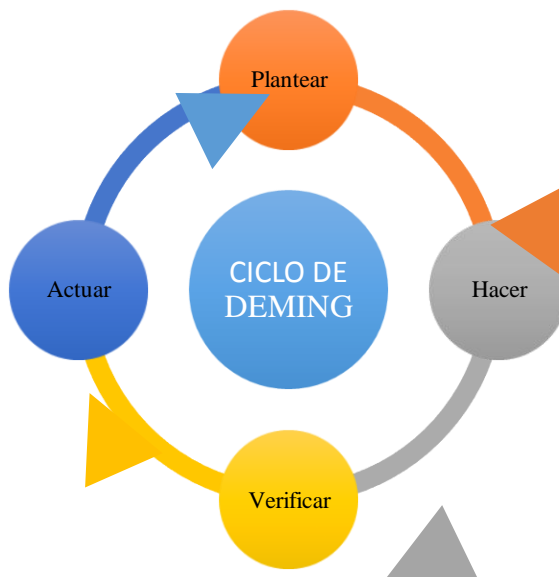
## Control de calidad

*W. Edward Deming*, un estadístico, autor de textos, profesor universitario, consultor estadounidense y emisor de la idea de la calidad total. Deming desarrollo las ideas de Walter A. Shewhart por el concepto de calidad total de procesos y Kaisen, inculco su criterio sobre el manejo de la calidad en el país norteamericano durante la Segunda Guerra Mundial, para posterior a ella, emprender un viaje a Japón a fin de continuar con sus predicas sobre la calidad en el país japones. Dadas las circunstancias los japones aprendieron de Deming, poniendo en práctica sus enseñanzas y difundiendo por el país las practicas del control de la calidad. Las propuestas de Deming por la calidad resultaron francas, debido a su ímpetu por que la administración reconozca la responsabilidad que debe adquirir al plantearse en construir los buenos sistemas anhelados, acorde con el papel de la calidad (Hernandez, 2014).

Esto quiere decir que según Paz & Gómez (2012) dentro del manejo de una organización, el empleado no puede elaborar productos que excedan en promedio la calidad de lo que el proceso es apto de elaborar, ya que se estarían creando discordancias innecesarias al forzar algo a lo que la empresa aun no es capaz de controlar. En el control de la calidad Deming creo su método, el cual es presentado por 14 puntos a seguir y 7 puntos negativos a evitar, además, planteo la mejora continua basada en un ciclo infinito de cuatro pasos cuyos procesos de mejora de la calidad fueron los siguientes:

## Figura 2

Ciclo de PHVA de Walter A. Shewhart



*Nota.* Adaptado de Ciclo PHVA (p.366), por Z. T. Hernández, 2014, Teoría general de la Administración. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

El ciclo determina sus componentes: planear, hacer, verificar y actuar, quiere especificar el:

Realizar las cosas de forma correcta.

Realizar las cosas de forma correcta siempre.

Realizar las cosas de mejor manera.

Parar de realizar las cosas que no contribuyen valor alguno (Torres H. , 2014).

### **Aseguramiento de calidad**

*Joseph M. Juran*, ingeniero estadounidense y asesor de gestión del siglo XX, reconocido por su conocimiento dentro del campo de la calidad y su gestión. Juran al igual que Deming, es pionero de la enseñanza a los japoneses sobre la manera de optimizar y tener un apto manejo de la calidad, debido a que se comprometió firmemente con su noción en el

esfuerzo, alta dirección y apoyo por la calidad. En 1951, Juran publicó su Manual de Control de Calidad en su primera edición. Juran ha puesto todas sus expectativas sobre los nuevos grupos de personas que puedan maximizar las capacidades en el manejo de la calidad, buscando algo distinto a lo planteado y perfecto para su aplicación. Además, Juran se distingue de Deming, al plantear a la calidad como la capacidad de ser utilizado de acuerdo con las necesidades del cliente, y no basarse solamente en las especificaciones previamente dichas por la producción, el trabajo de Deming fue culminado por Juran, quien se centró en el concepto de costo de la calidad como un gran ahorro para una evaluación inteligente del costo de la calidad; la trilogía de Juran se basa en planificar, controlar y mejorar la calidad (Paz & Gómez, 2012).

### **Calidad total**

En la posguerra ciertas empresas japonesas quisieron ejercer las ideas de Deming y Juran, poniendo en funcionamiento las técnicas que les posibilitaría lograr niveles de calidad funcionales, que los posicionaría positivamente frente a los competidores, en un puesto aceptable dentro del mercado. La definición general del concepto dado al GTC (gestión de calidad total) se divide de esta forma:

- Total: Todo, unidos para lograr el producto codiciado.
- Calidad: Sin fallas.
- Administración: Control de algo.

A la gestión de calidad total (GCT) según Hernández (2014) se la cataloga principalmente como un proceso arduo, coordinado y completo en todo su alcance, para lo cual los componentes de una organización se preparan para dar su potencial esfuerzo en la producción de los productos o servicios con el índice de calidad esperado, todo ello guiado por una administración competente y eficaz en su labor de supervisión y mejora continua. Lo característico de la GCT, es que su propuesta está basada en la prevención, para quitar a tiempo los problemas que se derivarían de la calidad. Esto quiere decir que las empresas se



encargan de crear un espacio en donde los requerimientos y necesidades que presenten los clientes sean respondidos y solventados de forma eficaz.

En este proceso se reúne a todos los miembros de la empresa, sea su interacción dentro o fuera de la misma, para que estén al tanto de su rol a cumplir dentro del proceso y el valor que le deben dar mediante su esfuerzo. Como en la vida existen los pros y contras de cada cosa puesta en práctica, la GCT no es la excepción, ya que el control de la calidad en un inicio estaba fundamentado en la inspección final del proceso, lo que quiere decir que si la empresa cometido algún error con la producción, al final, con la supervisión de la calidad, se revelara este error y lo que la empresa hará será el evitar que el producto llegue a manos del cliente, pero el producto defectuoso se considera una pérdida no reembolsable, generando un gasto adicional que tendrá que solventar la misma organización (Paz & Gómez, 2012).

Para terminar también cabe hacer mención a ciertas propuestas que también tienen un papel importante dentro del campo empresarial, el llamado justo a tiempo que se fundamenta en eliminar todo lo considerado como desperdicio de la organización y con esto poder hacer un aumento dentro de los inventarios, la administración por objetivos que consiste en la medición de un síntoma perceptible con la búsqueda de un resultado que se desea es decir una visión de la organización, el rightsizing que trata de crear una organización flexible es decir dar a la empresa el tamaño adecuado dependiendo de las necesidades y por último el downsizing, estrategia de la administración encaminada a la disminución o reestructuración de procesos lo que conlleve a la disminución del talento humano de la organización (Hernandez, 2014).

### **Excelencia empresarial**

Existen dos modelos ampliamente aceptados, EFQM en Europa y Baldrige en Estados Unidos. Juntos forman parte de la norma ISO 9000, que abarca las relaciones con todos los clientes de una empresa y la importancia de sus resultados. El Modelo de Excelencia de Malcolm se crea para ayudar a las organizaciones a utilizar una estrategia integrada para administrar el desempeño organizacional que conduce a brindar más valor a los clientes y

partes interesadas de manera constante, impulsando la sustentabilidad organizacional y mejorando la eficiencia y las capacidades de toda la organización, así como el aprendizaje organizacional e individual (Rodríguez & Sandoval, 2017).

#### **2.1.1.2. Gestión de la calidad total**

Un componente crucial del posicionamiento de una empresa en vías estratégicas de desarrollo contra prometedores competidores es la parte del control de la gestión de la calidad total. Para tratar la dirección por la que va el gestionamiento que le da la empresa a la calidad total, la cual supone un enfoque que está destinado hacia lograr y mantener resultados de la alta calidad, maximizando la productividad y minimizando los costos, con lo cual se debe aplicar y respaldar un conjunto de prácticas y técnicas. Además, esto abarca un concepto que concierne a todo el personal que contribuye con la organización, la cual necesita respaldar el cumplimiento de los estándares y por consecuencia del trabajo realizado se consiga la calidad gestionada en cuestión.

A nivel empírico, la evaluación de si existe gestión de calidad total y qué constituye la gestión de calidad total debe hacerse a nivel de prácticas. Las prácticas se basan en las facetas de observación y registro de la gestión de calidad total, y es a través de ellas que los gerentes trabajan para realizar las respectivas mejoras a sus organizaciones. Los principios son demasiado generales para la investigación empírica y las técnicas son demasiado detalladas para obtener resultados (Hodge et al., 2003).

De acuerdo al libro *“Teoría de la Organización, un enfoque estratégico”*, que menciona que alrededor del manejo de la dirección de la calidad total, los gerentes concluyeron que para poder adquirir más eficiencia dentro de sus procesos y poder involucrar más a los trabajadores en ellos, deben otorgar poder a los empleados de la empresa, es decir, hacer que aquellos empleados relegados a puestos inferiores dentro de la organización jerárquica, ahora pueden asumir las responsabilidades abarcadas con la toma de decisiones sobre los diversos temas, siempre y cuando se relacionen con su trabajo (pp. 11).

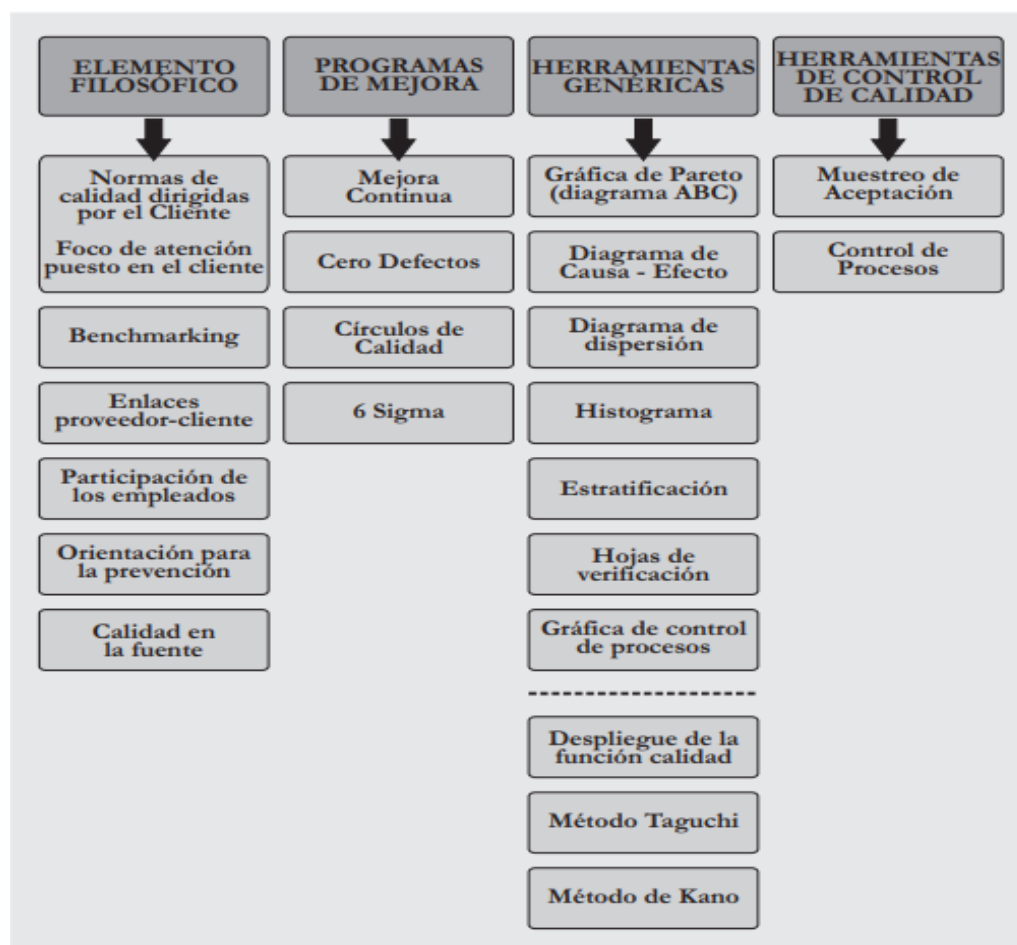
La gestión de la calidad total se ha venido proponiendo desde años atrás, y hay idealistas con el incentivo de que esta se siga transformando hacia horizontes creativos. Existen varios conceptos de lo llegaría a significar la palabra calidad, y a continuación se presentan algunos de esto, basados en la forma de pensar de reconocidos autores que por años han tratado con este tema:

- La calidad es un grado previsible de homogeneidad y dependencia a un costo menor y acorde al mercado, *W. Edward Deming*.
- La calidad es algo adecuado a su uso, *Joseph M. Juran*.
- La calidad es la manera practica de corregir y precaver solo posibles fallas, *Phillip B. Crosby*.
- La calidad es el acondicionamiento de la demanda y la relación con la misma, *Phillip B. Crosby* (Paz & Gómez, 2012).

Un sistema de gestión de calidad total aplicado en el campo de la administración empresarial ha sido capaz de garantizar que se satisfagan las necesidades planteadas por los clientes o consumidores a la hora de probar productos o servicios. Posibilitando a la organización hacer mejoras, si éstas son requeridas, o evitar entregar productos o servicios que no cumplan con el estándar de calidad idóneo. A continuación, en la figura 3 se muestra el manejo del sistema de gestión de calidad total, en donde lo más importante es la calidad y de esa manera sobresalir junto al producto o servicio relevantes para el público objetivo (Paz & Gómez, 2012).

**Figura 3**

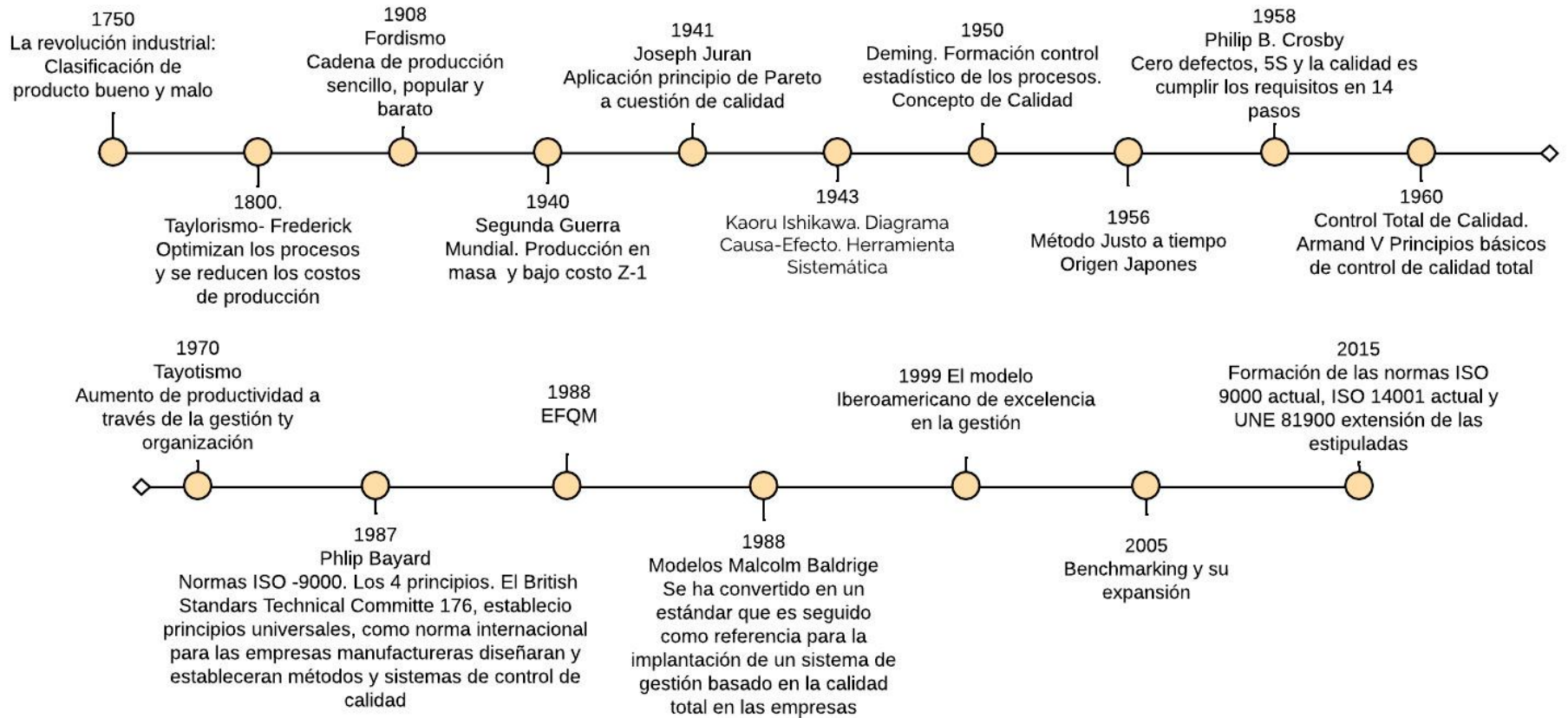
*Manejo de la gestión de la calidad total*



*Nota.* Adaptado de Total Quality Management (TQM) Administrar toda la organización para sobresalir en productos y servicios que son importantes para el cliente de un negocio (Figura), por R.C. Paz, D. G, Gómez, 2012, Administración de la Calidad Total, Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-10-Administracion-de-la-calidad-total.pdf>

Figura 4

## Eje de tiempo de calidad



Nota. En la presente figura se muestra la línea de tiempo de la historia contemporánea de la administración

Las ideas de los gurús de la calidad se aplicarán en este estudio. El modelo de Malcolm Baldrige recibirá una atención particular porque sostiene que los líderes organizacionales deben concentrarse en la dirección estratégica y las necesidades del cliente porque hacerlo mejora la moral de los empleados y aumenta la productividad. El modelo de excelencia se puede utilizar como una herramienta para comprender y gestionar el rendimiento, la planificación y las oportunidades de aprendizaje. Además, facilita la comunicación y el intercambio de información entre organizaciones de todo tipo. Esto ayuda a mantener la viabilidad de la organización al mejorar su capacidad y eficacia generales. Por otro lado, apoya el aprendizaje tanto organizacional como individual, enfatizando, entre otros, valores como el liderazgo visionario, la excelencia orientada al cliente, el respeto por las personas, la agilidad y la orientación al futuro.

Las empresas pueden implementar fácilmente sistemas de gestión de calidad gracias al enfoque de implementación sistemática y global del modelo de Malcolm Baldrige, que respalda la noción de que la calidad es un requisito crucial para las empresas. productores que quieren ingresar al mercado y aumentar su nivel de competencia. Si bien muchos de ellos abogan por una excelente gestión empresarial a través de la evaluación, mejora, planificación y enfoque en todos los procesos, dando importancia al cliente y su satisfacción, a muchos les resulta difícil cumplir con los requisitos técnicos. de ellos, particularmente a la luz de la expansión de las normas. Este modelo es crucial para la transformación estratégica de las organizaciones. Se considera un modelo en la evolución de la calidad que actualmente genera mucho valor y ha servido como referente para otros modelos de calidad y competitividad a escala global.

### **2.1.2. Teoría del desarrollo organizacional (DO)**

De acuerdo con Torres (2014), el desarrollo organizacional se crea con base en la teoría del comportamiento, en los años sesenta. Específicamente los datos sitúan el surgimiento del desarrollo organizacional en 1964 con Bradford como precursor de este movimiento. El DO nace con el aporte de un grupo de investigadores, principalmente estadounidenses como L. Bradford (el fundador), Warren G. Bennis, Edgar H. Schein, Peal Lawrence, Robert R. Blake, Jane S. Mouton entre otros. Estos autores desarrollaron este nuevo enfoque participativo y moderno, basado en el cambio. De modo que se estudiaron cuatro conceptos fundamentales que son: el individuo, el grupo, la organización y el medio ambiente. Se trata de un movimiento compuesto por varios investigadores que tiene por objetivo implantar las ciencias de la conducta en el ámbito administrativo.

La Teoría del desarrollo organizacional se remonta a varios contextos con diferentes aportes que lo construyen como se lo conoce en la actualidad. Uno de los contextos refiere a 1920 con las prácticas en clínicas, laboratorios y centros de investigación, en donde se orienta al desarrollo humano dentro de la organización: se estudiaban el impacto de la modificación en las condiciones de trabajo en los índices de producción particularmente, la clínica Tavistock. La gestión de la empresa se convirtió en una disciplina más formalizada y comenzó a desarrollar nuevas técnicas para hacer mejor la eficacia y la producción de la compañía. Esto sentó las bases para el desarrollo futuro de la disciplina del desarrollo organizacional (Cardona & Hernández , 2010).

Mas tarde, en 1945, Kurt Lewin fundó el Centro de Investigación para Dinámica de Grupos (IDG) con el cual aparece la idea de proceso de cambio de tres etapas: Descongelamiento – Cambio de conducta – Congelamiento. La teoría del campo de Lewin postula un equilibrio dinámico que, cuando se rompe, tiende a ser restaurado a través del comportamiento. Según su hipótesis, la frustración conduce a reacciones agresivas que variarán dependiendo del clima grupal. Los estudios de Lewin han demostrado que es más fácil

cambiar las ideas y normas de un grupo pequeño en comparación con cambiar las de individuos aislados, ya que los miembros de un grupo están más dispuestos a aceptar nuevas normas si el grupo como un todo las acepta. Una decisión tomada en grupo es más comprometedor que una decisión individual. Lewin describió el proceso de cambio en los grupos como una "descristalización" que consta de las tres etapas mencionadas (Robles, 2020).

En 1961, Warren G. Bennis es conocido como uno de los importantes expertos en liderazgo y desarrollo organizacional. Durante su carrera, ha realizado una gran contribución a la comprensión de cómo las organizaciones pueden mejorar su efectividad a través del liderazgo efectivo. Algunos aportes principales sobre el desarrollo organizacional indica que los líderes efectivos son capaces de inspirar a otros, articular una visión clara y motivadora, y fomentar el trabajo en equipo para lograr objetivos comunes. Bennis destacó el alcance de la comunicación en el proceso de cambio, argumentando que la comunicación efectiva es fundamental para involucrar a los empleados, establecer un clima de confianza y mantener una cultura organizacional positiva.

Además, Bennis publica su libro "Planificación del cambio", en donde da luces a las organizaciones acerca de un cambio a su estructura para acostumbrarse a los cambios del mercado. En su obra aborda de manera sistemática el proceso de planificación y gestión del cambio en las organizaciones. Señaló que el cambio era una parte inevitable de la vida de las organizaciones y que la planificación del cambio era esencial para el éxito a largo plazo. El libro ofrece una visión detallada de cómo las organizaciones pueden planificar y llevar a cabo cambios efectivos, destacó la importancia del liderazgo desde la identificación de la necesidad de cambio hasta la implementación y evaluación de los resultados (Bennis, 1961).

En 1962, aparecen R. R. Blake y J. S. Mouton son reconocidos por sus contribuciones al desarrollo organizacional y al estudio del liderazgo. Juntos, desarrollaron una teoría conocida como la Teoría de la Situación Líder, que se centra en la opinión de que el estilo de liderazgo



de una persona debe adaptarse a las necesidades y a la situación específica en la que se encuentra la organización. Además, han destacado la importancia de la motivación en el desempeño de los empleados y en el éxito de una organización, los líderes deben estar capacitados para motivar a los miembros del equipo y ayudarlos alcanzar sus metas personales (Blake y Mouton 1984).

Con la publicación de su libro acerca de la "Grid gerencial", en donde se utiliza esta herramienta para analizar si una conducta causa resultados positivos o los obstaculiza. El enfoque central del "Grid gerencial" es el concepto de "Estilo de Dirección", que hace referencia a la forma en que los líderes manejan las relaciones interpersonales y las decisiones en su lugar de trabajo. Blake y Mouton identificaron cuatro estilos de dirección, o estilos de liderazgo: delegador, persuasivo, autoritario y participativo. "Grid gerencial" es una herramienta esencial para evaluar la efectividad de la dirección y para apoyar a los líderes a mejorar su estilo de liderazgo. Un buen líder debe tener una combinación equilibrada de preocupación por las personas y preocupación por las tareas, y su estilo de dirección debe adaptarse a las necesidades y desafíos de la situación (Rojero *et al.* (2019).

En 1964, Edgar H. Schein es conocido por sus contribuciones al desarrollo organizacional con una teoría completa sobre la cultura organizacional para el desempeño y éxito de la organización. Ha destacado la importancia de comprender y gestionar la cultura para tener más efectividad y un mejor desempeño. El modelo de CO que ha desarrollado Schein identifica tres niveles: artefactos visibles, valores compartidos y creencias básicas, este modelo ha sido muy utilizado por los consultores de desarrollo organizacional y los investigadores para analizar y mejorar la cultura de una organización. Además, ha investigado y escrito sobre la relación entre liderazgo y la cultura organizacional incluyendo la importancia del liderazgo para la formación y el mantenimiento de la cultura organizacional (Schein, 1964).

Schein publicó su libro "Psicología Organizacional" ofreció un enfoque único y profundo en la comprensión de la dinámica y la cultura organizacional. Introdujo la idea de que la cultura

organizacional es un factor importante en el éxito o fracaso de una empresa, abogó por la importancia de la cultura organizacional como fuerza motivadora y orientadora para el comportamiento de los empleados, destacó la importancia de la investigación de la cultura para mejorar la eficacia organizacional, y de la comprensión de la cultura para una toma de decisiones efectiva. Además, Schein (1964) desarrollo el concepto de "arquetipo organizacional" para describir la personalidad de una organización. El autor afirma que los valores organizacionales son un indicador clave de la cultura y que esta se transmite a los nuevos empleados a través de procesos de socialización. Hizo hincapié en la importancia del liderazgo transformacional y la ética en la gestión de la cultura organizacional. De modo que Schein ya establece metodologías para evaluar el clima de la organización, la productividad y el bienestar de sus empleados (Pedraza *et al* (2015).

De igual manera, en 1964 Leland Bradford publica la "Teoría de grupos T y Métodos de Laboratorio", en el cual plantea la creación de Grupos T, conformado por 10 o 15 personas y guía del grupo, cuyo objetivo es que cada individuo conozca a profundidad lo que significan y las consecuencias de su comportamiento o conducta. Y desde este año, a Bradford se lo considera el precursor del movimiento de desarrollo organizacional. La teoría sostiene que los grupos pueden ser analizados en términos de sus procesos y patrones de interacción, y que estos pueden ser influenciados por la manipulación de variables externas. De modo que, los métodos de laboratorio de Bradford permiten a los investigadores controlar y saber manejar variables importantes en el ambiente de grupo, lo que les permite observar cómo estas afectan a la dinámica del grupo y a las interacciones entre los miembros (Torres, 2014).

Lawrence y Lorsch en 1969, se apoyan en las investigaciones y obras previas sobre el DO, y plantean el diagnóstico y acción de organizaciones en desarrollo. Implemento la teoría de la complejidad y la estructura organizacional que argumentan estos expertos. Abordaron temas como la diversidad, la integración y el equilibrio. Según ellos, la estructura de una organización

es un eje crítico en su éxito, ya que influye en la toma de decisiones, la comunicación y la resolución de conflictos (Lawrence & Lorsch, 1969).

Además, Lawrence y Lorsch (1969) también establecieron la importancia de la integración y la colaboración entre las diferentes áreas de una organización, a fin de maximizar su eficiencia y productividad. Su teoría se centró en la importancia de encontrar un equilibrio entre centralización y descentralización, para lograr una buena comunicación, una toma de decisiones eficaz y una cultura organizacional positiva. Estos expertos también abogaron por la importancia de la diversidad en las organizaciones, considerándolo importante para el éxito a largo plazo.

Asimismo, un año después, Harry Levinson plantea el diagnóstico organizacional, cuyo enfoque se basa en la comprensión de las organizaciones como sistemas vivos, con interacciones complejas entre las personas, la estructura y la cultura organizacional. La teoría de Levinson sostiene que una organización debe ser entendida en su totalidad, incluyendo los aspectos psicológicos y emocionales de los individuos, para lograr un verdadero diagnóstico organizacional. El diagnóstico organizacional de Levinson se relaciona directamente con el desarrollo organizacional, ya que permite identificar las fortalezas y debilidades de una organización, y sugerir medidas concretas para mejorar su funcionamiento. Se enfoca en el cambio y la evolución constante de las organizaciones, es una herramienta esencial para el desarrollo organizacional a largo plazo. Es decir, el diagnóstico organizacional de Levinson es un enfoque integral e innovador que permite a las organizaciones mejorar su funcionamiento y lograr sus objetivos a largo plazo (Guízar, 2008).

Glen H. Varney en 1976 planteando el enfoque de desarrollo gerencial, el cual se basa en la creencia de que el liderazgo y la gestión son habilidades aprendidas y mejoradas a través de la experiencia y la formación continua. Varney, identificó cinco áreas clave de desarrollo gerencial: estrategia empresarial, planificación y toma de decisiones, motivación y liderazgo, resolución de problemas y toma de decisiones, y gestión de recursos humanos.

Según Varney (1976), el desarrollo gerencial no es algo que se logre de manera natural, sino que requiere un esfuerzo consciente y una planificación cuidadosa. Los gerentes deben estar dispuestos a aprender y mejorar continuamente en estas áreas clave, y deben tener acceso a oportunidades de formación y desarrollo. Además, Varney destacó la importancia de la retroalimentación y el autoanálisis en el proceso de desarrollo gerencial, subrayando la importancia de la formación y la mejora continua en las habilidades gerenciales para lograr el éxito a largo plazo en la gestión de la organización

Asimismo, Pettigrew, en 1979, ha hecho importantes contribuciones al campo del desarrollo organizacional ha planteado la teoría sobre la gestión del cambio organizacional, sostiene que la gestión efectiva del cambio brinda una comprensión profunda de la dinámica política y social de la organización. La gestión de cambio exitosa depende de la capacidad de los líderes para reconocer y manejar las resistencias al cambio y las dinámicas de poder de la organización. Sostiene que la investigación debe ser relevante útil para la práctica y que los resultados de la investigación deben ser aplicables y utilizados por las organizaciones. Además, argumentó que las culturas organizacionales impactan en la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados, así como en la toma de decisiones y la implementación de políticas y estrategias. El estudio destacó la necesidad de abordar la cultura organizacional en un enfoque sistemático.

Más tarde, en 1980, Dandridge, Mitroff y Joyce han contribuido de manera significativa al campo del desarrollo organizacional. Juntos han desarrollado un enfoque innovador para la resolución de problemas y la toma de decisiones en organizaciones. El enfoque combina técnicas de análisis sistémico con herramientas de la psicología clínica para ayudar a las organizaciones a resolver problemas y toma de decisiones de manera más efectiva es decir ha proporcionado una nueva perspectiva sobre cómo manejar los problemas y tomar decisiones en las organizaciones, y ha sido adoptado por muchos profesionales de la gestión y la consultoría organizacional. Ha introducido el término "simbolismo organizacional" y publican un

artículo titulado “Simbolismo Organizacional: Un tema para ampliar el análisis organizacional”. Este término hace referencia a la importancia de los símbolos en la cultura organizacional (Torres, 2014).

Estos símbolos incluyen los logotipos, las vestimentas, las oficinas, los edificios y cualquier otro elemento que pueda ser asociado con la organización. Tienen un impacto importante en la percepción de los empleados y en la forma en que la organización es percibida por el público en general. Los símbolos organizacionales pueden ser utilizados para transmitir mensajes importantes sobre la cultura, los valores y las metas de la organización. Además, pueden ser utilizados para unir a los empleados y crear un sentido de pertenencia y cohesión, mostrar el estatus y la importancia de los individuos dentro de la organización. En resumen, el simbolismo organizacional es un aspecto crucial del desarrollo organizacional y de la cultura organizacional. La comprensión de su importancia y cómo utilizarlos de manera efectiva es esencial para el éxito y la productividad de la organización (Dandridge et al., 1980).

A partir de aquí, el concepto de cultura organizacional de ha ido profundizando con los estudios de Schwartz y Davis en 1981, “Coincidencia de Cultura Corporativa y Estrategia Empresarial”. Los autores se centraron en la importancia de la coincidencia entre la cultura corporativa y la estrategia empresarial. Según los autores, la cultura organizacional puede tener un impacto significativo de éxito o fracaso de una empresa. Por ende, es esencial que la cultura y la estrategia estén alineadas y reflejen los mismos valores y objetivos. Los estudios se dirigieron en la cultura organizacional en la toma de decisiones y en la forma en que afecta a la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados. Además, argumentaron que una cultura sólida y coherente puede ayudar a la empresa a enfrentar y superar desafíos, y a ser más resistente a los cambios externos (Reyes & Moros, 2019).

Schein, en 1983, en su obra titulada “El papel del fundador en la creación de cultura organizacional. dinámica organizacional”, también amplía el concepto de cultura organizacional, argumentando que es creada y moldeada por el fundador de una organización. La obra es

considerada uno de los aportes más importantes al desarrollo organizacional. Según Schein, la cultura organizacional es una combinación de valores, normas y creencias compartidas por los miembros de la organización. Esta cultura está en constante evolución y es influenciada por factores internos y externos, como la estructura organizacional, las políticas y procedimientos, y las experiencias de los miembros de la organización (Cújar *et al.* (2013).

Además, Schein (1990) argumenta que la cultura organizacional es fundamental para el éxito a largo plazo de la organización, ya que ayuda a establecer un sentido de cohesión y coherencia entre los miembros de la organización y les da una guía para tomar decisiones y actuar. La teoría de Schein sobre la cultura organizacional ha sido ampliamente aplicada en la práctica y ha sido considerada una importante contribución. Sugiere que la cultura organizacional es un componente crítico para un logro a largo plazo de una organización. La cultura determina cómo los empleados se relacionan entre sí y con la organización, y también influye en su motivación y desempeño. Por lo tanto, una comprensión profunda de la cultura organizacional es esencial para el desarrollo organizacional.

Para, Richard Daft (1998), ha realizado importantes aportes al campo del desarrollo organizacional. Uno de sus aportes más significativo es su teoría sobre la estructura organizacional que es un elemento clave para entender cómo las organizaciones funcionan y cómo pueden mejorar. En su obra "The New Era of Management", Daft indica que la estructura organizacional es la forma en que se dividen, coordinan y controlan los trabajos y los flujos de información en una organización. Además, ha desarrollado un modelo de ciclo de vida de la estructura organizacional que describe cómo las organizaciones evolucionan a lo largo del tiempo y cómo las estructuras organizacionales cambian para adaptarse a los cambios en el entorno y en la estrategia de la organización.

De acuerdo con Wheatley (2006) ha realizado importantes aportes al campo del desarrollo organizacional, centrándose en la importancia de la auto organización y la auto gestión en las organizaciones. En su libro "Leadership and the New Science", utilizó la teoría de

sistemas para explorar las dinámicas organizacionales y propuso un enfoque alternativo al tradicional de control y jerarquía. Enfatizó la importancia de la colaboración, el aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación como elementos clave para el éxito de las organizaciones en un entorno cambiante. También, se centró en la importancia de la creación de culturas organizacionales que apoyen y fomenten la creatividad, la innovación y la resolución de problemas. De acuerdo a lo indicado, esto puede lograrse a través de un liderazgo efectivo que fomente la colaboración y el trabajo en equipo.

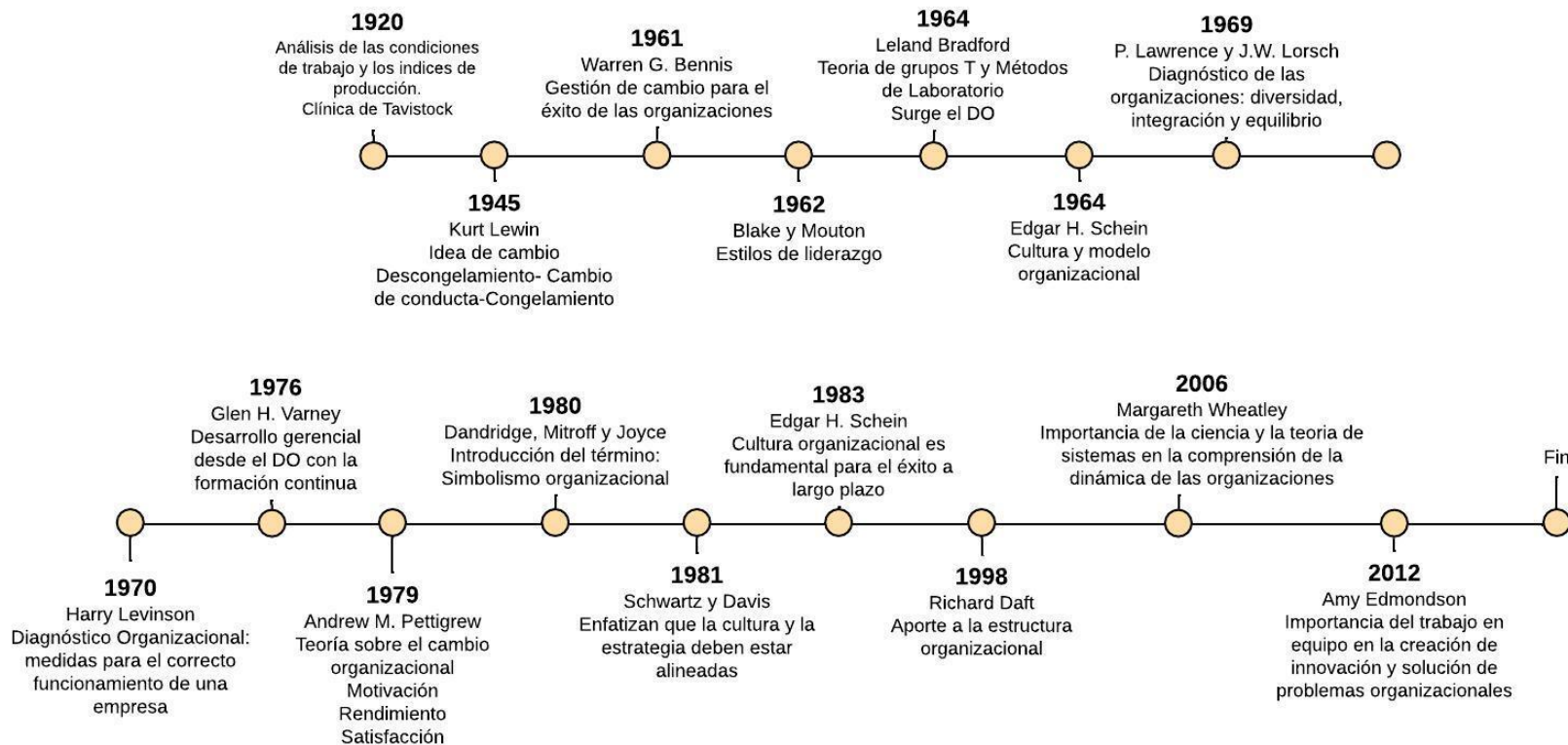
Finalmente, Edmondson (2012) ha realizado importantes aportes al campo de la cultura organizacional, especialmente en lo que se refiere al fomento de un clima de seguridad psicológica en las organizaciones. La seguridad psicológica es un clima en el que las personas se sienten libres de expresarse y compartir ideas, sin temor a represalias o juicios negativos. Es fundamental para el aprendizaje y la innovación en las organizaciones, ya que permite a los miembros compartir información valiosa y tomar riesgos sin el temor de ser penalizados. En su obra "Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy", desarrolla un enfoque centrado en el trabajo en equipo como medio para fomentar la seguridad psicológica en las organizaciones.

Otro de los conceptos clave de Edmondson es la importancia del liderazgo transformacional. Estos líderes también son capaces de motivar e inspirar a sus equipos, fomentando la creatividad y la innovación. Por último, ha destacado la importancia de la gestión del error y la resolución de problemas en las organizaciones. Las organizaciones más efectivas son aquellas que no solo permiten el error, sino que también aprenden de ellos y fomentan la resolución de problemas en equipo.

En la figura 5 se presenta la línea de tiempo de la teoría del desarrollo organizacional

Figura 5

Eje de tiempo de desarrollo organizacional



Nota. Elaboración adaptado de Torres (2014).



En conclusión, el desarrollo organizacional busca mejorar la eficacia y eficiencia de una organización. Se centra en la investigación y planificación metódicas de intervenciones a nivel organizacional para mejorar el desempeño y adaptarse a los cambios externos. El estudio de la cultura organizacional según lo revelado por Edgar Schein en su teoría y modelo de CO, que es un factor clave que influye en el funcionamiento de las organizaciones y su capacidad para lograr sus objetivos, es lo que le da utilidad a la teoría del desarrollo organizacional en esta investigación. Los valores, normas, creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización, así como las costumbres y prácticas que se han desarrollado y transmitido de generación en generación, conforman la cultura de la organización. Los líderes pueden decidir cómo aumentar la eficacia de la organización mediante la comprensión de la cultura de la organización.

## **2.2. Enfoques**

Martín *et al.* (2004) establece la cultura organizacional en cuatro enfoques que son: Integración, diferenciación, fragmentación e interdependencia o diversidad. A continuación, se profundizará en cada uno de ellos.

### **2.2.1. Enfoque de la Integración.**

Martín *et al.* (2004) sugiere que la perspectiva de integración conceptualiza el cambio cultural en sí, en donde se construye a través de los cimientos de la antigua unidad, por una nueva unidad, más fuerte, lo que constituye una cultura fuerte. El punto fuerte es la homogeneidad, la armonía de una unificación cultural. Se considera a esta cultura ideal y alcanzable, como un instrumento que aunar los principios organizacionales y guías de conducta, que son útiles para generar fidelidad, compromiso, rendimiento productivo y financiero. Las organizaciones estables, tienen una cultura más fuerte. De esta manera, la integración como enfoque sirve como un conducto hacia el alto compromiso, alto nivel de utilidad y, por lo tanto, un alto nivel de rentabilidad (Góngora *et al.* (2014).

En líder o emprendedor debe ser capaz de crear y construir una fuerte cultura unificada que se manifieste a través del desarrollo de una visión, misión y valores compartidos (Góngora *et al.* 2014). Este arreglo debe identificar posibles conflictos y confusiones dentro de la organización. Asimismo, Schein (1990) ya había planteado a la cultura organizacional como una “integración interempresarial”, destacando que se analizan varios factores que posibilitan la detección de los valores organizacionales, como la arquitectura del lugar, disposición en la oficina, vestimenta adecuada, simbolismo de jerarquía, entre otros.

Si embargo, desde un análisis de la literatura existen dos tipologías de culturas, siendo la primera tipología descrita por Cameron y Quinn (2011), quienes establecen los tipos de cultura a través de las dimensiones de flexibilidad y orientación interna de integración con la externa. La segunda mencionada por Blake y Mouton (1984) hace una distinción entre la orientación a los resultados con la orientación a la gente por su grado de acción, ya sea alto o bajo, de manera que definieron los tipos de cultura: paternalista, integrativa, exigente, apática y anómica.

### **2.2.2. Enfoque de diferenciación.**

De acuerdo con Martín *et al.* (2004) este planteamiento señala que, existen manifestaciones culturales diferenciadas internamente, de modo que la cultura organizacional se construye a través de la preservación y el uso estratégico de las diferencias entre las subculturas presentes en una organización. Básicamente, esta teoría se enfoca en cómo las diferencias entre las subculturas pueden ser utilizadas para mejorar la creatividad y la innovación en una organización. Se sugieren que la cultura organizacional se construye a través de la armonización de las diferentes subculturas presentes en una organización. Se enfoca en cómo las diferentes subculturas se integran para formar una cultura organizacional única y cohesiva. De modo que, cuando las subculturas están bien integradas, se mejora la eficacia y eficiencia de la organización.

Es así que, para conocer la cultura de una organización se debe analizar en el interior de la misma, observar los aspectos favorables y no favorables, detectando lo disfuncional para adaptarlo a conveniencia de la mejora. Existen subculturas horizontales y verticales; las primeras se relacionan con la diferencia clásica de una ocupación y lugar de trabajo, mientras que la segunda está relacionada con los factores que diferencian a cada profesional de acuerdo a su rama de estudio, o grupos de diferentes orígenes étnicos. De modo que, cuando las subculturas están bien diferenciadas, se puede aprovechar al máximo el potencial de cada una de ellas (Góngora *et al.* (2004).

### **2.2.3. Enfoque de fragmentación.**

Martín *et al.* (2004) señalan que, desde este enfoque de fragmentación las manifestaciones de cultura no son consistentes ni inconsistentes de manera clara, si no que están relacionadas entre ellas de forma ambigua. Se mueve fuera del enfoque de integración y fuera del enfoque de diferenciación, tanto que esta ambigüedad es reconocida como anormalidad, o por el contrario como un elemento dentro del funcionamiento de la organización.

Las interpretaciones culturales son diversas y complejas, sin consenso común, inconsistencia, ambigüedad, incertidumbre y contradicción. Se ha sugerido que el poder se distribuye entre diferentes niveles de organización, lo que lleva a un intercambio constante. También es importante tener en cuenta que hay una serie de directrices contradictorias para gestionar el desarrollo de un cambio. Por otro lado, el concepto de ambigüedad cultural plantea otro gran dilema porque definir las prácticas culturales es complicado porque tanto el concepto de cultura como las prácticas asociadas a ella son muy vagos (Góngora *et al.* (2014).

De modo que, desde este enfoque de fragmentación, la llamada “ambigüedad cultural”, no es otra cosa que la incertidumbre de los valores y principios que trae consigo cada persona que forma parte de la organización, y mediante los cuales funciona para realizar cada mínima actividad en su vida y en sus responsabilidades. Aunado a la cultura organizacional que quiere

mantener la empresa. De modo que no puede contenerse desde el enfoque de integración, ni desde el enfoque de diferenciación.

### **2.2.3.1. Enfoque de Interdependencia.**

Martín *et al.* (2004), señalan que el enfoque de interdependencia enfatiza la interacción entre la cultura organizacional y la cultura contextual. Esta visión esencialmente dice que las organizaciones no nacen individualizadas, ya que hay que tener en cuenta su entorno, es decir que, para comprender su cultura organizacional, se debe tener en cuenta su cultura del contextual en el que operan. Esto se debe a que cada individuo acarrea patrones de pensamientos, sentimientos y formas de tomar acción, fruto de las experiencias vividas a lo largo de su vida. Estos son los llamados programas mentales que conforman la cultura.

Resulta complicado abandonar estos patrones estructurales conformados en un individuo, ya que están enraizados en el entorno en que crecieron. Sin embargo, es posible para una persona se desvíe de estos programas mentales y responder de forma creativa Góngora *et al.* (2014). En resumen, el enfoque de interdependencia de la cultura organizacional enfatiza en la importancia de las relaciones y la colaboración entre las subculturas para lograr una cultura organizacional sólida y adaptable.

Adicionalmente, en las organizaciones existe una cultura de negocios muy exitosa que, a su vez, sirve de sustento al instrumento de medición que es el modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999) para identificar la cultura predominante en las pymes Manufactureras Del Distrito Metropolitano de Quito.

## **2.3. Conceptualización de variables**

### **2.3.1. Gestión de calidad total**

Del concepto de calidad total surgió en Japón, ha desarrollado en términos de control de calidad total uno de los principales impulsores de su reactivación industrial, ha accedido a la estandarización de concepto definiéndolo de acuerdo con el cliente y evitando así diversidad de

puntos de vista, como ocurría con la concepción convencional, tal como, como la gestión de calidad total se centra en no cometer errores.

El concepto como tal de gestión de calidad total (GCT) ha evolucionado a través del tiempo partiendo de los preceptos de Deming (Perdomo & Gonzalez, 2004). Solo cuando las necesidades futuras de los usuarios se traducen en características cuantificables, según Deming, se puede diseñar y producir un producto para satisfacer a un costo que pagará el cliente. Además de señalar que la alta gerencia tiene la culpa del 94 por ciento de los problemas de calidad y que se debe alentar a los empleados a trabajar de manera más inteligente en lugar de esforzarse, dice que la calidad solo se puede describir en términos del agente. Su propuesta para mejorar la administración de la calidad en la compañía, con la cual buscaba incrementar su productividad y competitividad a largo plazo. Se basó en 14 puntos clave para mejorar la calidad y siete causas principales de los problemas de calidad, denominó a estas últimas como enfermedades mortales (Lozano, 1998). En concordancia Rosander (1994), menciona que los catorce puntos de Deming están partiendo desde las teorías de Shewhart, y tiene su base en los puntos pragmáticos que parten en la observación de lo que se produce, tanto en empresas industriales, como en empresas de servicios, sin embargo, no es una teoría exótica.

De modo que Crosby (1979), partiendo de las premisas de Deming asegura que la gestión de calidad total refiere a cumplir con los requerimientos del cliente a cabalidad, donde no existan defectos. Es así que, Philip Crosby, quien desarrolló la "filosofía de cero defectos" y la "regla de los cuatro niveles". De modo que, para el autor, la calidad es en sí, la ausencia de defectos y adecuación al uso de productos y/o servicios, la clave para lograr una calidad total es la prevención en lugar de la detección de errores. En lugar de esperar a que ocurra un error y luego tratar de corregirlo, es mejor prevenirlo desde el principio mediante la implementación de procesos y controles adecuados. Esto se logra por la identificación y eliminación de las causas raíz de las fallas. Crosby también desarrolló la regla de los cuatro niveles, que

establece que la calidad se logra a través de cuatro niveles: de cumplimiento, prevención, detección y valoración.

El nivel 1 es la de cumplimiento, es decir, todos los empleados deben conocer estos requisitos establecidos y la gerencia debe proporcionar los medios necesarios para implementarlos. El nivel 2 es la prevención en donde la idea no es descubrir fallas, sino evitarlas. Depender de muchas pruebas para detectar defectos, ya que, si se encuentran defectos, debe aumentar el costo de re- manufacturar el producto. Para reducir costos, el sistema en sí debe ser capaz de generar productos de alta calidad para que el control del producto final no sea necesario. El nivel 3 es la detección, a partir de allí, la capacitación puede generar la modificación de la mentalidad necesaria para lograr satisfactoriamente las primeras tareas y cumplir con los estándares de cero defectos. Por último, el nivel 4 es la valoración, es decir, medir y mejorar de manera eficaz y de manera efectiva los procesos, ya que la calidad se mide por el costo del fracaso o el precio de la calidad (Crosby, 1979).

Juran (1996), por su parte destaca que, a partir de las premisas de sus precursores, la calidad ya no se trata únicamente de un problema técnico, sino más bien, de un problema comercial que afecta los ingresos. Además, menciona el hecho de que la palabra "calidad" tiene una variedad de significados, de los cuales se incluyen aquí los dos más representativos. El primer párrafo establece que la calidad de un producto está establecida por su capacidad para satisfacer a los clientes al tener características basadas en sus necesidades. El segundo, sin embargo, afirma que hay dos tipos de calidad, a saber, "conformidad con las especificaciones" e "idoneidad para el uso o uso", y que la calidad se define como la ausencia de deficiencias. Por lo tanto, un producto puede estar elaborado de acuerdo con las especificaciones técnicas, pero no necesariamente su uso puede llegar a representar un grave riesgo para la población.

La aportación más significativa es la denominada "Trilogía de Juran", compuesta por los tres procedimientos necesarios para la administración de la calidad. Para comenzar, la planificación de la calidad es el proceso de desarrollo de los productos y procesos necesarios

para complacer las necesidades de los clientes. Segundo, el control de calidad se ubica en el mismo sitio en donde opera la fuerza operativa, su función es supervisar que los procedimientos se lleven a cabo de la manera más efectiva posible. Finalmente, el tercero menciona que la mejora de la calidad hace referencia al procedimiento intencional y planificado que es ejecutado por los niveles más altos de la gerencia al introducir un nuevo método de administración en un sistema existente (Lozano, 1998).

### **2.3.2. Cultura organizacional**

Con el paso del tiempo, lo que en la actualidad entendemos por cultura organizacional nace desde los intentos del hombre de elevar la productividad hacia los campos laborales, por lo que el concepto se ha ido generando desde los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración con una serie de experimentaciones. De modo que, a partir de lo que Mitroff y Joyce, en 1980 introducen el término de “simbolismo organizacional” y lo afirmado por Schwartz y Davis en 1981 acerca de que la cultura organizacional refiere a un conjunto de expectativas y creencias del conjunto de miembros de una organización. Un par de años más tarde aparece Schein con un concepto más elaborado de cultura organizacional, en donde menciona que esta es dependiente de la cantidad de personas que interactúan en función de un objetivo en un entorno específico (Cujar *et al.* 2013).

De acuerdo con Schein (1990) ,la cultura organizacional se define como un patrón de supuestos básicos que se comparten, para lo cual la organización va resolviendo los problemas de adaptación que se presentan de forma externa y de integración interna, al mismo tiempo que realiza la retroalimentación de lo aprendido. Esta descripción ha funcionado considerablemente bien, tanto para ser válida y, por tanto, instruida a nuevos integrantes como la manera adecuada de pensar, sentir y percibir los problemas derivados a nivel organizacional.

Schein conceptualiza como niveles de cultura como no estáticos e independientes, los cuales se relacionan entre sí para conformar creencias y presunciones básicas, que es lo que conforma la cultura organizacional. Además, da paso a una integración interna en afianzar los

procesos de adaptación con el fin de funcionar como un sistema social. Asimismo, plantea que la empresa debe desarrollar cuestiones internas como en las categorías conceptuales y el lenguaje común, ya que el grupo debe poder entenderse entre sí; límites y criterios de exclusión e inclusión, ya que los miembros serán elegidos por un consenso; la jerarquía, ya que Schein menciona que cada individuo que es parte del grupo debe saber controlar sus impulsos agresivos (Pedraza *et al.* 2015).

Schein ha identificado varios elementos culturales como resultado de su trabajo de asesoría en numerosas organizaciones, incluida la disposición física de las oficinas, las normas y reglas, los valores, los marcos conceptuales y los supuestos. La Figura 6 ilustra cómo se diferenciaron estos componentes categorizándolos como niveles culturales, con las presunciones fundamentales utilizando lo principal de lo que la cultura realmente es y los valores y comportamientos aprovechando las manifestaciones derivadas de la esencia. La cultura organizacional se define por estos niveles, que no son estáticos ni independientes sino interrelacionados.

### Figura 6

#### *Niveles de la cultura*



*Nota.* Elaboración adaptado por Schein (1990).



El primer nivel conocido como nivel visible o de artefactos, refiere a las manifestaciones externas e identificables de la cultura organizacional. Se pueden observar espacios físicos y sociales, capacidades tecnológicas del grupo, lenguaje hablado y escrito, además de la conducta con la que se expresan sus integrantes. Este nivel incluye elementos como el lenguaje, los símbolos, los edificios y los uniformes. Estos elementos son los que se pueden ver físicamente y son comprensibles para todos los miembros de la organización. El nivel visible es fundamental porque proporciona una imagen de la organización para el público y los miembros de la organización, y ayuda a establecer una identidad y una imagen para la organización (Schein, 1990).

Cabe destacar que aquí puede verse afectada la visión reputacional de la organización, ya sea positiva o negativa, por su particularidad de ser visible para todos sus stakeholders. De modo que es fundamental que la compañía muestre una imagen pulcra correspondiente a sus valores y principios como organización, de forma consistente.

El nivel de comportamiento, también conocido como nivel de valores, es el segundo, según Schein (1990) está compuesto por las normas, valores y principios que dirigen la conducta de los miembros de la organización. En este nivel, hay provisiones para cosas como políticas organizacionales, manuales de comportamiento, reglas y procedimientos. Establecer el nivel de expectativas y estándares de comportamiento que deben tener todos los miembros de la organización en su conjunto es crucial en este nivel de comportamiento. Además, ayuda a garantizar la consistencia y la coherencia en el comportamiento de los miembros, tanto interna como externamente, ya que los valores reflejan cómo las personas deben tratarse entre sí, usar su poder y comportarse en términos de jerarquía dentro de la empresa. Esto se puede confirmar si se puede demostrar que reducen los niveles de incertidumbre y ansiedad.

Finalmente, el tercer nivel hace referencia al nivel compartido o de presunciones básicas, de modo que éstas últimas permiten dar soluciones a los problemas cuando éstos se han manifestado repetidamente, es decir se forman de manera recurrente y duraderos en el

tiempo hasta que se tome acción. Es así como, el autor lo considera como el nivel más básico de toda una cultura organizacional, y ésta es la cultura de la supervivencia. La llamada cultura de supervivencia hace referencia a que la organización se enfoque de manera especial en sobrevivir y mantenerse a flote en el tiempo. Dado que cuando la organización se encuentra en este nivel, la cultura organizacional de la misma es subdesarrollada, por lo que se enfoca principalmente en su supervivencia financiera (Schein, 1990).

Según Ouchi (1981) en los años ochenta, se desarrolló el constructo cultural como resultado de querer implantarla como factor de efectividad nacional (Pedraza *et al.* 2015). Ouchi ya había definido a la cultura como un conjunto de normas y valores compartidos que guían el comportamiento de las personas en una organización. Estas normas y valores son transmitidos de generación en generación y son esenciales para el éxito de la organización. La cultura organizacional puede ser pensada como un sistema de control que ayuda a mantener el orden y la cohesión en la empresa (Ouchi, 1981). De modo que en 1983 con el apoyo con Wilkins midieron la cultura a partir de diversas observaciones a clases de comunidades, en donde detallaron las características de cada una y las clasificaron en distintos rangos, sin embargo, concluyeron que la cultura es difícil de cambiar, ya que es un comportamiento al cual están acostumbradas las personas (Pedraza *et al.* 2015).

Por lo expuesto, la teoría Z de Ouchi (1981) se enfoca en encontrar un equilibrio entre las tradiciones y valores occidentales y los valores y tradiciones japonesas para alcanzar una cultura organizacional sólida y productiva. Una cultura fuerte tiene un mejor rendimiento que las organizaciones con una cultura débil. Puede proporcionar un sentido de propósito y dirección a los empleados, lo que les permite trabajar juntos de manera efectiva para obtener los objetivos de la empresa. Mientras que, una cultura débil puede causar una falta de claridad y confusión, lo que puede llevar a conflictos y un rendimiento mediocre. En consecuencia, los valores que encarnan esta cultura "Z" son la confianza, el trato íntimo y la sutileza en las relaciones.

Confianza porque los gerentes deben creer que los empleados realizarán su trabajo de la mejor manera posible. Si el trabajador percibe confianza en los altos mandos, naturalmente intentará cumplir las expectativas depositadas en él. Trato íntimo debido a que, según Ouchi, la vida personal no se puede separar del trabajo. Como resultado, la comunicación entre el jefe y los empleados se vuelve más personal y el jefe puede complacer mejor las necesidades de los empleados. La capacidad de producir incrementa cuando el jefe se ocupa de la vida privada del empleado, ya sea que se trate de metas, logros o fracasos. Y, la sutileza de las relaciones es necesario cuidar el trato personal. Cada persona es diferente, por lo que un gerente debe adaptar su comportamiento a los empleados con los que está tratando. Es crucial humanizar la compañía y fomentar un entorno laboral positivo. También se debe hacer hincapié en la contratación de nuevo personal y el desarrollo de buenas habilidades de recepción.

Para Cameron y Quinn (1999) la cultura organizacional depende para su existencia de una estructura que puede ser medida, en el sentido de que involucra a un número de individuos que se relacionan entre sí con el propósito de alcanzar una meta en su entorno. Además, es un conjunto de estructuras, procedimientos, reglas y normas que ordenan y limitan la conducta. La cultura es el conjunto de creencias, los supuestos y las interpretaciones y los enfoques que identifica como una sola entidad. Por lo tanto, la cultura es el patrón por el cual todos los miembros de un grupo o sociedad son instruidos y se le incorpora a la actividad. A partir de esto se derivan cuatro tipos de cultura organizacional: clan, jerárquica, mercado y adhocrática, los cuales se explicarán en mayor detalle en el modelo de marco de valores en competencia de Cameron y Quinn.

## 2.4. Modelos a usar en la investigación

### 2.4.1. Modelo de marco de valores en competencia (Competing Values

#### Framework) de Cameron y Quinn e instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

El marco de valores en competencias se basa en dos dimensiones principales que organizaron los indicadores de eficacia en cuatro grupos principales. La primera dimensión enfatiza estabilidad versus flexibilidad. La segunda dimensión plantea enfoque interno versus externo. Esto se puede visualizar en la figura 7 en donde estas dos dimensiones se componen de cuatro cuadrantes, de los cuales cada uno va a representar un tipo importante de cultura organizacional: clan, adhocrática, mercado y jerarquía. De esa manera, Camero & Quinn (2011) indica que los valores en competencia podrían ayudar a la organización a implementar un sistema de gestión de calidad total que podrían estar presentes en cada cultura.

**Figura 7**

#### Marco de valores en competencia

Flexibilidad y discreción		Estabilidad y control	
<b>Tipo de cultura:</b> CLAN <b>Orientación:</b> Colaborativo <b>Tipo de líder:</b> Facilitador Mentor Equipo constructo <b>Impulsores de valor:</b> Compromiso Comunicación Desarrollo <b>Teoría de Eficacia:</b> Desarrollo Humano y participación de producir eficiencia <b>Calidad:</b> Empoderamiento <b>Estrategias:</b> Formación de equipos Participación de los trabajos Desarrollo de recursos humanos Comunicación abierta	<b>Tipo de cultura:</b> ADHOCRACIA <b>Orientación:</b> Creativo <b>Tipo de líder:</b> Innovador Empresario Visionario <b>Impulsores de valor:</b> Salidas innovadoras Transformación Agilidad <b>Teoría de Eficacia:</b> Innovación, visión y nuevos recursos producen eficacia <b>Calidad:</b> Sorpresa y deleite <b>Estrategias:</b> Creando nuevos estándares Anticiparse a las necesidades Mejora continua Encontrar soluciones creativas	<b>Tipo de cultura:</b> JERARQUÍA <b>Orientación:</b> Controlador <b>Tipo de líder:</b> Coordinador Monitor Organizador <b>Impulsores de valor:</b> Eficiencia Oportunidad Consistencia y uniformidad <b>Teoría de Eficacia:</b> El control y la eficiencia con procesos capaces producen efectividad <b>Calidad:</b> Detección de errores <b>Estrategias:</b> Medición Control de procesos Solución sistemática de problemas Herramientas de calidad Gráficos de Pareto, gráficos de afinidad, gráficos de varianza	<b>Tipo de cultura:</b> MERCADO <b>Orientación:</b> Competir <b>Tipo de líder:</b> Conductor duro Competidor Productor <b>Impulsores de valor:</b> Cuota de mercado Logro de metas Rentabilidad <b>Teoría de Eficacia:</b> Productos que compiten agresivamente y se centran en el cliente eficacia <b>Calidad:</b> Cliente de medición <b>Estrategias:</b> Preferencias Mejorando la productividad Crear asociaciones externas Mejorar la competitividad Involucrar a clientes y proveedores

*Nota.* Adaptado de Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework por Camero & Quinn, 2011. Jossey-Bass

La cultura del clan, según Cameron y Quinn (2006), se distingue por incentivar el poseer un lugar confortable y agradable con una familia extensa, en donde las personas confían entre sí, trabajan mano a mano y compartiendo valores similares. Esta cultura del clan es similar a la cultura jerárquica, al hacer hincapié en los aspectos internos de una organización, pero se diferencia en que se da más énfasis a la dimensión de la flexibilidad (Arbeláez et al., 2017).

Una cultura de clan es un entorno amistoso informal, en el que las personas participan colectivamente, sobre la base de relaciones sociales igualitarias al mismo tiempo que se reconoce la experiencia de miembros particulares, es por ello que la cultura clan hace que los empleados se sientan empoderados y alentados a contribuir en la mejora y optimización de los recursos internos y los procesos comerciales. Los miembros de una cultura de clan ven a los líderes como mentores e incluso como figuras paternas. Es por eso que, para garantizar el éxito de la compañía, la cultura del clan está basada en el trabajo en equipo, el crecimiento o fortalecimiento de los empleados, la participación, el compromiso y la lealtad. el convenio e interés en los trabajadores y el trabajo en equipo (Moskovich & Achouch, 2017).

En cambio, la cultura jerárquica es lo opuesto a la cultura del clan. Esta se centra en las reglas formales, la estabilidad y la conformidad más que en las relaciones humanas. Las relaciones son desiguales entre los miembros, con los líderes controlando a los miembros del grupo. La organización se esfuerza por la eficiencia: alta productividad, pero a bajo costo (Moskovich & Achouch, 2017). Esta cultura puede identificarse simplemente a través del dominio de la regla, el sistema y el procedimiento. La cultura de la jerarquía, de acuerdo con Cameron y Quinn (1999), hace énfasis en un entorno estable, al indicar que las tareas y funciones pueden estar integradas y a su vez coordinadas, para así mantener la uniformidad en los productos, servicios y en los trabajadores, manteniendo las labores bajo control.

El tipo de cultura jerarquía actúa funcionalmente mejor cuando se percibe bien el deber a cumplir y cuando la duración no es un elemento vital. En una organización se concentra en los problemas internos, la estabilidad, la previsibilidad, el control y la eficacia. Se formaliza y

estructura todo tipo de trabajo. Toda marcha según los procedimientos, lineamientos e instrucciones que están determinadas mayoritariamente por escrito, donde se fomenta especialmente el orden. Cualquier cambio en una organización es absolutamente imposible sin cambios oficiales de los procedimientos, directrices e instrucciones correspondientes. La clase de liderazgo predominante en la cultura jerárquica es el del organizador o coordinador de la organización, en donde las reglas y políticas son los mecanismos fundamentales de unión y el hincapié estratégico se encuentra en la estabilidad y permanencia.

Mientras que, con la cultura adhocrática, sería un marco organizacional flexible, cuyos miembros están orientados al ambiente organizacional, empleando un alto nivel de tecnología actual. La organización responde a las influencias externas. Si bien los gerentes dirigen la organización hacia el éxito, la libertad individual y la autonomía son valores centrales de la organización. La creatividad, la innovación y el crecimiento externo se enfatizan en respuesta a las demandas cambiantes del entorno externo, por ejemplo, competidores y clientes (Moskovich & Achouch, 2017). A la cultura de adhocracia se la define como una cultura organizacional que brinda muchas más oportunidades para que las personas se desarrollen a su manera, siempre que sean acordes con los objetivos de la organización.

Dentro de la cultura de la adhocracia, el poder fluye de un individuo a otro, o de un equipo de trabajo a otro dependiendo del problema que se esté abordando en ese momento. Por lo tanto, según Cameron y Quinn (1999), los individuos pertenecientes a la cultura de la adhocracia son a menudo los únicos que toman riesgos y anticipan y entienden el cambio. Este tipo de cultura lleva a cabo la innovación y la creatividad, donde los individuos no se mantienen bajo control, pero si están inspirados. La cultura de adhocracia en una organización está enfocada en la interacción dócil mediado con el entorno externo, caracterizado por ser un sitio de labor creativo y dinámico donde el emprendimiento y los resultados individuales son especialmente alentadores. Los empleados tienden a aceptar la iniciativa y tomar el riesgo, siendo la libertad e independencia muy respetadas.

Los líderes se inclinan por la experimentación e innovación, por lo cual suelen ser respetados y a su vez aclamados por su creatividad. La tarea principal tanto de una organización en el ambiente laboral como de cada empleado individualmente es estar a la vanguardia de un problema y ser su propio líder en su área de especialización. El compromiso que tiene la cultura de adhocrática con la innovación mantiene unida a una organización y esta a su vez siente la necesidad de tomar tareas complejas y desafiantes. El criterio del éxito está en la posesión de tecnologías, productos y servicios únicos. Se supone que la preparación para los cambios y las innovaciones es capaz de abrir nuevos recursos y aumentar las ganancias (Beytekin et al., 2010).

Para finalizar esta la cultura de mercado, una clase de cultura que enfatiza la efectividad en el logro de objetivos. De acuerdo con Cameron y Quinn (1999), la cultura de mercado competitiva busca la estabilidad a largo plazo y existe para competir e intentar liderar en comparación con otras empresas. La organización está orientada a tareas y sus líderes deben ser productivos, esforzándose por una actividad a largo plazo y altamente exitosa en comparación con otras organizaciones (Moskovich & Achouch, 2017). La organización se preocupa principalmente por el entorno externo, debido a que este está enfocado en las transacciones con externalidades, como contratistas, proveedores, licenciarios, clientes, sindicatos, etc. El mercado opera principalmente a través del intercambio monetario, como competitividad y productividad en estas organizaciones.

Dependen de un fuerte posicionamiento y control externo, es así como en este tipo de cultura organizacional todas las actividades se basan en la ganancia y énfasis en la acción racional, asumiendo que la planificación y el establecimiento de objetivos se traducen en productividad y eficiencia. La cultura de mercado en una organización es una entidad orientada a resultados que se centra en el interactuar con el entorno externo, la controlabilidad y estabilidad. La tarea sustancial de una organización sería su conjunto de interacción con cada empleado individualmente para alcanzar los logros planificadas y objetivos, dentro del tiempo

establecido, así mismo como el esfuerzo por alcanzarlos, conservando a la organización unida. Por regla general, estos objetivos se definen en términos económicos cuantitativos.

En esta cultura, la organización se concentra tanto en la competencia externa como interna, para lo cual los líderes son considerados competidores exigentes, por lo que el éxito está definido en base a términos de conquista del mercado (Beytekin et al., 2010).

#### **2.4.2. Modelo de excelencia de Malcolm Baldrige**

El modelo de excelencia Malcolm Baldrige busca evaluar, mejorar la gestión y los resultados de la organización, tiene un enfoque principal en los gerentes de las compañías, es el método más efectivo para llevar la excelencia operativa a toda la organización, ya que comunica el enfoque hacia el cliente y la planificación estratégica a todos los empleados. Es considerado dentro de la evolución de la calidad como un modelo que genera gran valor en la actualidad y ha servido de referencia para otros modelos de calidad y competitividad a nivel mundial. Los Criterios de Baldrige para la Excelencia han brindado un marco para mejorar de la organización desde 1987. El Premio Nacional de Calidad Baldrige utilizó tres conjuntos de criterios separados pero relacionados: uno para empresas (incluidas organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro), educación y atención médica (Rodríguez & Sandoval, 2017).

El premio se otorgó para conmemorar al secretario de Comercio del presidente Reagan, quien falleció en un accidente poco antes de que el senado influyera en la legislación (Camisón et al., 2006). Malcolm Baldrige es considerado una figura importante y respetada de los líderes mundiales que admiraban su labor. Había tenido un rol preponderante en la resolución de desacuerdos sobre la transferencia de tecnología con China e India. Asimismo, realizó las primeras reuniones, a nivel ministerial, con la Unión Soviética por 7 años, lo que marcó el inicio de una mayor aceptación de las compañías estadounidenses dentro del mercado soviético (Rodríguez & Sandoval, 2017).



En un principio, los premios antes mencionados, estuvieron destinados a las categorías de servicios, manufactura y pequeñas empresas, hasta que, en 1999 el Congreso aprobara las categorías en atención a la salud y educación sin fines de lucro. Incluso en el 2007 se adicionó una última categoría del premio, destinada a otros tipos de empresas sin fines de lucro. Estos cambios en las categorías aumento la aspiración de más organizaciones a poder ganar el premio, convirtiéndolo en un programa nacional de calidad completo (Camisóm et al., 2006). Los Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia están divididos en 7 categorías que son: Liderazgo, planeación estratégica, enfoque con el cliente, información y análisis, enfoque en recursos humanos, gestión de procesos y resultados como se puede visualizar en la Figura 8.

### Figura 8

*Modelo Malcolm Baldrige*



*Nota.* Adaptado de Nacional Quality Award Criteria (1995)

En primer lugar, parte del liderazgo, donde se considera cómo la alta dirección que establece y mantiene un sistema de valores y objetivos diferenciados entre sí, claro y visible

que está enfocados en las necesidades de los clientes, así como cómo manejan la gestión participativa para orientar todas las operaciones de la empresa hacia la excelencia en la calidad. El liderazgo es el auténtico responsable del establecimiento de metas que conducen a la organización hacia un mayor desempeño. Los autores, ya antes mencionados, Deming y Juran resaltaban que el liderazgo es el responsable de implementar la calidad dentro de los procesos en la organización. En segundo lugar, la planificación estratégica que evalúa los planes que se debe realizar considerando especialmente las necesidades del cliente, el desempeño de las tareas operativas y el uso de los recursos humanos. Además, enfatiza la importancia de incluir los problemas relacionados con el cliente y los resultados operativos como componentes estratégicos cruciales como parte de la planificación de la empresa (UI Hassan et al., 2013)

En tercer lugar, la orientación hacia el cliente en donde se analiza el relacionamiento de la empresa con los clientes, así como la comprensión de sus necesidades y los elementos esenciales de calidad que contribuyen a la competitividad en el mercado. Además, analiza cómo la empresa mide la felicidad del consumidor y trabaja para fortalecer las relaciones con sus clientes. Para que las organizaciones puedan estar al margen de lo que quiere el cliente, deberían tener la evaluación de sus gustos con la debida la información al día y prever de un constante diagnóstico de la percepción que tengan de los productos o servicios que se les brindaran. En cuarto lugar, la información y análisis evalúa el alcance, la validez, el uso y la gestión de los datos y la información que respaldan los sistemas de gestión generales de la organización. También se determina si el sistema de análisis de datos e información es adecuado para respaldar la mejora del enfoque en el cliente, la calidad de los productos y servicios y las operaciones comerciales internas (UI Hassan et al., 2013).

En quinto lugar, se centra en la administración de personas, donde se evalúa la efectividad de los componentes clave de la compañía para maximizar el desempeño de los empleados y así lograr los objetivos operativos y de calidad de la compañía. Asimismo, estudia

los intentos por fomentar un entorno que promueva la participación completa, el liderazgo en calidad y el crecimiento personal y organizacional (Ul Hassan et al., 2013)

En sexto lugar, se centra en la administración de procesos, donde se examina lo más importante de esta área, como el enfoque hacia el cliente, los procesos productivos y de entrega y los servicios de soporte, además de la administración de suministros para todas las unidades. Asimismo, se estudia la manera en que los procesos fundamentales son diseñados, gestionados con eficacia y mejorados con el propósito de adquirir los mejores resultados posibles. Finalmente, los resultados de la evaluación de la empresa y los cambios en todas las áreas comerciales importantes, como la satisfacción del cliente, el desempeño financiero y la penetración de mercado, los recursos humanos, los proveedores y afiliados, y el desempeño operativo. Asimismo, evaluar los resultados relativos de los competidores (Ul Hassan et al., 2013)

### **Modelo de Malcolm Baldrige en Ecuador**

En el Ecuador en abril de 1992 fue fundada la “Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total” (ECORP), constituida a modo de sociedad jurídica privada sin fines de lucro, ubicada en la capital, Quito, la cual ha recibido el mandato por el propio Gobierno Nacional, a través del Decreto Ejecutivo de 1994, de dirigir el Premio Nacional de Calidad, el cual está basado en el Modelo Malcolm Baldrige aplicado en Estados Unidos de Norteamérica y que básicamente es similar a los modelos de premios que se otorgan en países como México y Colombia. La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total se encarga de entregar cada año el Premio Nacional a la Calidad a aquellas empresas que han alcanzado niveles de excelencia dentro de su organización, en vista de los parámetros del Modelo Malcolm Baldrige sobre la base de siete de los Criterios de Excelencia:

1. Rendimiento de la organización (gráficos y cifras).
2. Dirección de procesos (basado en la visión global).
3. Orientación del recurso humano (competencia y capacitación).

4. Gerencia del conocimiento, análisis y medida.
5. Visión en el mercado y el cliente
6. Organización Estratégica (administración por indicadores).
7. Dominio de la Gerencia.

El estándar medible que determina a empresas acreedoras del Premio Nacional de Calidad son las que logren un puntaje desde los 500 puntos, mientras que las empresas que lleguen a alcanzar puntajes desde los 400 a 499 puntos serán las empresas ganadoras de la Medalla de Oro a la Excelencia.

---

Empresas con Calidad Total

---

GANADORES 2010

Medallas de oro a la excelencia

Liceo Municipal Técnico y en Ciencias "Fernández Madrid"

GANADORES 2011

Medallas de oro a la excelencia

Petroamazonas EP

Yanbal Ecuador S.A.

Unidad Educativa " Charles Darwin"

GANADORES 2013

Medallas de oro a la excelencia

Centro de Educación continua de la Escuela Politécnica Nacional

GANADORES 2014

Premio nacional de calidad

Centro Nacional de Control de Energía

SERTECPET

GANADORES 2015

Premio nacional de calidad

Banco Solidario

Coop. Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda.

GANADORES 2016

Premio nacional de calidad

Corporación GPF S.A.

Coop de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

GANADORES 2017

Premio nacional de calidad

Supermaxi S.A.

Coop. Ahorro y Crédito CACPE Loja Ltda.

GANADORES 2018

Premio nacional de calidad

Pronaca S.A.

Coop. Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

GANADORES 2019

Premio nacional de calidad

Coop. Ahorro y Crédito JEP Ltda.

Productos Roche S.A.

GANADORES 2020

---

El haber sido parte de las fases que conlleva el Premio Nacional a la Calidad no quiere decir que netamente se pretendía obtener un reconocimiento, si no por el contrario, es la búsqueda constante del éxito, aplicar a la mejora continua valiéndose de la dedicación y el esfuerzo que ejercen cada una de las organizaciones.

## **2.5. Marco Referencial**

Se ha considerado para el marco referencial artículos científicos de revistas como ScienceDirect, Elsevier, Scielo, Scopus los cuales proporcionan de un guía para el desarrollo de la presente investigación al proveer una diferente perspectiva del enfoque de gestión de calidad total, cultura organizacional y desempeño.

Reyes *et al.*, (2022) realizaron una investigación acerca del sistema de gestión de la calidad y su relación con la innovación, que fue un estudio de tipo cualitativo que se concentró en la documentación y que tenía como objetivo identificar los indicadores que están en la Norma Iso:9001:20015 y analizarlos con respecto a la opinión de los expertos. En los resultados encontrados se manifiesta que el factor de innovación de una organización se ve influenciado por su contexto nacional, por ejemplo, en países europeos se tiene una arraigada cultura al cuidado del medio ambiente, por lo que una industria automotriz estaría obligada a certificarse en normas ambientales, sin embargo esto su sistema de gestión de calidad no termina ahí, existen factores de liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluaciones de desempeño y mejora que deben ser consideradas dentro de este sistema.

Pincay y Parra (2020) en su estudio sobre la administración de calidad en las pymes comercializadoras, enfocadas en el servicio al cliente, fue un estudio documental que se hizo bajo un enfoque cualitativo basado en la inducción. El objetivo de la investigación fue identificar las circunstancias en las que operan las pymes en relación con la administración de la calidad del servicio al cliente, y se descubrió que este tipo de compañías no cuentan con un sistema de

administración de calidad o métodos de evaluación fidedignos, por lo que no conocen las implicaciones o beneficios de implementar los parámetros de un sistema de administración de calidad en sus productos o servicios. De manera que, se concluyó en el presente trabajo que, en efecto, este tipo de empresas son imprescindibles en el crecimiento económico de un país, sin embargo, se deben tomar en consideración el operar con un sistema de gestión de calidad que le permita mejorar, tanto internamente, como a nivel reputacional.

Quespaz & Cachipuendo (2020) en su investigación influencia de la cultura organizacional en el desarrollo empresarial de las Pymes tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo con un alcance descriptivo. La muestra se basa en 746 pymes florícolas, que en total se entrevistó a 5 gerentes y se aplicó la encuesta a 128 trabajadores, De esa manera, los instrumentos utilizados fueron dos, uno la entrevista y dos la encuesta dirigida a gerentes y trabajadores. Finalmente, los resultados que muestra en este estudio es que la cultura de tipo clan es la que más sobresale debido a que tanto gerentes como empleados disfrutaban de la compañía de otros y el ambiente laboral es agradable permitiéndoles realizar un buen trabajo, de igual manera los líderes a cargo del personal se encargan de guiar y enseñar a todos los trabajadores; dentro de estas empresas el trabajo en equipo, la confianza y la lealtad es fundamental para el cumplimiento de objetivos y el éxito de la organización.

Ahuja *et al.*, (2019), en su estudio exploratorio, se enfocó en estudiar la relación entre GCT y la GT/I+D, además de identificar su impacto. Se utilizó análisis de correlaciones bivariados de Spearman a un test realizado a 125 empresas manufactureras de México. Aquí, los resultados arrojaron que, en efecto, existe una relación significativa entre GCT y la GT/I+D en factores de calidad de productos y servicios, así como su desempeño en la innovación de procesos en general y procesos tecnológicos, y puntualmente el enfoque al cliente. De manera que, se concluye que es posible que la empresa desarrolle las capacidades necesarias para gestión tecnológica a partir de los principios de gestión de calidad total, en donde se integran

ambos enfoques, el cliente y la gestión por procesos, así como la calidad e innovación interna y externa.

Coaquira (2018) en su investigación se propone con el objetivo de, mejorar el desempeño organizacional en las universidades privadas a través de la práctica de la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y el liderazgo transformacional. Los resultados de este estudio sugieren que la gestión de la calidad está estrechamente relacionada con la práctica del liderazgo transformacional. También se señaló que la implementación de la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior o la educación en general puede promover una buena práctica de gestión del conocimiento, lo que incide en la gestión institucional.

Parra y Moreno (2017) en su estudio acerca de la mejora en la gestión de la calidad en periódicos provinciales, cuyo objetivo consistió en diseñar un procedimiento de gestión de calidad para dichas instituciones y se utilizaron métodos empíricos y teóricos. Los resultados de este trabajo arrojaron que el diseño del procedimiento para la gestión de calidad está fundamentado en cinco fases y 15 pasos con los cuales podrán llevar a cabo un cambio interno enfocado a la calidad en el proceso de edición de periódicos. Primero, la fase de introducción tiene por objeto crear las condiciones de organización para el desarrollo de GC, el que consta de los pasos de crear un grupo de trabajo, comunicar de manera efectiva lo que se va a realizar y capacitar al grupo responsable.

En la segunda fase se hace una caracterización de la situación interna y externa, constando de los pasos de análisis externo e interno, evaluación de gestión de recursos y el sistema documental, y la determinación de factores inhibidores. En la tercera fase se realiza el diseño de procesos con su respectiva documentación, inicia la implementación, se ejecuta el programa de acción, y se aplica la documentación elaborada previamente. Finalmente, en la fase cinco se concluye con el establecimiento e implementación de las estrategias de mejora, dando paso a la etapa de control y mejora continua.

Mihi (2008) en su trabajo de análisis sobre la administración de la calidad total y la administración del conocimiento como una ventaja competitiva, cuyo objetivo radica en conocer las competencias que necesita una organización para tener ventajas competitivas, usando como metodología la revisión bibliográfica. Este estudio mostró resultados que las bases teóricas gestión de calidad total y la gestión del conocimiento son las mismas, por lo que sus componentes están relacionadas estrechamente. De manera que, los fundamentos similares que contienen derivan de la toma de decisiones, que en la GCT menciona la conformación de un equipo de trabajo eficiente, interfuncional y participativo, y a la gestión de conocimientos refiere a comunidades de conocimiento y flexibilidad.

Otro fundamento similar es el oportunismo, siendo el control social en GTC como cultura de calidad, y en gestión de conocimiento como clima de confianza. Asimismo, la cultura organizacional es otro factor que refiere a la homogeneidad, en GTC comparte los valores entre los miembros de la organización, y en la gestión de conocimiento consiste en reducir los costos de integración del conocimiento. El último factor de coincidencia refiere a gestionar la relación entre clientes y proveedores, que estas sean más sanas a intensas, siendo que la GCT le da importancia al cliente, mientras que, la gestión de conocimiento afianza las alianzas estratégicas para mejorar en innovación.

Santos y Álvarez (2006) en su trabajo sobre la gestión de calidad total (GCT) y la orientación al mercado con referencia a ser clave en el facto competitivo de las empresas australianas, cuyo objetivo se centró en analizar el efecto combinado entre el grado de la GCT y la orientación al mercado desde el modelo EFQM emplea a una muestra de empresas austrianas, en el logro de ventajas competitivas. En este trabajo se encontró que la GCT y la orientación al mercado son culturas de gestión que se complementan para la mejora de los resultados de las empresas. Además, se concluye que la empresa que realice la adopción e implementación de ambos principios en una sinergia dentro de su proceso de operaciones,



obtienen de forma sistemática mejores resultados en contraste de las empresas que no implementan estas dos culturas de gestión.

## Capítulo III

### Marco metodológico

El propósito de este capítulo es explicar la metodología utilizada para el desarrollo de la tesis. El enfoque utilizado fue mixto, aquí se utilizó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, y el diseño fue no experimental, de corte transversal y descriptivo-correlacional. El software manejado es el SPSS en donde se obtuvo el análisis factorial. La muestra está conformada por pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito, que corresponde a empresas activas durante los últimos 5 años con corte del año 2020 según el directorio de empresas de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. El punto central de investigación está compuesto por 759 pymes manufactureras, las que están divididas entre 520 pequeñas y 230 medianas empresas.

#### 3.1. Enfoque de investigación: Mixto

Según Sampieri et al., (2014) un enfoque de investigación es un procedimiento que utiliza un investigador para dar solución a una pregunta de investigación. Se dividen en tres enfoques: mixto, cuantitativo y cualitativo. El enfoque mixto de investigación implica la recopilación, el análisis y la combinación de datos cuantitativos y cualitativos dentro del mismo proyecto o serie de investigaciones para responder una pregunta o un problema. Sampieri & Mendoza (2008) definen al método cuantitativo como la recolección de información para validar o refutar hipótesis, teorías o patrones de comportamiento basados en el número. En este ejemplo, se utilizaron dos tipos de encuestas a través de formularios estructurados y aprobados por expertos en el campo.

Para evaluar la calidad total se empleó el modelo de excelencia de Malcolm Baldrige, entre tanto que para la cultura organizacional se empleó el cuestionario de la OCAI de Cameron y Quinn. Sampieri & Mendoza (2008) sostienen que el enfoque cualitativo se basa en la recolección y el análisis de datos para fortalecer las preguntas de investigación o para encontrar nuevas interrogantes a través de la interpretación, con frecuencia, estas actividades

se realizan primero para hallar cuáles son las preguntas más importantes de investigación y después, para perfeccionarlas y responderlas. En este caso, este proceso se realizó mediante la adopción de métodos de validación de juicio a través de expertos, los mismos que fueron seleccionados por: cargos de mandos medios y altos, niveles académicos de preparación y conocimientos de gestión de calidad.

Para tener garantía de los resultados según De Arquer (2011) usó el método Delphi, donde cada experto realiza una evaluación del cuestionario de manera individual y al finalizar se recopilan los resultados obtenidos, con el fin de reconsiderar su juicio, si es necesario, hasta llegar a conseguir un consenso. De esa manera en esta investigación se usó el método mixto que surge como una combinación de cualitativo y cuantitativo.

### **3.2. Diseño**

El diseño de investigación hace referencia al procedimiento por el cual se busca y recoge información. Se dividen en dos tipos de diseño: el experimental y el no experimental. El primer caso de diseño experimental se usa cuando se tiene el control sobre las variables de estudio; por eso, es posible manipularlas de manera arbitraria. El segundo caso que es el diseño no experimental se emplea cuando no se tiene control sobre las variables de estudio y no se realiza la construcción de ninguna situación (Sampieri & Mendoza, 2008). La presente investigación es no experimental.

### **3.3. Tipología de la investigación**

La tipología que tiene el diseño no experimental se va clasificando de acuerdo con su número de momentos o dimensiones, es decir puede ser transversal o longitudinal. Los tipos de diseño transversales únicamente recopilan información en un momento específico de un periodo único, su función es detallar variables y analizar su efecto en un momento específico, mientras que el diseño longitudinal analiza cambios a través del tiempo (Alvarez, 2020).

La presente investigación utiliza el tipo de diseño de corte trasversal, porque se recolectó información y se analizó su incidencia en un solo momento (año 2022) aplicando el

cuestionario de gestión de la calidad total a propietarios o gerentes, y a trabajadores de las pymes manufactureras, para que califiquen, en una escala de 1 al 5 que va desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo así determinar la dimensión más relevante. De la igual manera, se realizó el cuestionario de cultura organizacional solicitando al personal de las pymes de acuerdo con su situación actual distribuir 100 puntos entre las cuatro características, dependiendo del grado de similitud que tenga en cada de acuerdo con su propia realidad de la organización para identificar el tipo de cultura y también determinar cuál será la cultura deseada.

#### **3.4. Alcance de la investigación.**

El alcance de la investigación se refiere al método que se emplea para llevar a cabo el estudio, es decir determinan los instrumentos y como analiza la información. Según Sampieri & Mendoza (2008) los diseños transversales se dividen en dos categorías: exploratorios, es decir, comienzan a comprender una variable o un conjunto de variables, se aplican a preguntas de investigación nuevas y poco investigadas que sirven como punto de partida para análisis futuros. El segundo es descriptivo y trata de la incidencia de patrones, categorías o niveles de una o más variables en la población encuestada. El tercero es correlacional, describe la relación entre dos o más categorías en un momento determinado, mientras que el cuarto es explicativo, tratando de determinar la causa del evento o fenómeno en estudio.

En la presente tesis se utilizó el diseño correlacional y descriptivo. En el caso del diseño correlacional se utilizó con el objetivo general que es analizar el impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión de la Calidad Total de las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito. En el caso del diseño descriptivo en la presente investigación se usó gráficos para explicar la cultura organizacional y determinar cuál es la dominante, así como describir los sistemas de gestión de calidad que utilizan las pymes

### 3.4.1. Población

Según Sampieri et al., (2014) la población es el conjunto de casos que coinciden con las especificaciones definidas por el investigador. La selección de este conjunto es la prioridad más importante después de la cual se puede delimitar la muestra para la investigación.

Para el presente estudio la población se determinó por las empresas que constan en el directorio del ranking empresarial de la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, dentro de este directorio se seleccionó el año 2020, se escogió el sector de estudio en este caso manufacturero para que posterior se pueda desplegar todas las empresas que constan en este segmento. Una vez obteniendo la base de todas las empresas se realizó algunos filtros que fue en primer lugar la región que se escogió la opción sierra, posterior la provincia que se escogió Pichincha, luego, se consideró el filtro de ciudad que se escogió Quito, posterior el tamaño que se seleccionó solo pequeñas y medianas, seguido por el tiempo de actividad que sea 5 años activas, finalmente se escogió en el CIUU nivel 1 la letra C que corresponde a manufactura, de tal manera que la población de estudio es la siguiente:

**Tabla 2**

*Tamaño del universo de empresas manufactureras*

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Cantidad trabajadores</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>% de Empresas</b>
<b>Microempresas</b>	Entre 1 a 9 trabajadores	Menores a \$100.000,00	747	45.22 %
<b>Pequeña empresa</b>	Entre 10 a 49 trabajadores	Entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00	529	32.02 %
<b>Mediana empresa</b>	Entre 50 a 199 trabajadores	Entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00	230	13.92%
<b>Empresa grande</b>	Más de 200 trabajadores	Superiores a los \$5'000.001,00	146	8.84%
	<b>TOTAL</b>		1652	100,00%

*Nota 1.* Se determino el universo de las empresas del Distrito Metropolitano de Quito como fuente del directorio de la superintendencia de Compañías Valores y Seguros

**Tabla 3***Población de pymes manufactureras CIU C*

<b>Empresas</b>	<b>Número de empresas</b>
Pequeñas	529
Medianas	230
<b>TOTAL</b>	<b>759</b>

*Nota 2.* Total, de empresas que conforman la población de estudio de las pymes manufactureras sacado como fuente de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros

Como se puede visualizar en la tabla 3 la población de estudio representa un total de 759 pymes del sector manufacturero.

### **3.5. Muestra**

Según Sampieri et al., (2014) la muestra es un subconjunto del universo o se recopila una población de interés para formar un conjunto de datos. Se divide en dos categorías: muestras probabilísticas, es decir, subconjuntos de una población donde todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, y muestras no probabilísticas, es decir, subconjuntos de elementos de la población que se seleccionan no en la probabilidad, sino en las características de la investigación.

#### **3.5.1. Muestreo aleatorio**

De los tipos de muestro que se tiene son muestra aleatoria simple son todos los elementos que conforman el universo, muestra estratificada es aquel en el que se divide a la población en segmentos y se selecciona una muestra por cada segmento, muestra por racimos o clúster en que la población se ve limitado por recursos financieros, tiempo, distancias geográficas entre otros obstáculos. En la presente investigación se usa una muestra probabilística aleatorio simple y estratificada porque todas las empresas manufactureras tienen la misma posibilidad de ser elegidas, y se considera segmentos en este caso pequeñas y

medianas empresas. Este tipo de muestra es esencial para el diseño de investigación ya que permitirá reducir al mínimo el error estándar (Sampieri et al., 2014).

### 3.5.2. Muestreo bietápico

Un muestreo bietápico se utiliza para seleccionar un subconjunto de una población con el objetivo de representar a la misma. Se utiliza cuando la población de interés es grande y no es posible o práctico seleccionar una muestra completa, o cuando se desea comparar dos o más subgrupos dentro de la población. Cada submuestra seleccionada es representativa independientemente de la otra. Para la segunda etapa de esta investigación se selecciona a 5 trabajadores de cada pyme manufacturera, los mismos que cumplen las características de trabajar en el área de operaciones o producción de esa manera es intencionada porque depende de la disponibilidad de los operarios que se autorice para poder responder el cuestionario.

### 3.5.3. Cálculo de la muestra

Al contar con una población total de alrededor de 759 empresas se dispone a aplicar la siguiente formula la misma que corresponde al muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{N(Z_{\alpha/2})^2 \sum_{i=1}^k N_i s_i^2}{e^2 N^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \sum_{i=1}^k N_i s_i^2}$$

N: Tamaño de la población (759 empresas)

n: Tamaño de la muestra

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

e: Error máximo admisible de la muestra (0.05)

k: Nivel de confianza equivalente al

$$N = \frac{759 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{[0.05^2 * (759 - 1)] + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$N = \frac{728.9436}{2.8554}$$

$$N = 255$$

Los tamaños pertenecientes a las submuestras en cada estrato fueron calculados de la siguiente manera;

$$n1 = N1 \frac{n}{N}$$

$$n2 = N2 \frac{n}{N}$$

Donde:

Ni: Tamaño de la muestra en el estrato i, n: tamaño de la muestra total, N: tamaño de la población

Resolviendo la ecuación, se tiene que:

Pequeñas empresas

$$n_1 = 529 \frac{255}{759} = 77$$

Medianas empresas

$$n_1 = 230 \frac{255}{759} = 178$$

Se tiene que encuestar en total 255 pymes manufactureras, 77 empresas pequeñas y 178 empresas medianas

En base a la fórmula de números aleatorios del programa Microsoft Excel se estableció un punto de partida, por lo que se ordenó la base de datos por el nombre de la empresa en orden alfabético de la A a la Z. Se usó la fórmula aleatoria entre (1;178) en las empresas pequeñas y el punto de partida empezó en la posición 101 y de ahí aleatoriamente se aplicó para las 177 empresas restantes. Siguiendo este mismo mecanismo, se aplicó para las empresas medianas aleatoriamente entre (1;77). Para este tipo de empresas en cambio se



inició en la posición 42 y partiendo de esto se aplicó aleatoriamente a las 76 empresas restantes, lo cual se puede ver reflejado en el anexo A.

En la segunda etapa, una vez seleccionadas las empresas objeto de estudio, se realiza un muestreo de personas que este es intencional ya que se aplicaron los cuestionarios a 5 empleados del departamento de operaciones o de producción por empresa, a fin de contrastar los resultados. Esto se llevó a cabo con la disponibilidad que el gerente o propietario indicaba para la aplicación de la misma.

### **3.6. Pymes en Ecuador**

En el territorio ecuatoriano desde hace un tiempo ha existido la controversia sobre el incierto futuro de las empresas del país, las cuales han sido fuente esencial de ingresos, contribuyendo a la economía del país y a la generación de puestos de trabajo. Pero aún más, esta situación preocupante se focaliza en un grupo especial que son las pymes, este grupo ha tenido que luchar para lograr tener permanencia dentro del mercado, con resultados difíciles de manejar por la poca presencia o casi inexistente de estas en los mercados tanto nacionales como internacionales.

En la actualidad, las grandes empresas se rigen por los Sistemas Integrados de Calidad, lo que les resulta ventajoso porque el producto o servicio que oferten en el mercado estará más allegado a las preferencias del cliente, conociendo de antemano sus gustos y asegurando que lo que ofrecen va a favor del medio ambiente. Con las pymes esto se deriva en un tema complicado por la idea generalizada de que al aplicar los sistemas integrados de calidad no resultaría como algo provechoso, más bien lo toman como algo perjudicial por los altos costos que conlleva el ponerlo en práctica dentro de su sistema operacional limitado y por la interrupción de los procesos necesarios (Armijos & Angulo, 2020).

A su vez, es válido plantear que sí valdría la posibilidad de correr el riesgo, en el caso de las pymes implementar dentro de su campo operativo el sistema integrado ISO (Organización Internacional de Normalización) de calidad, porque mediante aquello este tipo de

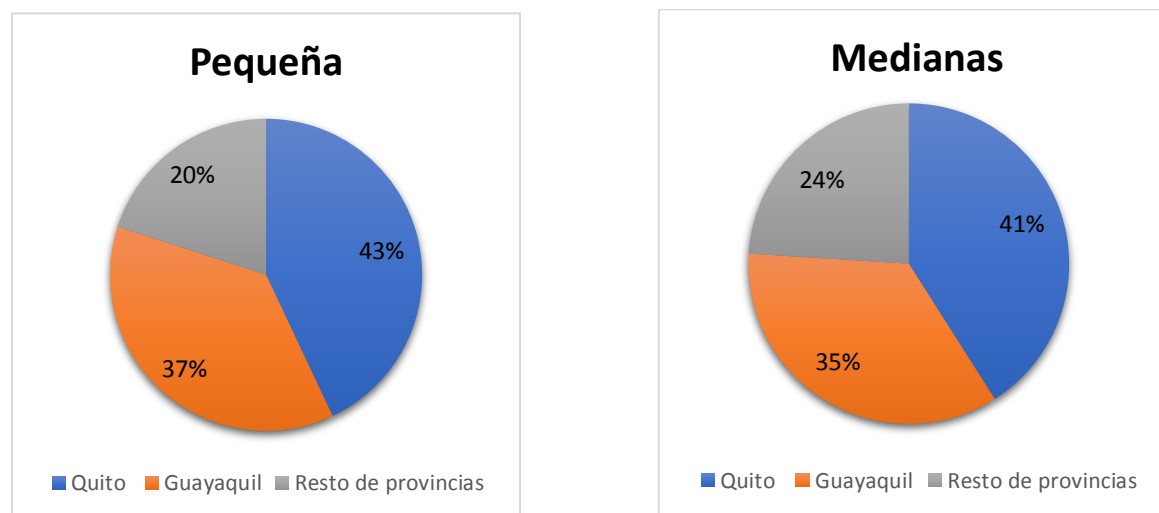
organizaciones podrían tener la garantía de entregar productos o servicios que cuenten con resultados óptimos. Al poner a prueba el desempeño de la calidad, la organización tendría presente que debe concentrar su atención en sus propuestas de objetivos y metas a cumplir a pequeño, mediano y largo plazo, en las exigencias que demandan los clientes, en verificar que el personal se integre dentro de los esquemas operativos, para de esa forma encaminarse al cambio, desarrollo y cumplimiento de ideales innovadores que promuevan la calidad (Armijos & Angulo, 2020).

### 3.6.1. Pymes por ubicación geográfica

De acuerdo con la forma de distribución de las pymes acorde a la ubicación geográfica, se planteó el siguiente gráfico en el que se observa que una gran cantidad de este tipo de organizaciones se concentran en las ciudades de Quito y Guayaquil, dando indicios de la polarización que se presenta entre las grandes metrópolis y lo que cabe del resto de ciudades de provincias que constituyen la República del Ecuador, lo que refleja que en este sector se ha venido configurando un modelo denominado “Centro y Periferia”

**Figura 9**

*Pymes por ubicación geográfica*



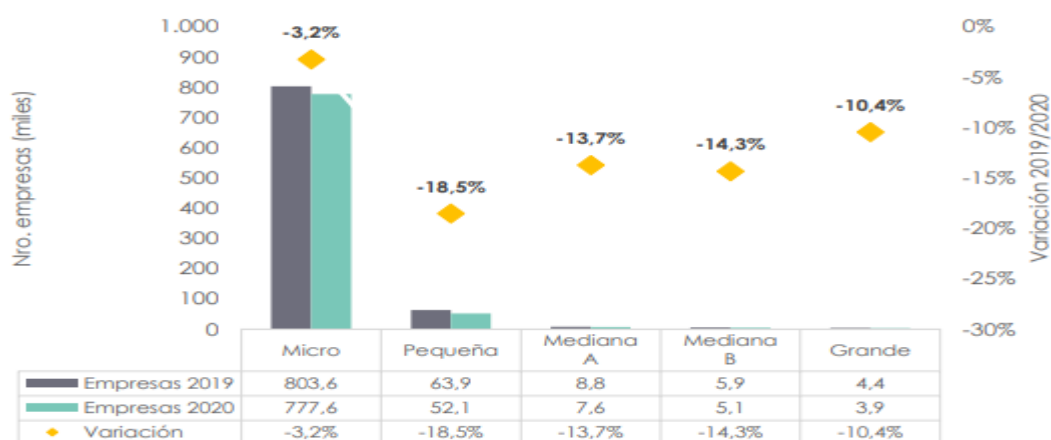
Para explicar de forma más precisa el gráfico planteado, se presentan motivos que explican una mayor presencia de pymes en las ciudades tanto de Quito como de Guayaquil, que vendrían provocados por la concentración de líneas de microcrédito presentes en las dos ciudades. De acuerdo con datos derivados del año 2020 de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, se da a conocer la implementación de microcréditos en todo el territorio nacional, para lo cual hubo una participación puntuada en el 7,86% respecto al total de cartera situada a nivel nacional por bancos privados; del porcentaje mencionado, el 73,88% de los microcréditos fueron desembolsados principalmente en las ciudades mencionadas.

### 3.6.2. Pymes por sector económico

Entre los logros primordiales en los que se han destacado las pequeñas y medianas empresas (pymes) está en contribuir en la creación de vacantes de empleo. De acuerdo con el siguiente gráfico se puede apreciar que los datos históricos entre el año 2019 y 2020 existe una disminución de 20 mil empresas activas, es decir un 5% menos en comparación con el año 2019.

**Figura 10**

*Pymes por sector económico*

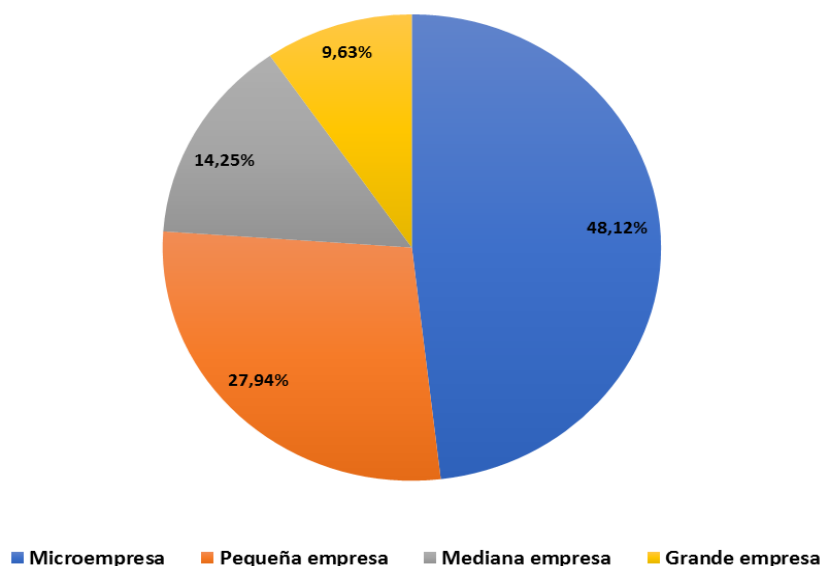


Transición entre tamaño de empresas	2020					Activas 2019, Inactivas 2020	Subtotal 2019
	Micro	Pequeña	Mediana A	Mediana B	Grande		
2019	610.137	4.890	173	52	9	188.339	803.600
	18.095	41.207	1.231	211	28	3.147	63.919
	398	3.104	4.496	586	40	143	8.767
	162	515	1.419	3.472	313	43	5.924
	38	69	77	672	3.511	23	4.390
Inactivas 2019, Activas 2020	148.784	2.294	169	82	31		151.360
<b>Subtotal 2020</b>	<b>777.614</b>	<b>52.079</b>	<b>7.565</b>	<b>5.075</b>	<b>3.932</b>	<b>191.695</b>	
Activas 2019 - Inactivas 2020				191.695			
Inactivas 2019 - Activas 2020 (nuevas empresas)				151.360			
Diferencia neta				-40.335			

Acorde con los datos generados en el directorio de compañías valores y seguros, se ejemplifica que dentro del sector de las pymes está constituido el dinamizador económico, el cual no está generado únicamente por la cantidad de empresas que engloba, sino porque contribuye a nivel nacional la creación de ingresos totales en la economía. Las pymes del Ecuador se han distinguido por la creatividad y versatilidad agregadas al progreso de las actividades emprendidas y a la conservación de una práctica y sencilla estructura organizacional. Esto además va en conjunto con los sectores escogidos para el funcionamiento de las mismas, como lo son: el comercio al por mayor, los servicios diversos, la manufactura y la producción tanto de bienes como de servicios. Siendo estas las bases del desarrollo social del país, permitiendo en gran medida la generación de empleo y de riqueza.

### 3.6.3. Industria manufacturera según el tamaño de las empresas

Según con la base de datos denominada DIEE del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se afirma que 99 de cada 100 establecimientos se catalogan como pequeña o mediana empresa, lo que confirma la relevancia de este sector dentro del aparato productivo del país.

**Figura 11***Industria manufacturera*

*Nota.* El gráfico representa la industria manufacturera

### 3.6.4. Ingresos generados por ventas por pymes manufactureras

En el año 2020, por medio del SRI se dio a conocer que las pymes contribuyeron con un 24% de unidades en el sector de la manufactura, de un total de ventas de \$30.658.873.462 lo que les corresponde a pymes es \$7.285.829.631. Estos valores han sido respaldados en la SUPERCIAS.

Sector Económico	Ventas Totales	% Total	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grande empresa
Total	\$ 145,669,265,369	100.00%	\$ 5,646,737,014	\$ 11,310,423,814	\$ 23,306,680,170	\$ 105,405,424,371
Comercio	\$ 55,659,598,660	38.21%	\$ 2,157,593,883	\$ 4,321,664,207	\$ 8,905,382,073	\$ 40,274,958,497
Servicios	\$ 37,202,394,172	25.54%	\$ 1,442,117,084	\$ 2,888,562,964	\$ 5,952,280,327	\$ 26,919,433,797
Industrias Manufactureras	\$ 30,658,873,462	21.05%	\$ 1,188,463,436	\$ 2,380,494,277	\$ 4,905,335,085	\$ 22,184,580,665
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	\$ 10,019,336,488	6.88%	\$ 388,390,496	\$ 777,946,822	\$ 1,603,066,168	\$ 7,249,933,002
Explotación de Minas y Canteras	\$ 8,598,521,380	5.90%	\$ 333,313,886	\$ 667,628,279	\$ 1,375,739,675	\$ 6,221,839,540
Construcción	\$ 3,530,541,207	2.42%	\$ 136,858,229	\$ 274,127,265	\$ 564,876,843	\$ 2,554,678,870

Fuente: Directorio de Empresas - DIEE 2020

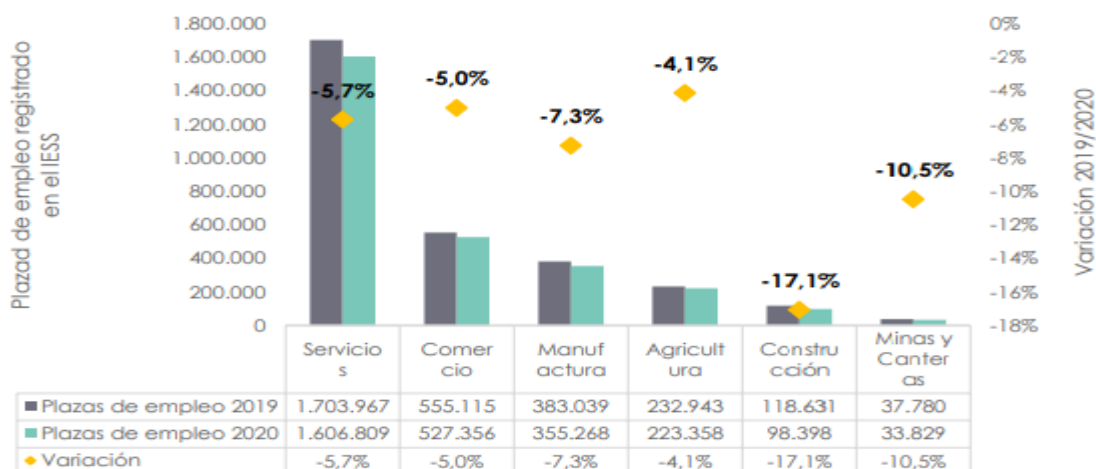
### 3.6.5. Pymes y generación de empleo

En Ecuador las pymes son considerada como motor de la economía y un importante generador de empleo. De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador, las pymes

representan más del 98% de las empresas y emplean aproximadamente el 60% de la fuerza laboral del país. El mercado laboral del Ecuador está determinado por una estructura de la cual se destaca la garantía de la seguridad social incompleta, el sector informal y los dilemas presentes dentro de la calidad de empleo, esto se encuentra asociado a la desobediencia de los derechos laborales. En base a la figura presentada a continuación, se aprecia proporciones estimadas en las que, de cada 10 plazas de empleo, 1 esta generada por el sector público y los 9 restantes por el sector privado. Dentro de este análisis se indica el alcance de la creación de empleo por medio de las pymes, atribuyéndole un mayor porcentaje en la obtención de plazas de empleo.

**Figura 12**

*Pymes y generación de empleo*



Fuente: Directorio de Empresas - DIEE 2020

Las pymes son las principales creadoras de empleo en el Ecuador. Las pymes registradas por la Superintendencia de Compañías en el Ecuador representan el 42% del total de empresas, principalmente se encuentran en las ciudades de Quito y Guayaquil, y son reconocidas por su bajo grado de inversión y por ser la principal fuente de abastecimiento para

empresas más grandes y nichos de mercado. Además, el gobierno de Ecuador ha creado un marco legal favorable incluyendo incentivos fiscales y programas de crédito a bajo costo.

### **3.6.6. Pymes limitantes**

Los empresarios de las pymes a menudo se enfrentan a un listado de limitaciones, en los que Páez (2020) llega a citar los siguientes:

- ✓ Acceso a financiamiento y crédito limitado.
- ✓ Falta de tecnología y equipos actualizados.
- ✓ Competencia desleal y falsificación de productos.
- ✓ Barreras de entrada en los mercados internacionales.
- ✓ Dificultades para cumplir con normativas y regulaciones.
- ✓ Falta de capacitación y recursos humanos calificados.
- ✓ Burocracia y trámites complicados en el registro y protección de marcas y patentes.
- ✓ Infraestructura y logística deficientes

Esto implica poca flexibilidad y costos elevados de intermediación para las pymes; además, no tienen acceso a financiamiento a largo plazo, lo que les impide expandir sus negocios y mejorarlos. Dado que la innovación implica altos costos y la falta de acceso al crédito, el acceso a la tecnología y el conocimiento es limitado, sus asimetrías de información y barreras les impiden competir de manera justa con las empresas más grandes.

Otro impacto negativo que enfrentan las pymes viene especulado por la falta de políticas de democratización de mercados, las cuales puedan regular y por ende enfrentan el poder concentrado en el mercado.

### **3.7. Fuentes de información**

Según Sampieri (2014), las fuentes de información son medios para el conocimiento, búsqueda y adquisición de información, y se componen de fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias brindan información de primera mano, como la información obtenida a través de entrevistas, encuestas, documentales en video o noticias importantes. En esta investigación se usó mediante una encuesta autocontrolada con preguntas relacionadas con la variable de estudio para gestión de calidad total mediante encuesta MBNQA y cultura organizacional mediante encuesta OCAI.

Las fuentes secundarias proporcionan contenidos procesados de una fuente primaria frecuentemente de libros, artículos de publicaciones periódicas, documentos oficiales, entre otras. En esta investigación se usó mediante datos oficiales de la Superintendencia de Valores y Seguros (SCVS) portal de ranking de compañías en donde se obtuvo información de pymes por sector económico, provincia, tamaño, número de trabajadores, tiempo de actividad y del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) boletín técnico 2020 para tener datos históricos de las pymes en ubicación geográfica, sector económico, tamaño, ventas y empleo. De esa manera en el presente estudio se utilizan ambas fuentes de información primaria y secundaria para completar de manera rigurosa el estudio.

### **3.8. Diseño del cuestionario**

Según Sampieri et al., (2014) el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables. En el presente estudio el cuestionario abarca con el planteamiento del problema e hipótesis planteadas, las preguntas en primera instancia son de manera obligatoria de responder, por lo que son informativo, geográfico y demográfico. Para el caso de Cultura Organizacional son preguntas en donde se debe distribuir 100 puntos entre las cuatro descripciones dependiendo la similitud que tenga la empresa actual y deseada. Para el diseño del cuestionario de gestión de calidad total se basó en el estudio "The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria" adoptando las preguntas, respetando los siete criterios presentados por el investigador Malcolm Baldrige cuyo cuestionario original es valorado sobre 1000 puntos. Sin embargo, el cuestionario que se usa es validado por expertos y mantiene una escala Likert que abarca desde totalmente en desacuerdo a totalmente de



acuerdo, tomando en cuenta el entono, tiempo designado por las empresas, nivel de académico, por esa razón se consideró un cuestionario de 36 preguntas distribuidas en los criterios del autor y finalmente se procedió aplicar los dos instrumentos en las pymes manufactureras.

### **3.9. Validación por expertos**

Para emplear las encuestas en las pymes primero se validó el cuestionario de Gestión de Calidad Total de Malcolm Baldrige utilizando el método de juicio de expertos. Un método de validación que ha resultado factible es el juicio de expertos, aplicado para comprobar datos fiables dentro de una investigación, la cual se encuentra definida de forma concreta como “un criterio instruido por personas que han tratado y tienen conocimiento del tema, las cuales han obtenido méritos y el reconocimiento correspondiente de otros expertos competentes en la cuestión, que pueden brindar evidencia, valoraciones y una respectiva información (Garrote & Del Carmen Rojas, 2015)

Para el presente estudio se seleccionaron a diez profesionales, entre ellos docentes investigadores de pregrado, trabajadores del área de calidad en pymes, lo cual permitió obtener información valiosa con las diferentes perspectivas que cada uno manifestaba haciendo el cuestionario fiable. A continuación, se presenta aspectos que se considera esencial en el proceso de validación según Wentworth & Kong (2016) sugiere los siguientes valores:

- Conoce bien el tema o campo de estudio que se utilice como sustento para la toma de decisiones
- Trabajos o contribuciones en investigaciones, publicaciones científicas o reconocimientos que demuestren su experiencia y trayectoria.
- Influencia, grado de autoridad o reconocimiento dentro de la sociedad.
- Elementos necesarios para la investigación: tiempo, material y económicos.
- Características singulares como: confianza y adaptabilidad.

De esa manera, los expertos están conformados por un grupo de 10 profesionales, en donde el 40% corresponde a género masculino y el 60% corresponde a género femenino, con una experiencia mayor a 5 años relacionada con variable de estudio.

**Tabla 4**

*Lista de expertos*

No Experto	Nombre de la persona encargada	Experiencia
1	Ing. Jorge Rodríguez MGCP	Docente ESPE
2	Ing. César Segovia Guerrero MPDE	Docente ESPE
3	Econ. María Isabel Guerrón	Docente ESPE
4	Ing. Sebastián Fernández PhD	Docente ESPE
5	Ing. Juanita del Carmen García PhD	Docente ESPE
6	Ing. Mireya Pilataxi Mba	Pyme Departamento de Calidad
7	Ing. Verónica Carrera	Pyme Departamento de Calidad
8	Ing. Cristian Aguiza	Pyme Departamento de Calidad
9	Ing. María Carrillo	Pyme Departamento de Calidad
10	Ing. Sofia Paredes	Pyme Departamento de Calidad

El juicio de expertos es un método útil para validar la investigación que se considera la opinión informada de personas con experiencia en el campo que se consideran expertos calificados en el campo para proporcionar información, evidencia, evaluación y juicio. La información obtenida de la verificación de cada experto fue seleccionada en base a: cargos de mando medio-alto, nivel de preparación académica y conocimientos en gestión de calidad. A continuación, se presentan selecciones basadas en la comprensión de los criterios establecidos por Hambleton y Peterson (1974).

En lo apartado y en distintos puntos, cada experto examinó las interrogantes del cuestionario de Gestión de Calidad Total, en los que se sopesaron los juicios de evaluación expuestos: Primero es el de representatividad este ítem es esencial o importante para el tema de estudio y por lo tanto debe ser incluido. Segundo es comprensión que denota coherencia y relación lógica con la dimensión. Tercero es interpretación se relaciona únicamente con la

dimensión correspondiente y sin ambigüedades. Cuarto es claridad en donde se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.

En tal caso que el criterio está valorado dentro de una escala ordinal de 1 a 3, considerando al 1 como nada representativo, 2 como neutro y el 3 como la más alta como muy representativo. Para la validación del contenido del cuestionario se consideró la estructura del diseño general, cantidad de preguntas a responder, estructura y contenido de cada pregunta y la interpretación de cada pregunta valorado del 0 al 2 en donde 0 como inadecuada indica que la pregunta no alcanza la información anhelada, 1 poco adecuado no se muestra conciso y 2 adecuada que si resulta fundamental y conciso.

Para poder garantizar los resultados de la validación de datos, se aplicó el método Delphi, en la que cada experto llevo a cabo la evaluación de forma individual al entregarles las medianas logradas, en una consideración de su juicio para conseguir llegara a formar un consenso (De Arquer, 1995). En lo posterior se aseguró que la información adquirida por medio de la comprobación hecha por cada experto, con el fin de precisar las interrogantes que estaba permitido descartar de los cuestionarios, para lo que se tomó como consideración el criterio empleado por Moreta y Crespo (2017), lo cual hace referencia a lo siguiente: una pregunta viene siendo válida únicamente cuando el puntaje llegue a superar el 75 %. Reflejando en los resultados la inconsistencia de 7 preguntas, por lo que estas debían ser retiradas del cuestionario a la par con la variable de desempeño debido al no alcance del puntaje previamente establecido.

La validación del cuestionario de cultura organizacional ha sido empleada por varios investigadores en estudios que se han llevado a cabo en diferentes organizaciones, en todas ellas se ha comprobado la confiabilidad (evalúa diferentes tipos de culturas de manera consistente) y validez del cuestionario, demostrando que es confiable y que se basa en una teoría. Enseguida, se mencionan algunos de los estudios realizados. Quinn y Spreitzer (1991) encuestaron a 86 compañías de servicios públicos a 796 gerentes, en ese momento,

trabajaban para compañías de este rubro. Se evaluaron los valores de alfa de Cronbach para cada tipo de cultura. Los coeficientes fueron significativos estadísticamente y se acercan a los valores considerados normales de confiabilidad: 0,74 para la cultura del clan, 0,79 para la cultura adhocrática, 0,73 para la cultura jerárquica y 0,71 para la cultura de mercado. En efecto, los encuestados otorgaron una misma calificación a la cultura de su compañía a través de cada una de las múltiples preguntas que se incluyeron en el cuestionario.

Zammuto & Krakower (1991) aplicaron el cuestionario a fin de investigar la cultura de las universidades. Analizaron la cultura de las universidades y descubrieron que el coeficiente de confiabilidad de la cultura clan fue de 0,82, la cultura adhocrática de 0,83, la cultura de mercado de 0,78 y la jerárquica de 0,67.

En las investigaciones planteadas que se podría seguir citando más ejemplos demuestran confiabilidad del instrumento ya que demuestran patrones consistentes como se demuestra en párrafos anteriores de esa manera existe evidencia suficiente para demostrar la fiabilidad del instrumento y posicionarlo como uno de los más usados por la fiabilidad en el campo de Ciencias Sociales y Organizacionales de esa manera es este caso como el cuestionario ya ha sido validado por juicio de expertos en diferentes estudio en este caso en particular no se sometió a validación de juicio de expertos ya que si es un instrumento fiable.

**Tabla 5**

*Validación de expertos cuestionario de gestión de calidad total*

Institución	Dimensiones	Representatividad 1=Nada representativo 2 = Neutro 3 = Muy representativo	Comprensión 1 = Incomprensible 2 = Neutro 3 = Se comprende claramente	Interpretación 1 = Se puede interpretar de varias formas 2 = Neutro 3 = Tiene una única interpretación	Claridad 1 = Nada claro 2 = Neutro 3 = Conciso/directo	TOTAL	% Puntaje acumulado
<b>Gestión de la Calidad Total</b>							
<b>1. Liderazgo</b>							

1	Las actividades e inversiones, que tienen beneficios a largo plazo, reciben poco apoyo de la administración.	25	28	28	24	105	88%
2	Los altos ejecutivos comparten creencias similares sobre la dirección futura de la organización.	24	23	22	24	93	78%
3	Los gerentes y supervisores rara vez permiten que los empleados tomen las medidas necesarias por su cuenta.	22	25	23	24	94	78%
4	Los altos ejecutivos anticipan el cambio y hacen planes de adaptación	28	30	28	27	113	94%
5	Los altos ejecutivos se comportan de manera autoritaria, y por ende disminuyen la importancia de los empleados	31	28	26	25	110	92%
6	Los gerentes y supervisores se aseguran de que todos los empleados reciban capacitación dentro y fuera del entorno laboral	25	23	24	23	95	79%
<b>2. Orientación al cliente</b>							
7	La organización va centrada en el cliente	26	24	21	22	93	78%
8	La organización resuelve quejas y problemas de manera rápida y eficiente	27	28	28	27	110	92%
9	Los requisitos del cliente se los comunican a todo el personal del negocio	20	21	21	30	92	77%
10	La organización mide regularmente la satisfacción del cliente	27	26	28	27	108	90%
11	Se conocen las necesidades de los clientes ahora, con expectativas de sus requerimientos futuros	23	24	23	22	92	77%
12	Las expectativas futuras de la organización sobre el cliente se planifican para los requisitos futuros	25	23	22	22	92	77%
<b>3. Planificación Estratégica</b>							
13	Nuestra organización lleva a cabo su planificación estratégica de acuerdo con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, incluidas las indicaciones tempranas de cambios importantes en la tecnología, los mercados y la sostenibilidad organizacional a largo plazo de la organización.	25	24	22	25	96	80%
14	Nuestra organización define los objetivos estratégicos clave y el horario para alcanzarlos, esto va acuerdo con nuestra capacidad y las necesidades de todas las partes interesadas clave.	24	25	23	25	97	81%
15	Nuestra organización desarrolla e implementa planes de acción con medidas o indicadores clave de desempeño en toda la organización, según corresponda, para lograr los objetivos estratégicos clave.	27	25	27	27	106	88%

16	Nuestra organización asigna los recursos financieros, humanos y de otro tipo para apoyar el cumplimiento de los planes de acción.	24	23	25	23	95	79%
17	Si hay brechas actuales o proyectadas, nuestra organización adopta las actividades de ajuste necesarias.	25	26	27	25	103	86%
18	Nuestra organización compara el desempeño proyectado en las medidas o indicadores clave de este, con el desempeño proyectado de nuestros competidores u organizaciones comparables.	24	24	24	26	98	82%
<b>4. Gestión de recursos humanos</b>							
19	Nuestros empleados son informados por la organización de temas con relevancia para ellos	27	26	28	26	107	89%
20	Nuestra organización aborda los factores ambientales en el entorno de trabajo, incluida la accesibilidad, para garantizar y mejorar la salud, la seguridad y la protección de la fuerza laboral.	27	25	27	25	104	87%
21	Nuestra organización evalúa la capacidad de la fuerza laboral y sus necesidades de capacidad, incluidas las habilidades, competencias y niveles de labor del personal	22	23	23	23	91	76%
22	Nuestra organización recluta, contrata, coloca y retiene a nuevos miembros de la fuerza laboral, según corresponda, para garantizar que esta fuerza laboral represente las diversas ideas, culturas y pensamientos de la llamada contratación y comunidad de clientes.	22	23	24	22	91	76%
23	Nuestra organización organiza y administra a la fuerza laboral, según sea conveniente, para realizar el trabajo de la organización, reforzar un enfoque en el cliente y el negocio, además de abordar desafíos estratégicos y planes de acción.	25	24	26	25	100	83%
24	Nuestra organización fomenta una cultura organizacional que se caracteriza por la comunicación abierta, el trabajo de alto rendimiento y una fuerza laboral comprometida.	25	26	28	25	104	87%
<b>5. Información y análisis</b>							
25	La información permite a la empresa controlar y mejorar los productos y servicios de los procesos centrales	25	24	23	23	95	79%
26	Los sistemas de información se evalúan y mejoran continuamente	23	22	22	24	91	76%
27	Se recopila y analiza la información sobre las actividades importantes	26	24	23	25	98	82%
28	Se recibe oportunamente la información por parte de la organización.	26	25	24	24	99	83%
29	La empresa aplicó datos competitivos y de evaluación comparativa	26	23	21	24	94	78%
30	La empresa recopiló, presentó datos importantes y los comunicó a los empleados.	22	22	25	22	91	76%

31	Los datos de clientes y rendimiento nos permiten realizar un seguimiento del rendimiento	24	23	22	24	93	78%
<b>6. Gestión de procesos</b>							
32	Evitar que se produzcan productos o servicios defectuosos es una actitud sólida en la organización.	24	21	25	23	93	78%
33	Los procesos utilizados en la organización no incluyen medidas de calidad en el proceso	24	24	22	21	91	76%
34	Los gerentes y supervisores entienden cómo motivar a los empleados y alentarlos a llegar a sus niveles más altos de desempeño	24	24	24	24	96	80%
35	Los altos ejecutivos analizan los costos totales de productos y servicios, incluidos los costos indirectos.	24	25	23	23	95	79%
36	Los procesos para diseñar nuevos productos / servicios en la organización garantizan la calidad en el mismo	24	24	22	22	92	77%
<b>Desempeño</b>							
<b>11. Desempeño financiero</b>							
37	Las medidas o indicadores clave de nuestro desempeño financiero y de mercado, incluyen las medidas agregadas del crecimiento de la cuota de mercado.	20	21	22	23	86	72%
38	Las medidas o indicadores clave de la organización de nuestro desempeño financiero incluyen las medidas agregadas del crecimiento de las ventas.	23	20	22	20	85	71%
39	Las medidas o indicadores clave de la organización de nuestro desempeño financiero incluyen las medidas agregadas de reducción del costo de venta	20	19	22	22	83	69%
40	Las medidas o indicadores clave de la organización de nuestro desempeño financiero incluyen las medidas agregadas de crecimiento sobre el retorno de la inversión.	21	22	19	20	82	68%
<b>12. Desempeño no financiero</b>							
41	Las medidas o indicadores clave del rendimiento operativo de nuestros sistemas y procesos de trabajo clave, incluida la productividad, el tiempo de ciclo y otras medidas apropiadas de efectividad, eficiencia e innovación del proceso, tienen tendencias positivas.	22	21	22	20	85	71%
42	Las medidas o indicadores clave de la satisfacción y el compromiso de nuestros clientes tienen tendencias positivas	21	20	19	19	79	66%
43	Las medidas clave de la capacidad y la capacidad de nuestra fuerza laboral, incluidos los niveles de personal y las habilidades apropiadas, tienen tendencias positivas.	21	19	19	19	78	65%
<b>Gracias por su colaboración</b>							

De acuerdo con la tabla 4, los resultados indicaron que se debía eliminar 7 preguntas que abarcaba la variable de desempeño ya que consideraron que no tendría un aporte importante dentro del objetivo de estudio, por consiguiente, las demás pregunta de gestión de calidad total son válidas e importantes para el estudio que se pretende realizar.

### **3.10. Validación estadística de instrumento**

#### **3.10.1. Prueba piloto**

La prueba piloto es esencial para poder restablecer la veracidad del instrumento y a posterior comprobar las hipótesis. Los cuestionarios tanto de Cultura Organizacional como de Gestión de la Calidad Total estarán sometidos a una prueba piloto con la participación de 50 pymes Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito. Esta técnica se realizó como medida para encontrar dilemas de aplicación, el afirmar que las preguntas tengan un sencillo entendimiento para el lector y que además cuente con simplicidad de interpretación para cada interrogante propuesta. Para consistencia interna se realiza el análisis de normalidad en donde si es estudio presenta normalidad es decir el p-valor es mayor o igual a 0.05 quiere decir que es un análisis paramétrico y se procede con una correlación de Pearson que es una prueba estadística que se usa para analizar la relación entre dos variables medida en un nivel de intervalo o razón. Caso contrario, si el p valor es menor que 0.05 quiere decir que el estudio no sigue normalidad es un análisis no paramétrico por lo que se procede con una correlación de Spearman que se usa para variables en un nivel de medición ordinal. Finalmente se realizará un análisis de fiabilidad.

##### **3.10.1.1. Análisis de normalidad**

**Paso 1.** Plantear hipótesis de normalidad

Ho: Los datos siguen una distribución normal

H1: Los datos no siguen una distribución normal

**Paso 2.** Nivel de significancia

NC= 0.95



$\alpha = 0.05$  (Margen de error)

**Paso 3.** Prueba de normalidad

Si  $n > 50$  se aplica Kolmogorov- Smirnov

Si  $n \leq 50$  se aplica Shapiro - Wilk

**Paso 4.** Estadístico de prueba

Si  $p\text{-valor} < 0.05$  se rechaza la  $H_0$

Si  $p\text{-valor} \geq 0.05$  se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$

**Tabla 6**

*Prueba de normalidad*

<b>Pruebas de normalidad Gestión de Calidad Total</b>			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	,943	50	,000
Orientación_al_cliente	,910	50	,000
Planificación_Estratégica	,947	50	,000
Gestión_de_Recursos_Humanos	,931	50	,000
Información_y_Análisis	,934	50	,000
Gestión_de_Procesos	,913	50	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En este caso se considera la prueba de normalidad de Shapiro porque la muestra de la prueba piloto es de 50 empresas. Los datos presentados en la table 5 indica que el estudio no sigue una distribución normal, por lo tanto, se utiliza la prueba no paramétrica y en el presente estudio la correlación de Spearman

**3.10.1.2. Análisis de Fiabilidad**

Alfa de Cronbach

Permite medir la consistencia que se presenta en el instrumento para medir el impacto de la cultura organizacional en la gestión de la calidad total de las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.

**Tabla 7***Escala de George y Mallery*

<b>Valoración del coeficiente</b>	<b>Calificación</b>
Entre 9 y 9,5	Excelente
>8	Bueno
>7	Aceptable
>6	Cuestionable
>5	Pobre
<5	Inaceptable

Fuente: (George, 2003)

**Resultados Alfa de Cronbach****Tabla 8***Análisis de fiabilidad Gestión de Calidad Total*

<b>Análisis de Fiabilidad Gestión de Calidad Total</b>				
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos.	Consistencia
Liderazgo	,769	,766	6	Aceptable
Orientación_al_cliente	,920	,927	6	Excelente
Planificación_Estratégica	,917	,925	6	Excelente
Gestión_de_Recursos_Humanos	,823	,835	6	Bueno
Información_y_Análisis	,953	,960	6	Excelente
Gestión_de_Procesos	,890	,888	6	Bueno

**Tabla 9***Análisis de Fiabilidad Cultura Organizacional*

<b>Análisis de Fiabilidad Cultura Organizacional</b>				
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos.	Consistencia
Clan	,807	,808	6	Bueno
Adhocrática	,733	,733	6	Aceptable
Mercado	,706	,710	6	Aceptable
Jerárquica	,712	,709	6	Aceptable

En el presente estudio el análisis de consistencia interna en la tabla 7 y 8 se confirma que tanto el instrumento de Gestión de Calidad Total como Cultura organizacional es  $>7$  por lo que la consistencia es aceptable y tiene un nivel confiable para su utilización.

### 3.11. Operacionalización de las variables de investigación

**Tabla 10**

*Matriz operacional de variables*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Reactivos</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Establecer la relación teórica entre las variables gestión de la calidad total, cultura organizacional y desempeño.						Secundaria- Análisis documental
Describir las dimensiones de la gestión de la calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito	Gestión de la calidad total	Liderazgo Enfoque con el cliente Planificación estratégica Administración de recursos humanos Información de análisis Gestión de procesos	El enfoque al cliente es la dimensión que tiene mayor relevancia dentro del sistema de gestión de calidad total	Instrumento con 36 preguntas con escala de Likert	Encuesta	Primaria
Analizar la cultura organizacional dominante en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito	Cultura organizacional	Cultura de Clan Cultura de la adhocracia Cultura de mercado Cultura de jerarquía	En las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito predomina la cultura tipo clan	Instrumento con 24 preguntas.	Encuesta	Primaria
Explicar la relación entre la cultura organizacional y gestión de calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito	Gestión de la calidad total Cultura organizacional	Liderazgo Enfoque con el cliente Planificación estratégica Administración de recursos humanos Información de análisis Gestión de procesos Cultura de Clan	La gestión de la calidad total esta significativamente relacionado con la cultura organizacional	Instrumento con 36 preguntas con escala de Likert  Instrumento con 24 preguntas	Encuesta	Primaria

Continúa



		Cultura de la adhocracia Cultura de mercado Cultura de jerarquía				
Establecer un plan para fortalecer la cultura organizacional en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito					7s de McKinsey	Secundaria

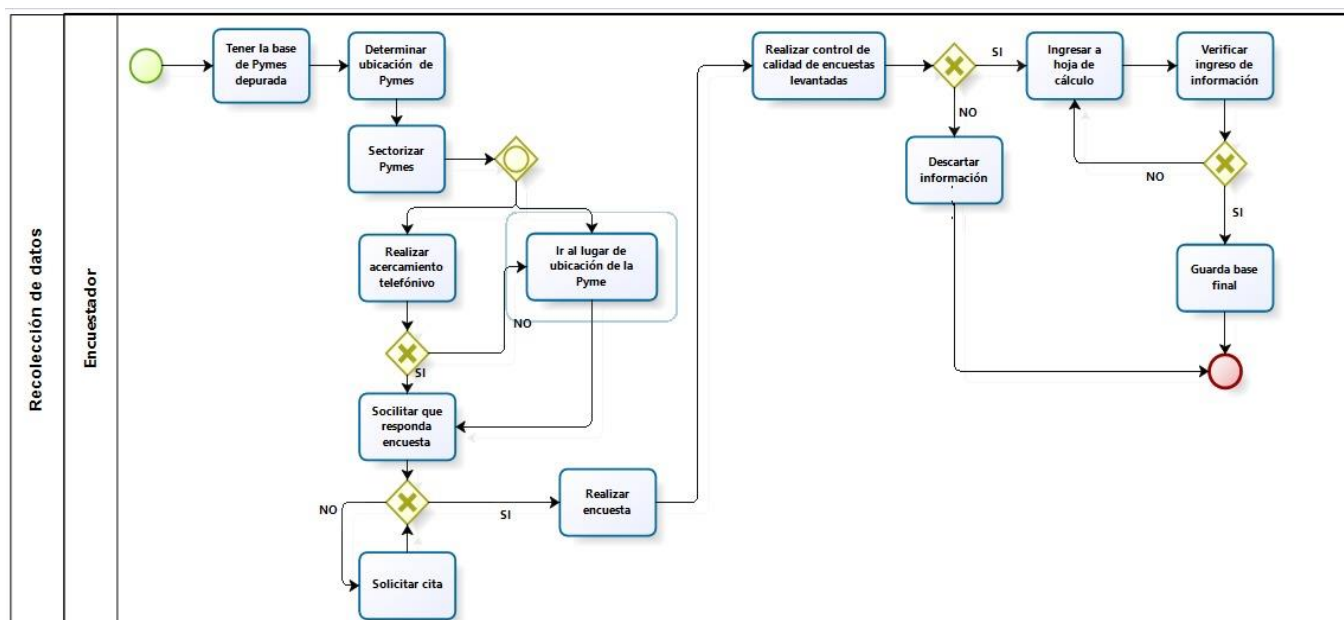
Elaboración: Marjorie Gualoto

### 3.12. Recolección de datos

En la figura 13 se detalla el proceso que se realizó para la recolección de datos de la encuesta partiendo de la base depurada de las pymes manufactureras y terminando con las encuestas válidas para que ingresen a la base de datos y a posterior analizar la información

**Figura 13**

*Recolección de datos para la encuesta*



*Nota.* En la figura se muestra la recolección de datos realizados en el proceso de encuesta

### 3.13. Procesamiento de datos

Según Tamayo (2007) luego de recolectar la información a través de instrumentos diseñados para tal fin, es necesario procesarlos, es decir, convertirlos a un formato matemático y ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirá llegar a una conclusión sobre las hipótesis planteadas. Para la presente investigación en la variable cultura organizacional se utilizó el cuestionario del OCAI de Cameron y Quin conformado por 6 dimensiones cada una conformada por 4 literales, los mismos que describen rasgos de cada una de las cuatro culturas: Clan, Jerárquica, Adhocrática y de mercado. La base de información se realizó en Microsoft Excel en donde a las preguntas se les ubico en la primera fila y las respuestas de las

pymes desde la segunda fila para después realizar el respectivo análisis. Para el caso de la variable de gestión de calidad total se utilizó el cuestionario de Malcolm Baldrige en mismo que está conformado por 6 dimensiones y cada una contiene 6 preguntas, la base de información se realizó en Microsoft Excel, en la primera fila consta las preguntas del cuestionario y a partir de la segunda fila corresponde a las respuestas, una vez depurada esta información se procede a pasar para el estadístico SPSS versión 24 para el respectivo análisis

### **3.14. Análisis de información**

Para la cultura organizacional una vez depurada la base para calcular los resultados se suma todas las puntuaciones por cada literal y se divide para seis esto se realiza de manera horizontal, una vez finalizado este proceso se obtiene los promedios por cada literal en donde el literal A corresponde a la cultura Clan, literal B, corresponde a la cultura Adhocrática, literal C corresponde a la cultura de mercado, literal D corresponde a la cultura jerárquica, posterior obtenido los resultados donde se sitúe el mayor puntaje será la cultura dominante de esa organización. Para realizar el grafico según el modelo OCAI se construyó un plano cartesiano el mismo que se le dividió en un ángulo de 45 grados, con una escala de 10 en 10 para ubicar los puntajes de la cultura obtenida por cada organización, finalmente se logra un gráfico que permita determinar la inclinación hacia donde está la cultura actual y deseada.

Para la gestión de calidad total una vez obtenida la base se procede a realizar un análisis factorial en el estadístico SPSS versión 24 con la finalidad de evaluar los resultados, esta técnica permite facilitar la interpretación.

#### **3.14.1. Análisis factorial**

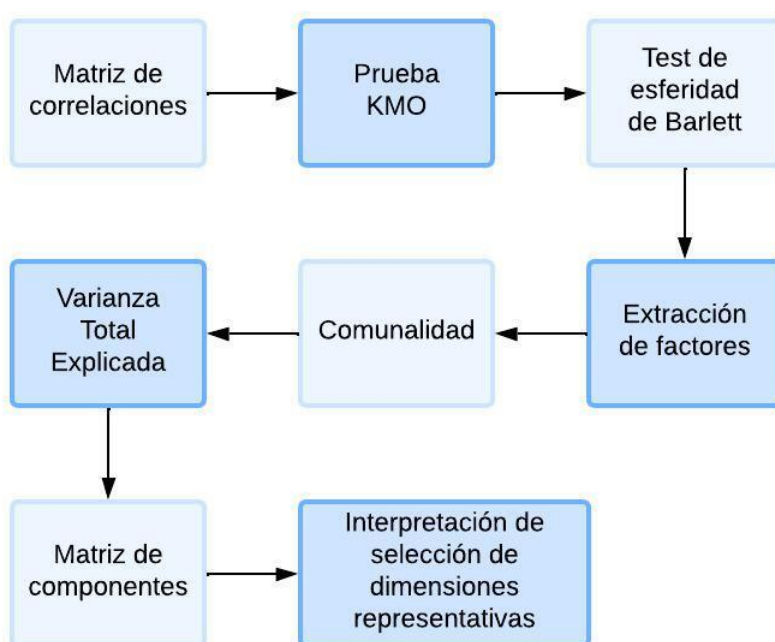
El análisis factorial (FA) es una técnica multivariante que calcula una serie de dimensiones conocidas como factores con el fin de determinar la relación que existe entre un gran número de variables. Para permitir la reducción del conjunto de datos sin introducir distorsión. Para seleccionar el AF, es importante elegir cuidadosamente las variables de investigación porque deben incluir las facetas más pertinentes del tema de investigación.

Además, se recomienda que la muestra sea cinco veces más grande que el número de variables porque el tamaño de la muestra debe reflejar con precisión la población (Ximénez, 2013).

El análisis factorial se utilizó en la presente investigación para evaluar los resultados relacionados con la gestión de calidad total. En la figura 14 se ejemplifica las etapas

### Figura 14

#### *Etapas del análisis factorial*



#### 3.14.2. Matriz de correlaciones

Una matriz de correlación muestra las relaciones entre cada posible conjunto de variables de datos. Indica la fuerza y la dirección de la relación entre cada par de variables. Se compone de una diagonal de unos, y los coeficientes de correlación se colocan a su alrededor. En este sentido, esta matriz permite determinar si el análisis factorial es apropiado para el tipo de estudio que se está realizando. Por lo tanto, se requiere un alto grado de correspondencia entre las variables para avanzar (Ximénez, 2013).



### 3.14.3. Índice Kaiser Meyer Olkin (KMO)

Según Montoya (2007) afirma que mediante el índice KMO podemos evaluar si aplicar el Análisis Factorial es adecuado y si la muestra que se ha elegido es suficiente para el estudio. La matriz de datos debe someterse a un análisis factorial si el valor se encuentra entre 0 y 1. Si KMO es 0,75, es una buena idea realizar un análisis factorial. Si  $0.75 > \text{KMO} > 0.5$ , la idea es aceptable. Si KMO es menor que 0.5, la aplicación de este modelo es inaceptable.

### 3.14.4. Test de esfericidad de Barlett

De acuerdo con (Montoya, 2007), la prueba de esfericidad de Barlett se utiliza para probar la hipótesis nula de que las variables declaradas no están correlacionadas en la población. Es decir, prueba si la matriz de correlación es una matriz identidad. Cuando el valor de significación (valor p) para la comparación está entre 0 y 1, se puede determinar comparando la matriz de identidad con la matriz de intercorrelación, y los resultados son los siguientes:

H0: La matriz de correlaciones es una matriz de identidad

H1: La matriz de correlaciones no es una matriz de identidad

Sig. (p-valor)  $< 0,05$  aceptamos la hipótesis nula es decir se puede aplicar el análisis factorial

Sig. (p-valor)  $> 0,05$  rechazamos la hipótesis nula lo que indica que el análisis factorial no se puede usar ya que no es el método apropiado para el procesamiento de la información.

### **3.14.5. Extracción de factores**

La extracción de factores es un método estadístico utilizado en el análisis factorial para encontrar patrones de relaciones entre variables y extraer factores subyacentes que explican la varianza común entre ellas. La extracción de factores es el proceso de condensar una gran cantidad de variables en un conjunto más pequeño de factores que capturan en gran medida la información presente en los datos. Hay varias formas de extraer factores, pero todas implican reducir la dimensión de los datos a través de la combinación lineal de las variables observadas. El análisis de componentes principales, la máxima verosimilitud, el análisis factorial común y el análisis factorial exploratorio son algunas de las técnicas más populares para la extracción de factores (Fuente, 2011).

### **3.14.6. Método de componentes principales**

Para encontrar patrones de variabilidad en un conjunto de datos, se utiliza una técnica de reducción de dimensiones llamada método de componentes principales. El objetivo es transformar un grupo de variables no correlacionadas conocidas como componentes principales, que explican la mayor parte de la varianza de los datos. Se aplica con frecuencia a problemas de clasificación y agrupación, así como al análisis exploratorio de datos y la visualización de datos. Cuando las dimensiones de los datos se reducen para un análisis posterior en un espacio de menor dimensión, los componentes principales se pueden utilizar para simplificar los datos (López & Gutiérrez, 2019).

### **3.14.7. Método Varimax**

Es un método de rotación de factores que ayuda a las personas a comprender e interpretar más claramente los factores que surgen del análisis factorial. Encontrar factores que estén altamente correlacionados con un subconjunto de variables y no correlacionados o débilmente correlacionados con las variables restantes es el objetivo de la rotación Varimax. Para maximizar la varianza de las cargas factoriales en cada factor, la rotación varimax rota los

factores extraídos en un espacio factorial ortogonal. Esto simplifica la comprensión de los factores como variables latentes que están conectadas a conjuntos particulares de variables observadas (Martínez & Sepúlveda, 2012).

#### **3.14.8. Comunalidades**

La cantidad de información que una variable observada comparte con los otros factores latentes en el modelo se mide por su comunalidad. Cuanto más común sea una variable, más probable es que los factores comunes representen la mayor parte de su varianza, haciéndola menos distintiva o específica. Los valores van de 0 a 1, siendo 1 el valor máximo, lo que indica que toda la varianza de la variable puede explicarse por los factores comunes. Es crucial porque se utiliza para decidir qué variables observadas deben incluirse en el modelo final y cuáles deben excluirse cuando son inferiores a 0,4. Dado que las variables con baja comunalidad no comparten mucha varianza con los otros factores, no pueden ser útiles para el análisis y pueden eliminarse para simplificar el modelo (Fuente, 2011).

#### **3.14.9. Varianza total explicada**

Es una métrica utilizada en el análisis factorial para expresar qué tan bien los factores latentes en el modelo explican toda la variabilidad de los datos. Usando un número más pequeño de factores latentes para explicar la variabilidad de un conjunto más grande de variables observadas, se pretende reducir el número de variables en un análisis factorial. El porcentaje de la varianza total de las variables observadas que los factores latentes en el modelo pueden explicar se muestra en la varianza total explicada (Martínez & Sepúlveda, 2012).

#### **3.14.10. Matriz de componentes**

La matriz de componentes, también conocida como matriz de carga factorial, es una matriz utilizada en el análisis factorial para explicar la conexión entre los factores latentes del modelo y las variables observadas. En el análisis factorial, buscamos una combinación lineal de factores latentes que dé cuenta de la varianza de las variables observadas. La matriz de

componentes explica las relaciones entre cada variable observada y cada factor latente en el modelo. Cada celda de la matriz representa la carga factorial o el peso de una variable observada en un factor latente específico. Los valores más altos significan una relación más fuerte, y los valores en cada celda representan la fuerza de la relación entre la variable y el factor. Comprender la interpretación de la matriz es necesario para comprender los resultados (López & Gutiérrez, 2019).

#### **3.14.11. Correlación de Spearman**

Finalmente, para establecer el grado de asociación entre la variable de cultura organizacional y gestión de calidad total se realiza mediante una correlación según Rosa et al., (2009) una correlación expresa el grado de asociación entre dos variables, esta se puede clasificar según el sentido de la relación. Para este caso como los datos muestran que la distribución que sigue no es normal es decir es no paramétrica se aplicará la correlación de Spearman que es una fórmula de asociación lineal que se basa en los rangos, números de orden, de cada conjunto de sujetos y los compara. Permitiendo que se conozca la fuerza de la asociación entre ambas variables, con Rho de Spearman es posible calcular la dependencia o independencia entre dos números aleatorios.

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman tiene valores que van desde -1 hasta +1, y se define así: los valores cercanos a +1 indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, es decir que, cuando aumenta un rango, también aumenta el otro; los valores cercanos a -1 indican que existe una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, cuando aumenta un rango, también disminuye. Cuando su valor es 0.0, no existe una correlación. Es crucial considerar la importancia del valor, que se deriva del valor de p que lo acompaña, en otras palabras, cuando el valor de p es menor a 0.05, se puede concluir que la correlación es significativa, lo que implica una relación real, caso contrario si el p es mayor que 0.05 no hay relación entre variables por lo que ya no se debe determinar el grado de relación.

**Tabla 11***Grado de relación según el coeficiente de correlación*

<b>Rango</b>	<b>Relación</b>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva considerable
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

---

*Nota 2.* Basada en Sampieri et al., (2014)

|

## Capítulo IV

### 4.1. Análisis de datos

En este apartado se representa a través de los resultados con un análisis univariado de datos generales de las pymes Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito encuestadas, por lo cual se mostrará los hallazgos encontrados en la información general de las empresas: tipo de empresa, código de sector, tiempo de actividad y número de empleados. En segundo lugar, se muestra los hallazgos geográficos: ubicación de la empresa y sector. En tercer lugar, se muestra los hallazgos demográficos: genero, edad, nivel académico y cargo.

#### Análisis descriptivo de los datos demográficos

##### 4.1.1. Información de las empresas

**Tabla 12**

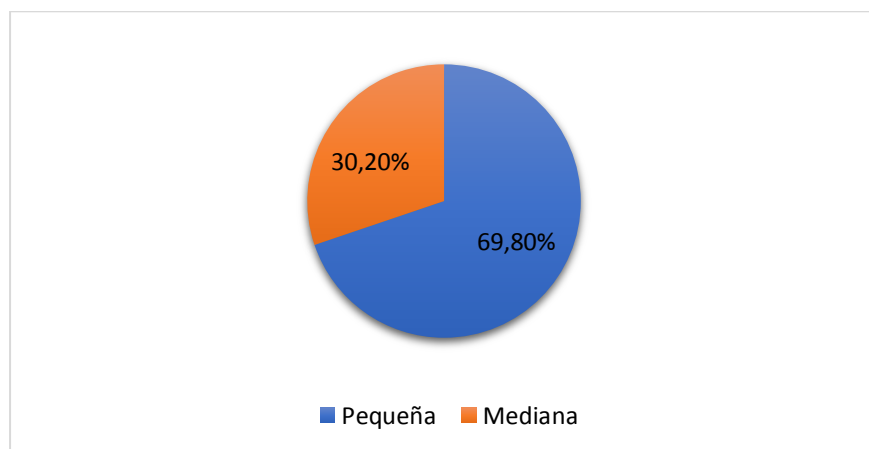
*Tipo de empresa*

Tipo de empresa	Nº de empresa	% de representación
Mediana	77	30.20%
Pequeña	178	69.80%
<b>Total general</b>	<b>255</b>	<b>100.00%</b>

*Nota.* Esta tabla muestra el tipo de empresa de acuerdo a la muestra obtenida

**Figura 15**

*Tipo de empresa*



*Nota.* Figura obtenida de la encuesta.

En la figura 15, de las empresas encuestadas el 69,80% son empresas pequeñas y un 32,20% son medianas esto se debe a la muestra realizada en el capítulo III, que corresponden a datos de las empresas que según fórmula se debió encuestar.

**Tabla 13**

*Código de sector empresas medianas*

<b>Código de sector</b>	<b>CIU</b>	<b>N° de empresa</b>	<b>% de representación</b>
C20	Fabricación de sustancias y productos químicos	13	16.88%
C10	Elaboración de productos alimenticios	13	16.88%
C25	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	7	9.09%
C22	Fabricación de productos de caucho y plástico	6	7.79%
C14	Fabricación de prendas de vestir	5	6.49%
C28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	4	5.19%
C23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	4	5.19%
C21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales	4	5.19%
C13	Fabricación de productos textiles	3	3.90%
C11	Elaboración de bebidas	3	3.90%
C16	Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.	2	2.60%
C18	Impresión y reproducción de grabaciones	2	2.60%
C33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo	2	2.60%
C15	Fabricación de cueros y productos conexos	2	2.60%
C17	Fabricación de papel y productos de papel	2	2.60%
C31	Fabricación de muebles	1	1.30%
C27	Fabricación de equipo eléctrico	1	1.30%
C26	Fabricación de productos de informática, electrónica y óptica	1	1.30%
C24	Fabricación de metales comunes	1	1.30%
C29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.	1	1.30%
<b>Total general</b>		<b>77</b>	<b>100.00%</b>

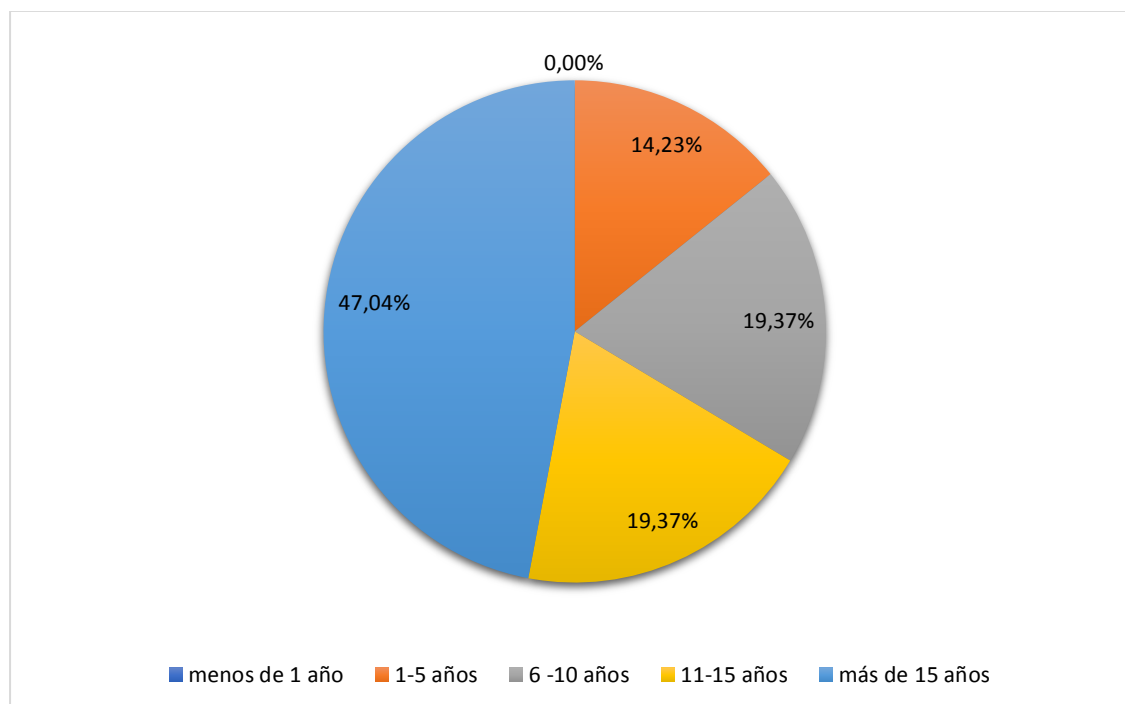
*Nota.* En la tabla 13, de las empresas medianas de la muestra de estudio el mayor porcentaje de participación tienen la descripción del CIU Fabricación de sustancias y productos químicos y elaboración de productos alimenticios con un 16,88% estos datos corresponden al muestreo aleatorio que como primer resultado en este caso está en el código C20 y como último el C29.

**Tabla 14***Código de sector empresas pequeñas*

<b>Código de sector</b>	<b>CIU</b>	<b>N° de empresa</b>	<b>% de representación</b>
C10	Elaboración de productos alimenticios	27	15.17%
C20	Fabricación de sustancias y productos químicos	26	14.61%
C33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo	21	11.80%
C25	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	16	8.99%
C22	Fabricación de productos de caucho y plástico	15	8.43%
C18	Impresión y reproducción de grabaciones	12	6.74%
C13	Fabricación de productos textiles	12	6.74%
C23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	8	4.49%
C28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	8	4.49%
C14	Fabricación de prendas de vestir	8	4.49%
C21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales	8	4.49%
C31	Fabricación de muebles	6	3.37%
C32	Otras industrias manufactureras	5	2.81%
C17	Fabricación de papel y productos de papel	4	2.25%
C24	Fabricación de metales comunes	1	0.56%
C11	Elaboración de bebidas	1	0.56%
<b>Total general</b>		<b>178</b>	<b>100.00%</b>

*Nota.* En la tabla 14, de las empresas pequeñas de la muestra de estudio el mayor porcentaje de participación tienen la descripción del CIU elaboración de productos alimenticios con un 15,17% estos datos corresponden al muestreo aleatorio que como primer resultado en este caso está en el código C10 y como último el C11.



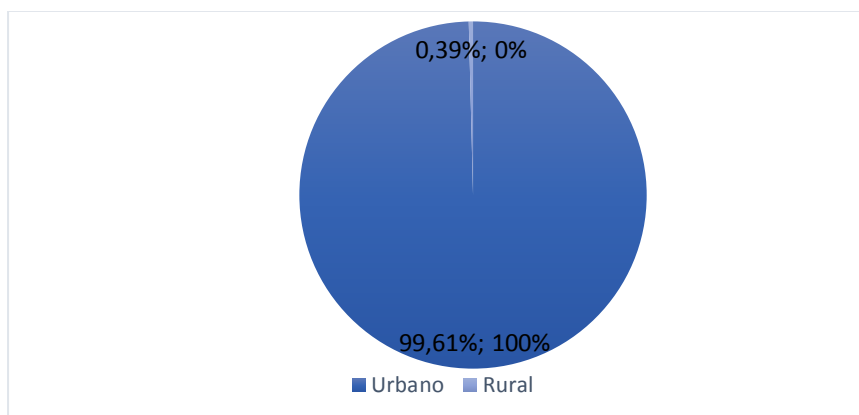
**Figura 16***Tiempo de actividad*

*Nota.* Figura obtenida de la encuesta.

En la figura 16, el 47,04% de las pymes encuestadas tiene más de 15 años, 19,37% tienen 6 -10 años o 11-15 años y el 14,23% tienen 1-5 años. Como se puede visualizar el mayor porcentaje lo tiene las pymes con más de 15 años que han permanecido en el mercado sin poder tener un mayor crecimiento, esto se debe al acceso limitado de financiamiento adecuado, asequible para su crecimiento y expansión, falta de capacitación empresarial, competencia intensa en ciertos sectores y falta de infraestructura entre otras. Además, a pesar de haber perdurado en el tiempo en su mayoría no han intentado tener un sistema de gestión de calidad esto se debe a que las pymes enfrentan algunos desafíos a la hora de querer implementarlo como costos, riesgos, estabilidad por lo que prefieren hacerlo en actividades menos costosas y más visibles con ingresos mínimos pero seguros para no tener que quebrar y caer en el nivel de desempleo.

## Figura 17

### Ubicación de la empresa

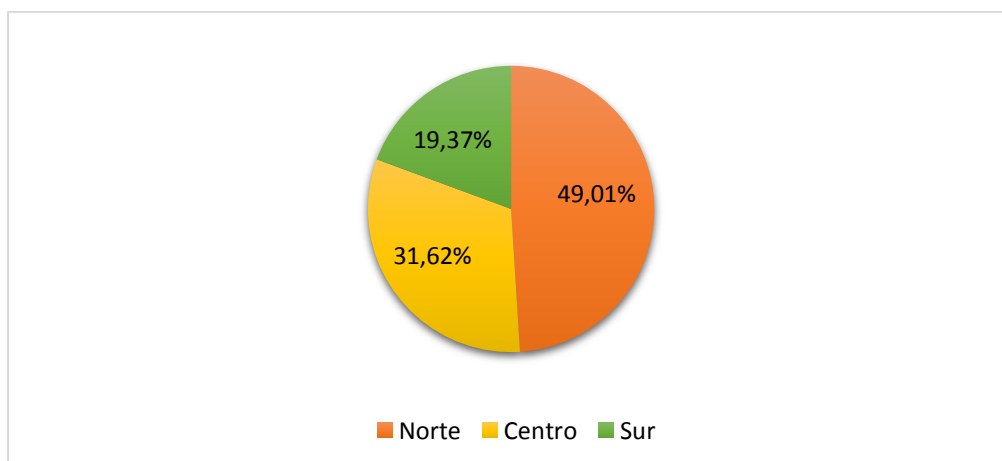


*Nota.* Figura obtenida de la encuesta.

En la figura 17, un 99,61% de las pymes están ubicadas en la zona urbana y solo una (0.39%) en la zona rural. Esto se debe a que el centro de la economía se encuentra en la zona urbana ya que en esta zona se concentra actividades del sector de industrias, servicios bancarios, financieros, educativos, salud, transporte, comunicación y entretenimiento donde las posibilidades de ofertar los productos y la compra de la misma aumente por la mayor cantidad de demanda.

## Figura 18

### Sector



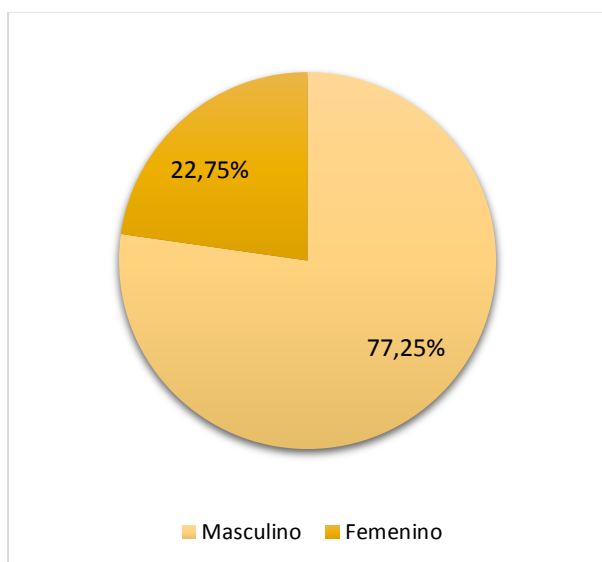
*Nota.* Figura obtenida de la encuesta.

En la figura 18, de las 255 pymes encuestadas un 49,01% están ubicada en el sector Norte, el 31,62% en el Centro y el 19,37% al Sur del Distrito Metropolitano de Quito. Como se puede visualizar la mayor concentración se encuentra al norte del DMQ esto se debe a una mayor concentración de población y poder adquisitivo por lo que resulta más atractiva para los empresarios.

#### 4.1.2. Información Demográfica

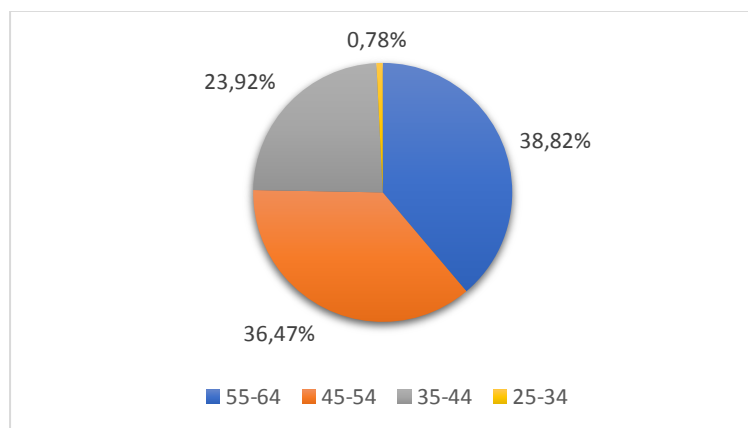
**Figura 19**

*Género*



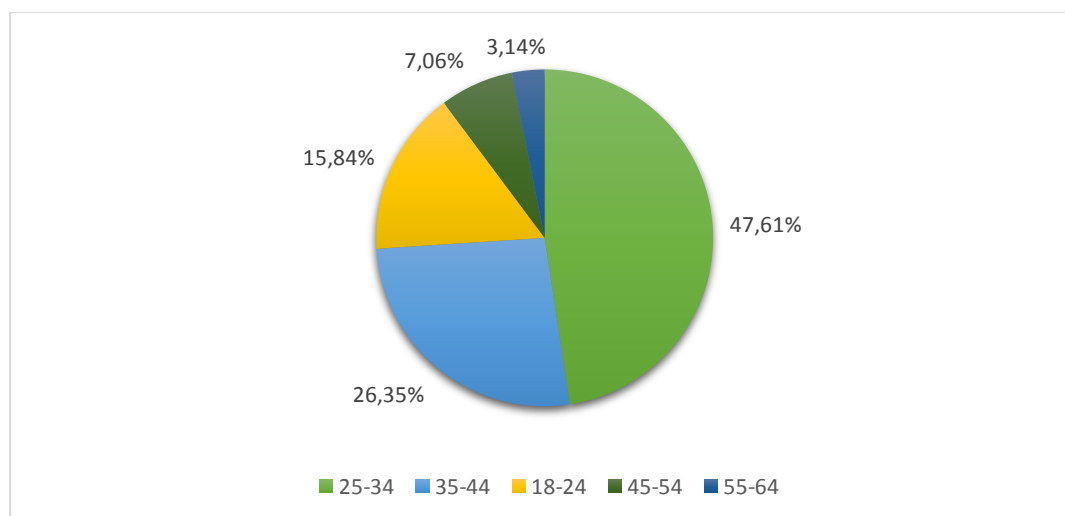
*Nota.* Figura obtenida de la encuesta

En la figura 19, de las 255 pymes el 77,25% de los encuestados fueron del género masculino y el 22,75% del género femenino. Teniendo una diferencia significativa esto se debe a los diferentes roles que se debe cumplir en el sector de la manufactura es más pesado, por lo que se requiere que el perfil de puesto sea para el género masculino. Sin embargo, con el avance tecnológico ya es visible que ciertos procesos han cambiado por lo que ya hay más participación del género femenino haciendo que los diferentes perjuicios que tiene la sociedad sean más equitativos.

**Figura 20***Edad Gerentes propietarios*

*Nota.* Figura obtenida de la encuesta

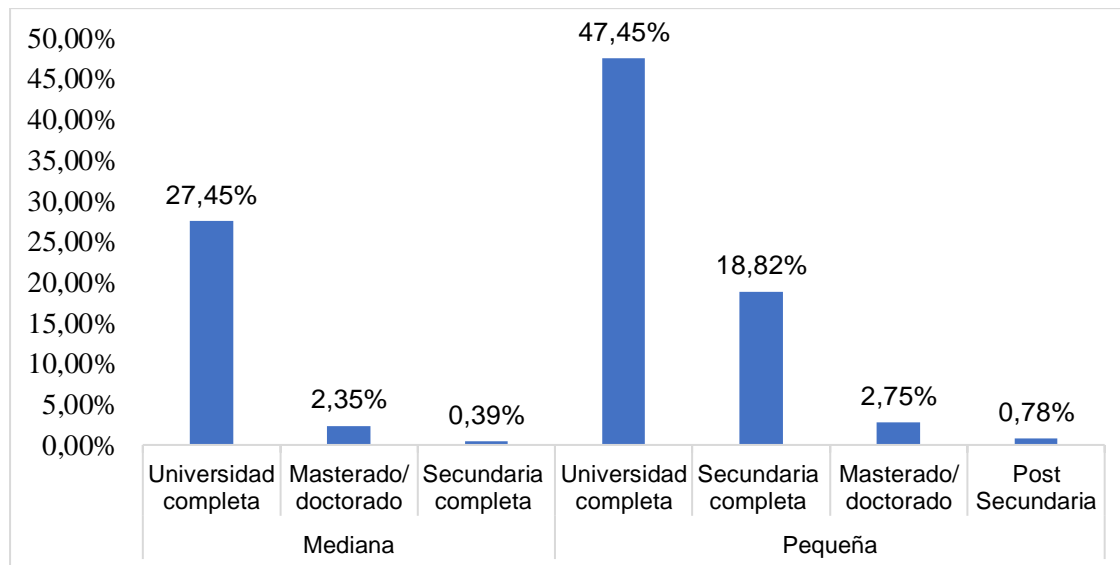
En la figura 20, el 38,82% de los encuestados gerentes y propietarios tiene edades comprendidas entre 55-64, el 36,47% entre 45-54 años, el 23,92% entre 35-44 años y el 0,78% entre 25-34 años. La edad representa la experiencia y habilidad adquiridas durante el tiempo es por eso por lo que la inclinación se encuentra con mayor proporción entre los 55 a 64 años porque es una edad donde los gerentes y propietarios han adquirido una amplia gestión lo que crea ventaja para liderar con éxito.

**Figura 21***Edad trabajadores pymes*

En la figura 21, el 47,61% de los encuestados gerentes y propietarios tiene edades comprendidas entre 25-34, el 26,35% entre 35-44 años, el 15,84% entre 18-24 años, el 7,06 entre 45-54 y el 3,14% entre 55-64 años. Las pymes manufactureras prefieren tener un personal joven porque suelen tener más energía y motivación para aprender y asumir nuevos desafíos, lo que es atractivo para las pymes que buscan empleados con un enfoque de crecimiento y mejora. Adicional, la gente joven suele ser más flexible para adaptarse a cambios ideal para un entorno dinámico.

## Figura 22

### Nivel académico gerentes-propietarios



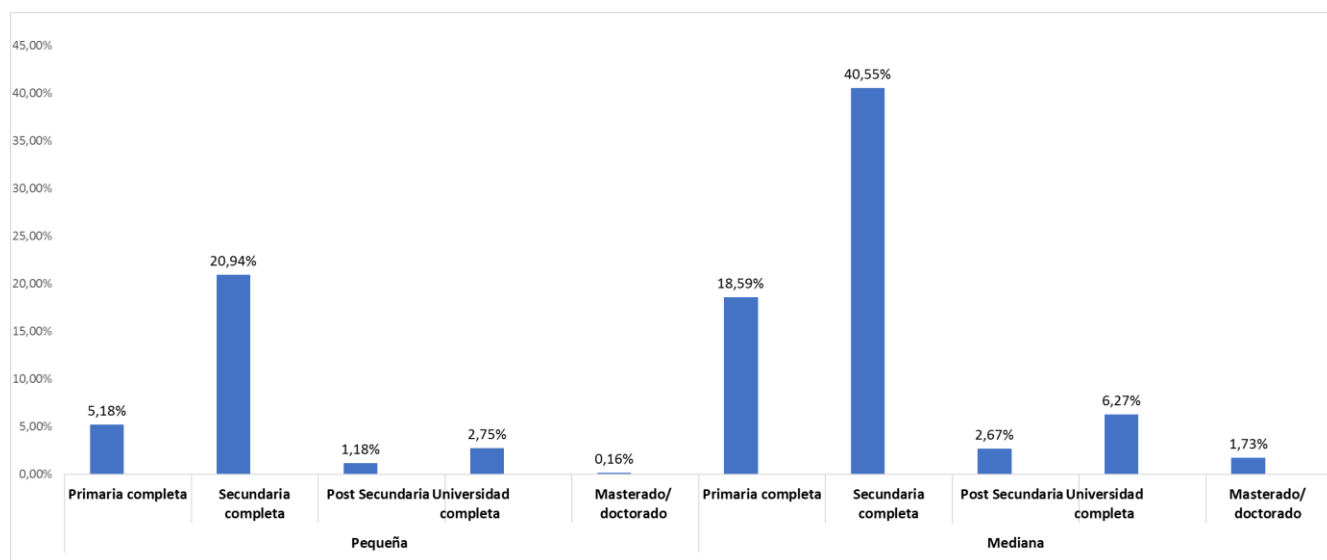
*Nota.* Figura obtenida de la encuesta

En la figura 22, las empresas medianas tienen un 27,45% universidad completa, el 2,35% cuentan con un masterado /doctorado y un 0,39% tienen estudios de secundaria completa. Las empresas pequeñas tienen un 47,45% universidad completa, el 18,82% tiene secundaria completa, el 2,75% cuentan con un masterado /doctorado y un 0,78% tienen post secundaria. Al tener una mayor concentración en universidad completa se puede concluir que en su gran mayoría las personas al terminar sus estudios universitarios han decidido ir por su negocio propio. Poniendo en práctica el conocimiento adquirido para tener una mayor

credibilidad y confianza lo que permite atraer a clientes y socios comerciales. Cabe mencionar que los conocimientos que tienen en la actualidad aun no son suficientes para prevalecer en el tiempo y lograr escalar en nivel de empresas para incluso lograr expandirse a mercados internacionales.

### Figura 23

#### *Nivel académico trabajadores*

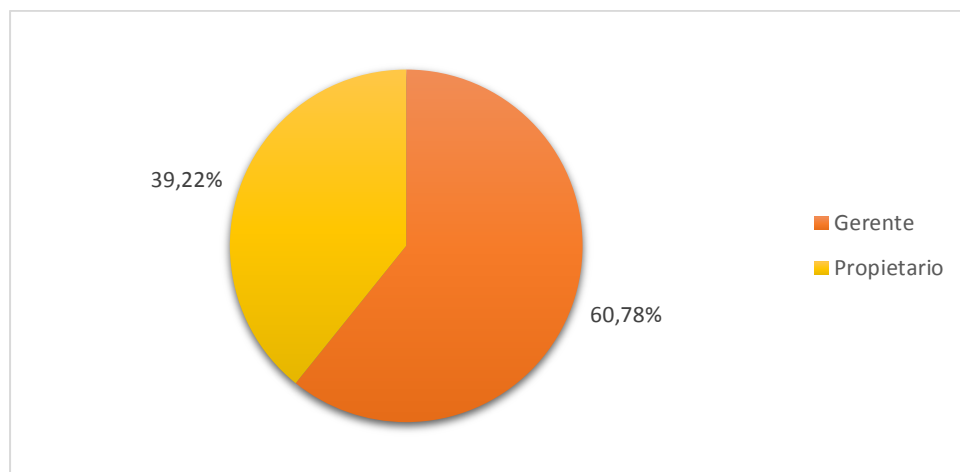


En la figura 23, las empresas medianas tienen un 40,55% con secundaria completa, el 18,59% cuentan con primaria completa, el 6,27 tienen la universidad completa, el 2,67 tienen un post secundaria y un 1,73% tienen masterado/doctorado. Las empresas pequeñas tienen un 20,94% secundaria completa, el 5,18% tiene primaria completa, el 2,75% cuentan con universidad completa y un 1,18 % tienen post secundaria. Al tener una mayor concentración en el nivel académico secundaria completa se puede concluir que los propietarios o gerentes tienen este tipo de contratación por los costos más bajos que representa contratar a una persona con educación secundaria a comparación del costo de contratación de una persona con universidad completa. Además, tener una concentración de personal solo con educación

secundaria puede causar falta de habilidades y pensamiento crítico, haciendo que el crecimiento de la empresa se estanque al no funcionar según lo planificado.

### Figura 24

*Cargo*

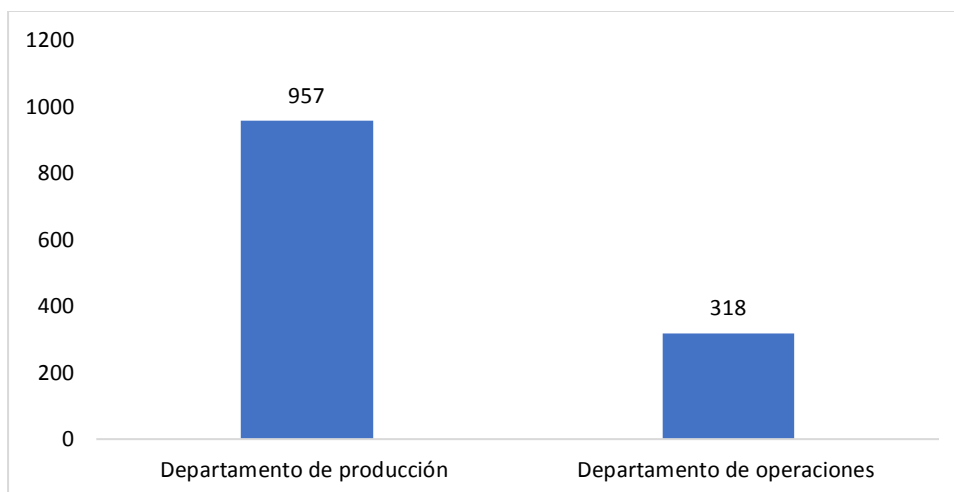


*Nota.* Figura obtenida de la encuesta.

En la figura 24, el 60,78% de las pyme encuestadas ocupan cargo de gerente, mientras que un 39,22% son propietarios por lo que se puede concluir que las pyme en el tiempo prefieren tener un gerente con experiencia ya que esto facilita contar con un orden y estructura, así como compartir la carga de la toma de decisiones y responsabilidades.

### Figura 25.

*Departamento que pertenecen los trabajadores*



En la figura 25, se muestra que la mayor participación de trabajadores de las empresas encuestadas es del departamento de producción estos datos son de vital importancia para determinar la percepción del nivel de cultura que cada empresa posee.

#### **4.2. Tipología de la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito**

##### **4.2.1. Perfil actual de la cultura organizacional**

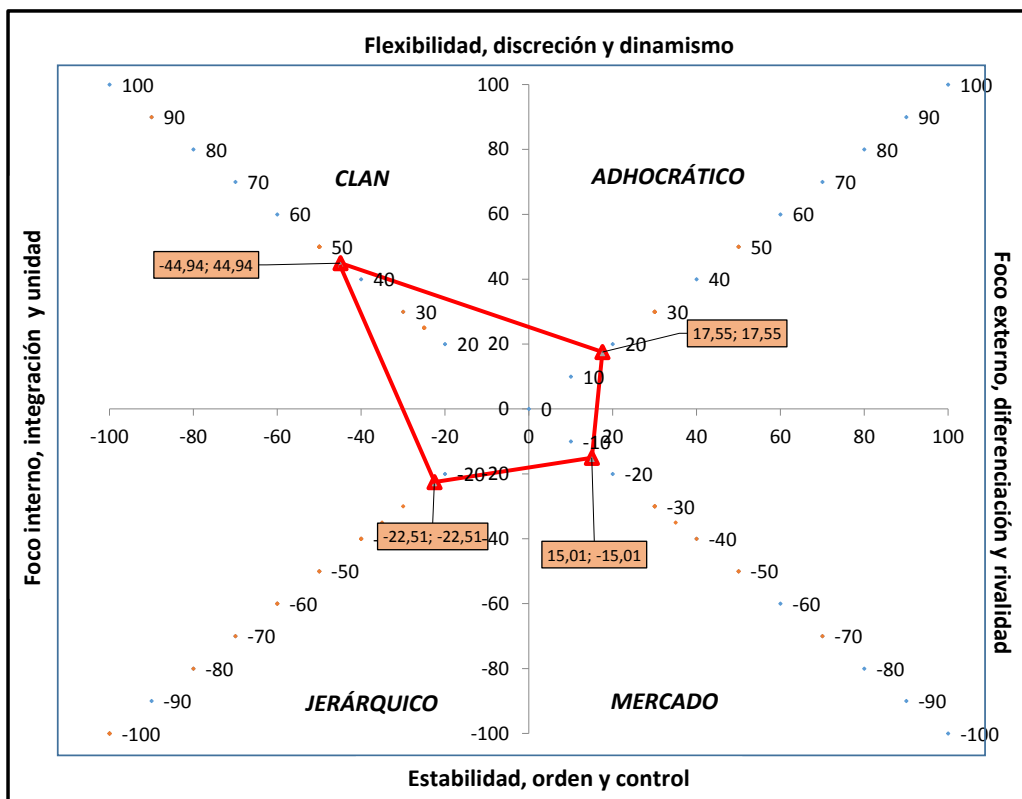
A continuación, se presentan los resultados en función del perfil actual de la cultura organizacional tal y como al momento se encuentran las pymes Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.

##### **4.2.1.1. Orientación cultural**

#### **Figura 26**

*Congruencia cultural*





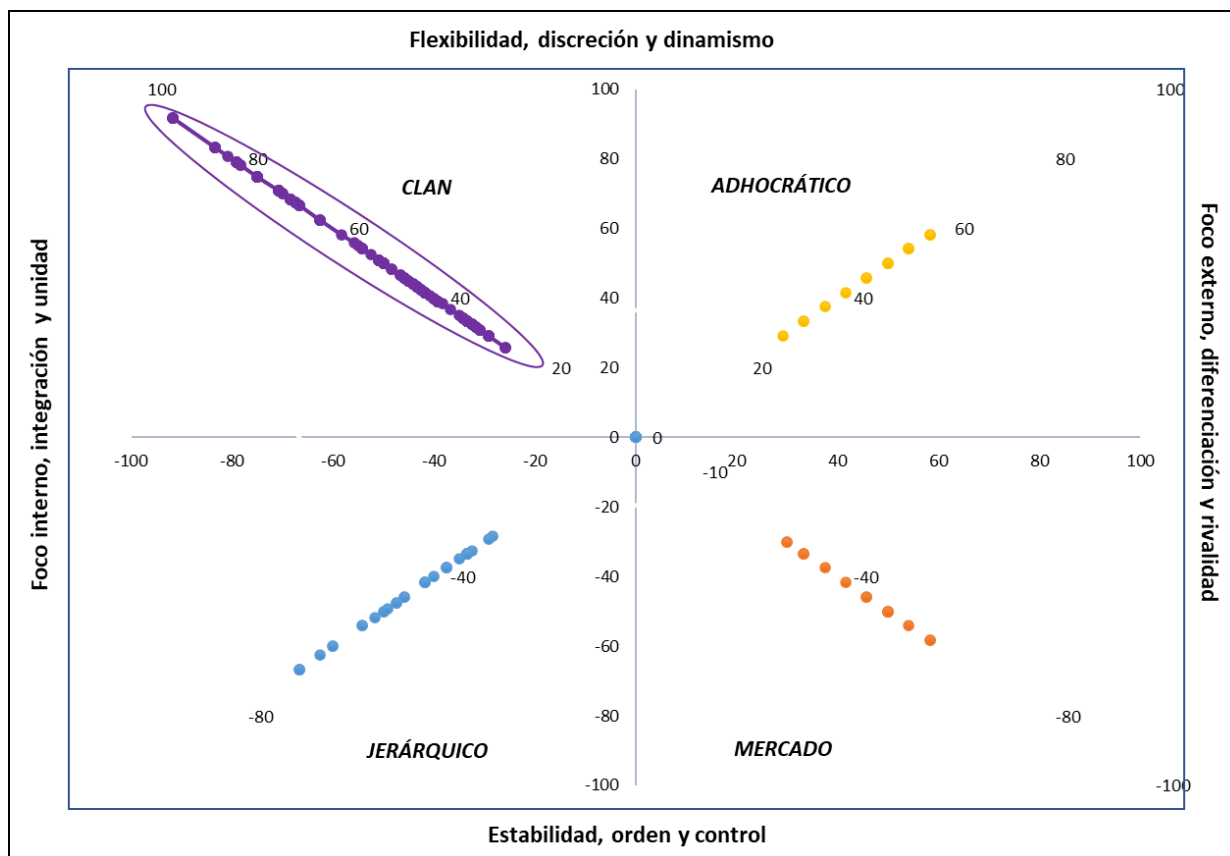
Como se puede visualizar en la figura 26 la orientación cultural dominante que tienen las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito es en la cultura Clan con un 44,94%, seguido por la cultura Jerárquica con el 22,51%, al ser estas dos culturas principales están en el cuadrante del foco interno. una organización que se concentra en el mantenimiento interno con flexibilidad, preocupación por las personas y sensibilidad por aquellos a quienes sirve. La cultura del clan que predomina en la actualidad está siendo caracterizadas por las empresas que tienen un sentimiento de familia, un fuerte sentido de pertenencia, una identificación personal por la empresa, además, el tipo de líder que tienen es facilitador, mentor por lo que valora la cohesión, la participación y el trabajo en equipo. El compromiso de los empleados se logra a través de la participación. La satisfacción personal es más importante de esa manera impulsan el valor del compromiso y desarrollo de comunicación.

#### 4.2.1.2. Fuerza cultural

“La fuerza de su cultura se ve influenciada por el número de puntos que recibe un tipo específico de cultura, mientras mayor sea el promedio, mayor será la influencia o el poder de esa cultura.” (Cameron & Quinn, 1999, p.63). Por lo tanto, la concentración de acuerdo con el puntaje que se obtenga será lo determinante como la cultura dominante.

**Figura 27**

*Fuerza cultural pymes*



En la figura 27, se indica la tendencia de las pymes del Distrito Metropolitano de Quito elaborada en un plano cartesiano en donde la mayor concentración se puede visualizar de acuerdo con los cuadrantes representados por cada cultura.

**Tabla 15***Fuerza Cultural*

Tipo de cultura	Número de empresas	% de representación
Clan	183	72%
Jerárquica	39	15%
Mercado	17	7%
Adhocrática	16	6%
Total	255	100%

*Nota.* En la tabla se muestra la fuerza cultural de los cuatro tipos de cultura

Como se observa en la tabla 15, la tendencia que tienen las pymes es en la cultura Clan en donde existe la mayor concentración de empresas identificadas por esa cultura. De las 255 empresas encuestadas 183 se concentran en el cuadrante clan que representa el 72%, las empresas que tienen tendencia por la cultura jerárquica son 39, que representa el 15%, las empresas que se encuentran identificadas por la cultura de mercado son 17, que representa el 7% finalmente las empresas que se sienten identificadas por la cultura adhocrática son 16, que representa el 6%.

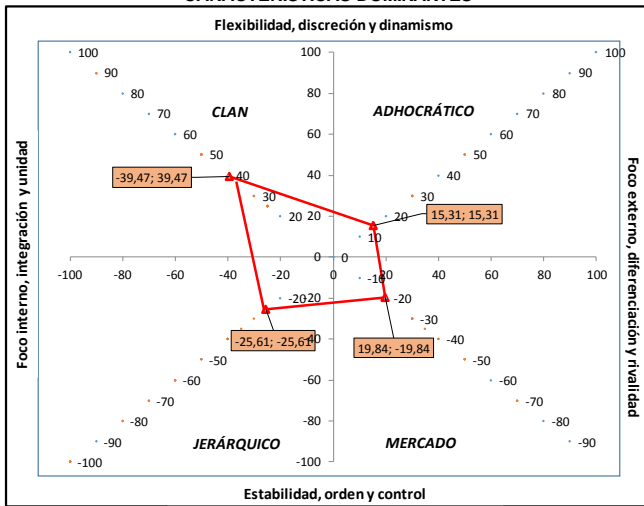
#### 4.2.1.3. Congruencia cultural

“La congruencia cultural implica que varios componentes de la cultura de una corporación están en armonía. Esto significa que los mismos tipos culturales se vuelven dominantes en diferentes partes de la compañía.” (Cameron & Quinn, 1999, p.64)

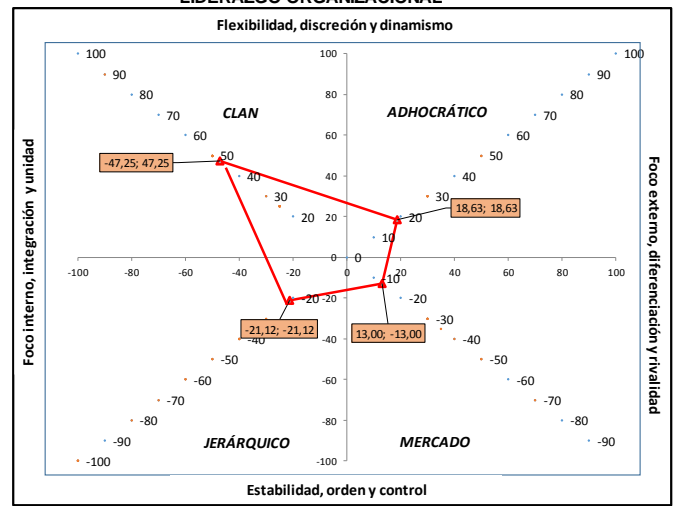
#### Figura 28

*Congruencia cultural pymes*

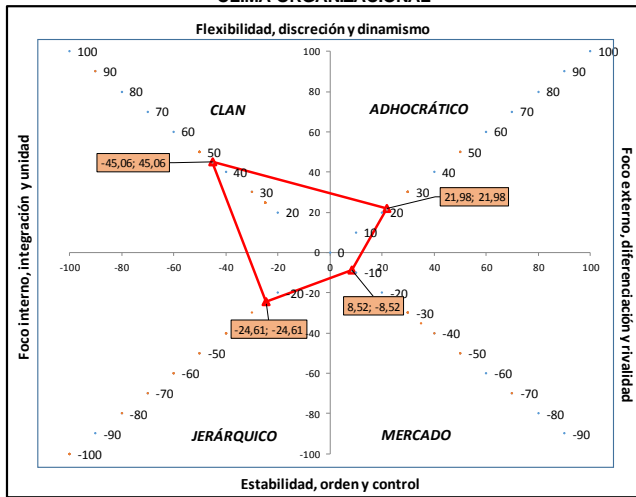
**CARACTERÍSTICAS DOMINANTES**



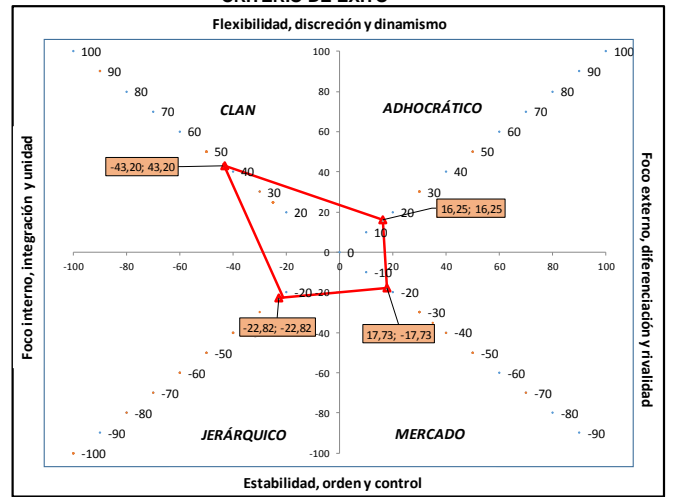
**LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**



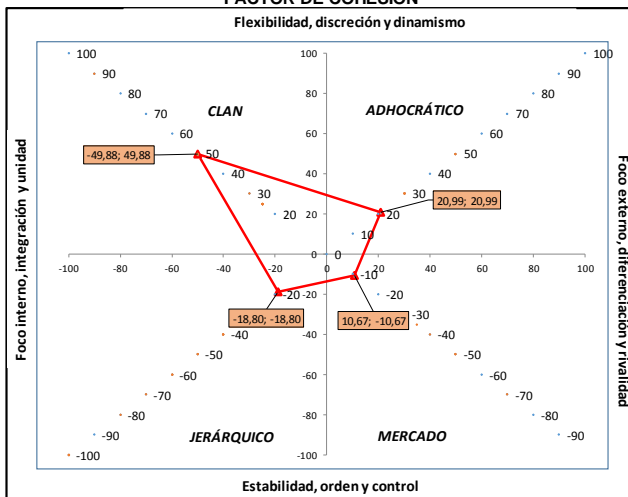
**CLIMA ORGANIZACIONAL**



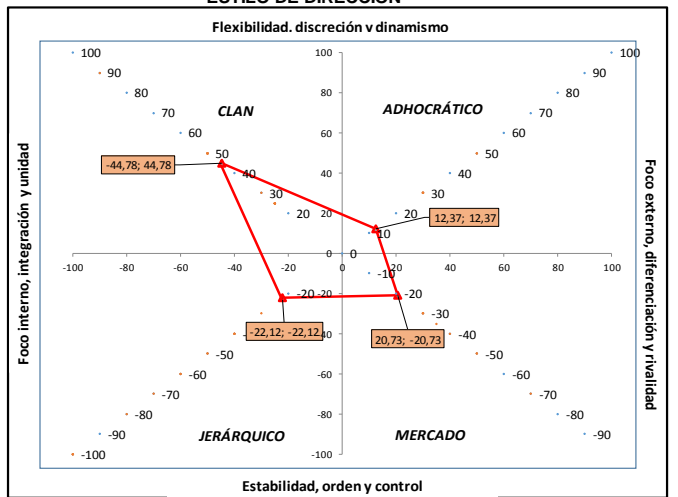
**CRITERIO DE ÉXITO**



**FACTOR DE COHESIÓN**



**ESTILO DE DIRECCIÓN**



La congruencia cultural en el caso del presente estudio como se muestra en la figura 28 las 6 dimensiones de la cultura organizacional tienen la misma orientación a la tipología de la cultura clan por lo que son congruentes entre sí, por lo tanto, podemos confirmar que es la dominante porque prima la cultura Clan.

### **Comprobación de primera hipótesis**

En las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito predomina la cultura tipo clan

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio se acepta la hipótesis planteada porque de las cuatro culturas, la que en la actualidad predomina es la cultura tipo clan es decir se evidencia que se continúa trabajando bajo una estructura familiar en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito, esto se pudo comprobar en la orientación, fuerza y congruencia cultural en donde la tendencia se centra en dicha cultura.

### **Primera conclusión**

En las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito predomina la cultura Clan en donde las características dominantes, estilos de liderazgo, factor de cohesión, clima organizacional, criterio de éxito, estilo de dirección, el lenguaje, los símbolos, los procedimientos, los valores, las rutinas y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única. Sus miembros identifican perfectamente los artefactos, valores y supuestos claves asociados a este tipo cultural. De esa manera se puede llegar a la conclusión que la cultura Clan que actualmente tiene tendencia las pymes está representadas por una organización familiar en donde entre los miembros de la organización tienen un sentido de nosotros, los líderes están considerados como mentores, su fuerza es el trabajo en equipo por lo que sus programas están basados en mejoras para los empleados de esa manera logran obtener un clima laboral confortable de confianza y compromiso corporativo para resultados con eficiencia y calidad.

#### 4.2.1.4. Caracterización de Cultura Clan

Según el modelo de Cameron y Quinn (2014), la cultura clan se caracteriza por un enfoque en la colaboración y el trabajo en equipo. Las empresas con una cultura clan tienden a enfatizar la cohesión y la lealtad de los empleados, y a menudo se describen como "familiares".

A continuación, se presentan algunas de las principales características de la cultura clan:

- Las empresas con una cultura clan valoran las relaciones interpersonales y fomentan un ambiente de trabajo cálido y acogedor.
- El liderazgo es más colaborativo y participativo donde se fomenta un enfoque de equipo, en el que los líderes trabajan junto a sus empleados y se promueve la comunicación y la colaboración entre todos los miembros de la organización. Los líderes en una cultura clan son vistos como mentores o facilitadores, en lugar de figuras de autoridad. Se espera que los líderes estén disponibles y accesibles para los empleados, brindándoles orientación y apoyo
- La colaboración y la participación activa de los empleados son altamente valoradas, las empresas con una cultura clan tienden a tomar decisiones a través de la consulta y la colaboración en lugar de una imposición jerárquica.
- Se enfoca en la satisfacción del cliente, y los empleados suelen tener contacto directo con los clientes. Las empresas tienden a fomentar un enfoque de "cliente primero" ya ser altamente receptivas a las necesidades y preocupaciones actuales.
- Las empresas tienden a invertir en el desarrollo y la capacitación de sus empleados. Los líderes de la empresa suelen ser mentores para sus empleados y ayudan a fomentar el crecimiento profesional y personal.
- Las empresas con una cultura clan también tienden a tener una estructura organizativa relativamente plana, lo que significa que hay menos niveles jerárquicos y menos burocracia que en las empresas con más jerárquicas. Esto puede llevar a una mayor

flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones y en la respuesta a los cambios del mercado.

En general, la cultura clan se enfoca en el desarrollo de una comunidad de empleados comprometidos y altamente motivados. Las empresas que adoptan una cultura clan tienden a fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, lo que a menudo lleva a un ambiente de trabajo positivo y productivo.

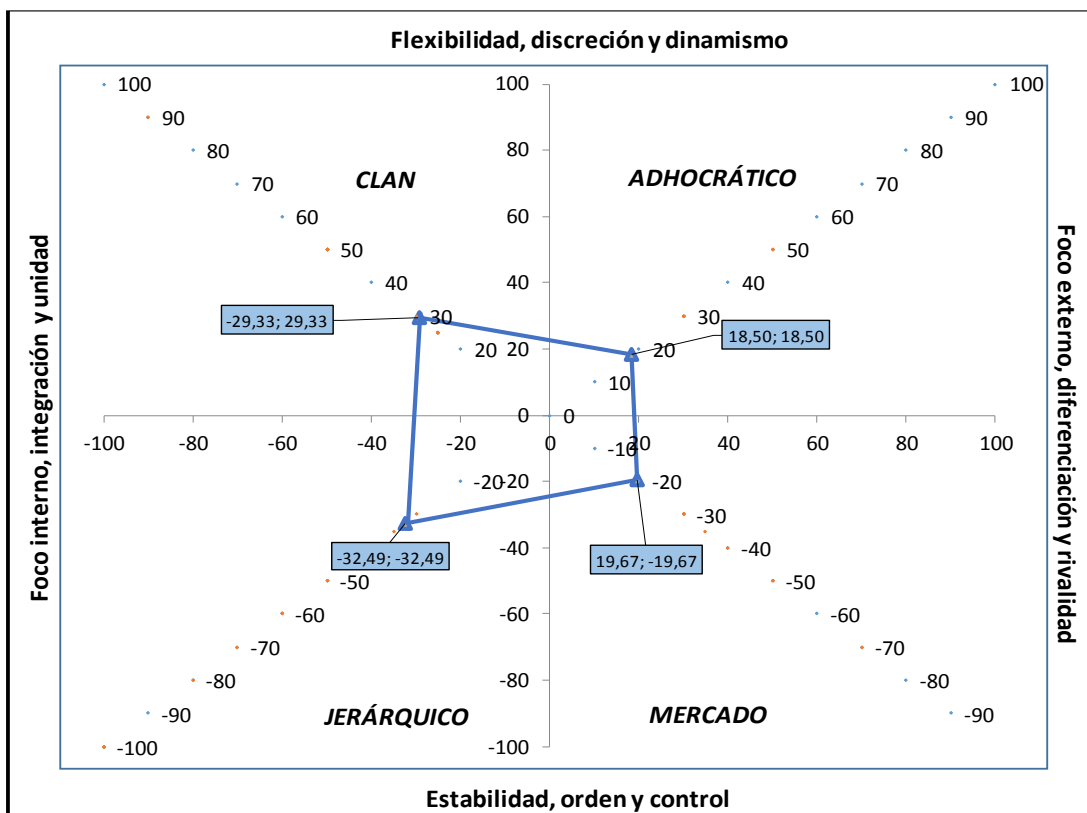
#### 4.2.2. Perfil deseado de la cultura de las pymes

A continuación, se presentan los resultados en función del perfil deseado de la cultura organizacional tal y como las pymes Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito desearían lograr con sus empresas.

##### 4.2.2.1. Orientación cultural

**Figura 29**

*Orientación cultural deseada*



Como se puede visualizar en la figura 29 la orientación cultural dominante que desearían tener las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito es en la cultura Jerárquica con un 32,49%, seguido por la cultura Clan con el 29,33%, en tercer lugar, la cultura de mercado con un 19,67% y por último la cultura adhocrática con un 18,50%. La cultura Jerárquica que las pymes desearían pasarse está caracterizada por una organización que se enfoca en el mantenimiento interno con necesidad de estabilidad y control. La cultura de la jerarquía enfatiza el orden y las regulaciones. El estilo de liderazgo es administrativo. El seguimiento y el control se enfatizan en relación con objetivos claramente establecidos. La gestión de los empleados se preocupa por el empleo seguro y la previsibilidad.

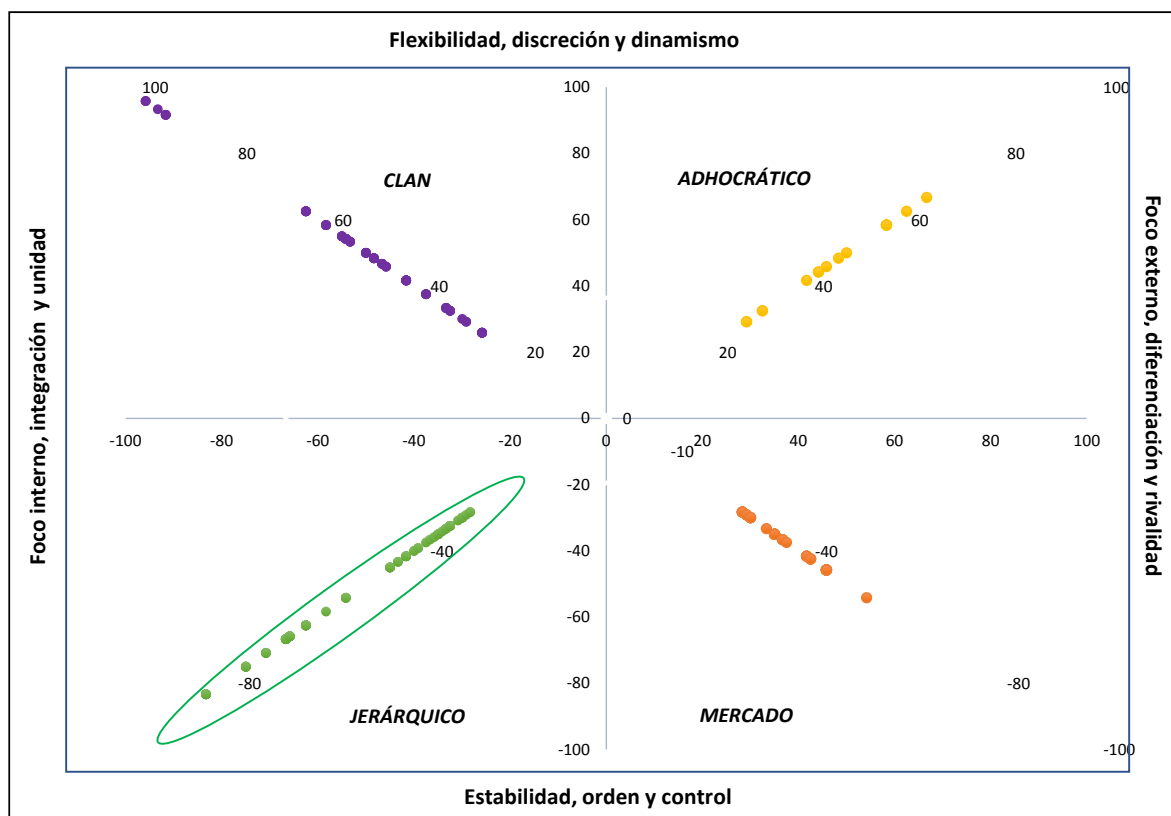
#### **4.2.2.2. Fuerza Cultural**

En la figura 30, se indica la tendencia a donde desearían inclinarse las pymes del Distrito Metropolitano de Quito elaborada en un plano cartesiano en donde la mayor concentración se puede visualizar de acuerdo con los cuadrantes representados por cada cultura.

#### **Figura 30**

*Fuerza cultural deseada pyme*





**Tabla 16**

*Fuerza Cultural*

Tipo de cultura	Número de empresas	% de representación
Jerárquica	101	40%
Clan	89	35%
Mercado	46	18%
Adhocrática	16	6%
Total	252	100%

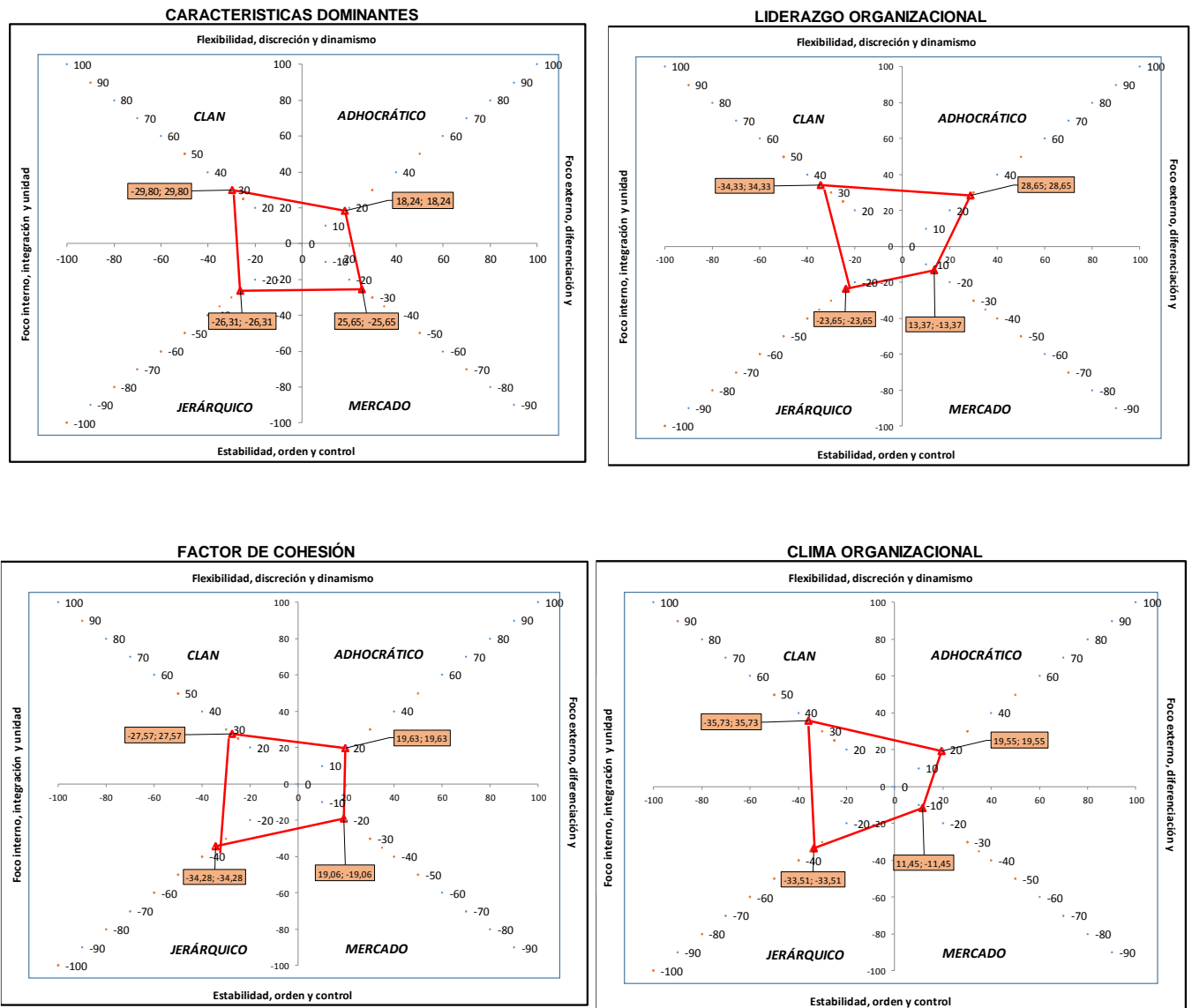
*Nota.* La tabla muestra la fuerza cultural deseada de los cuatro tipo de cultura

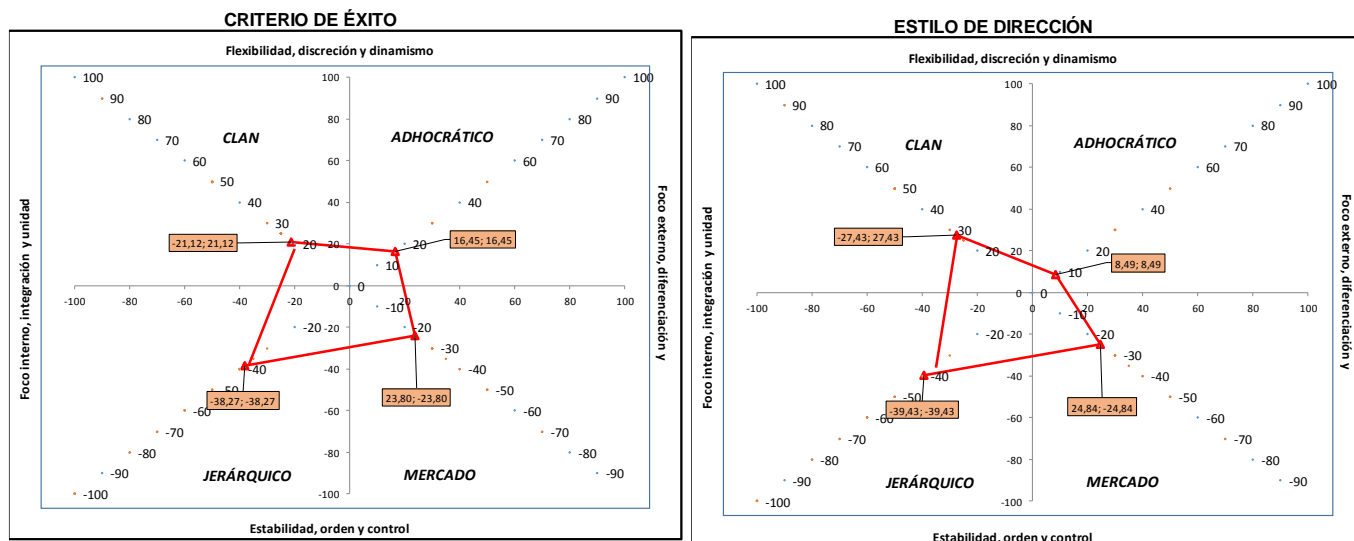
Como se observa en la tabla 16, la tendencia deseada que tienen las pymes es en la cultura Jerárquica en donde existe la mayor concentración de empresas identificadas por esa cultura. De las 255 empresas encuestadas 101 se concentran en el cuadrante jerárquico que representa el 40%, seguido por las empresas que tienen tendencia por la cultura Clan que son 89, que representa el 35%, las empresas que se encuentran identificadas por la cultura de mercado son 46, que representa el 18% finalmente las empresas que se sienten identificadas por la cultura adhocrática son 16, que representa el 6%.

### 4.2.2.3. Congruencia Cultural

Figura 31

Congruencia cultural deseada de las pymes





La congruencia cultural deseada como se muestra en la figura 31, en las características dominantes y liderazgo organizacional se inclina por la cultura clan, sin embargo, para las dimensiones factor de cohesión, clima organizacional, criterio de éxito y estilo de dirección prima la cultura jerárquica, por lo tanto, se puede concluir que es la dominante.

### Segunda conclusión

En las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito en el perfil deseado demuestra que, según la orientación, fuerza y congruencia cultural, la tendencia es hacia una cultura jerárquica. Lo que se concluye que es bueno para adoptar una departamentalización. Al tener una estructura ayuda a establecer roles, responsabilidades claras y definidas para cada empleado, lo que puede mejorar la eficiencia y la productividad. Facilita la supervisión, comunicación y el control de los procesos de producción por lo que permitirá adoptar un sistema de gestión de calidad total y lograr una certificación ISO que avale los productos de alta calidad para poder obtener una ventaja competitiva en el mercado.

#### 4.2.2.4. Caracterización de Cultura Jerárquica

Según Cameron y Quinn (2014), la cultura jerárquica se caracteriza por ser una cultura orientada hacia el control y la estabilidad. Las principales características de esta cultura son:

- El liderazgo tiende a ser más autocrático y centralizado. Los líderes toman decisiones importantes y las transmiten a sus empleados para que las implementen. La autoridad y el poder se concentran en la cima de la jerarquía organizacional, y los empleados tienen poco margen para tomar decisiones o actuar de manera independiente.
- La cultura jerárquica se rige por reglas, procedimientos, y la comunicación es principalmente vertical, es decir, de arriba hacia abajo. Existe una clara división de roles y responsabilidades, y se espera que los empleados sigan las normas y procedimientos establecidos.
- Se enfoca en lograr resultados y alcanzar objetivos preestablecidos, los empleados están motivados por la competencia y la consecución de objetivos, y se espera que trabajen duro para alcanzarlos.
- Además, se enfoca en el control y la eficiencia, y se espera que los empleados sigan las normas y procedimientos establecidos para maximizar la eficiencia y la productividad.
- La cultura jerárquica puede ser adecuada para empresas que se dedican a la producción de bienes o servicios altamente regulados, como la manufactura. En este caso, es esencial que los procedimientos y procesos se sigan estrictamente para garantizar la calidad y la seguridad de los productos o servicios ofrecidos.

En general, la cultura jerárquica se enfoca en la estabilidad y el control, se caracteriza por una estructura jerárquica y formal, una comunicación principalmente vertical, una orientación hacia los resultados y un enfoque en el control y la eficiencia. Esta cultura puede ser efectiva en contextos empresariales que requieren una gestión estructurada y rigurosa de la producción y la cadena de suministro.

### 4.3. Gestión de la calidad total en las pymes manufactureras del Distrito

#### Metropolitano de Quito

En el presente capítulo se efectuará el análisis de gestión de calidad total del cuestionario aplicado por Malcolm Baldrige que tiene por objetivo ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño en áreas clave incluyendo liderazgo, planificación estrategia, gestión de procesos, información y análisis, orientación al cliente y gestión de recursos humanos, mediante el análisis factorial. El cuestionario consta de 36 preguntas, mismo que fue aplicado a propietarios o gerentes de las pymes Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.

#### 4.3.1. Análisis factorial Gestión de Calidad Total

En el análisis factorial de Gestión de Calidad Total se determinará la dimensión que más describe el comportamiento de este grupo. Para ello se examinará la matriz de correlaciones para establecer dos medidas de adecuación de la muestra para comprobar que se pueda aplicar análisis Factorial.

##### 4.3.1.1. Matriz de correlaciones

En la tabla 17, se evidencia la matriz de correlación de las dimensiones de gestión de calidad total, el objetivo principal es examinar la relación entre dos o más variables en un conjunto de datos. La matriz da detalles sobre la fuerza y dirección de la correlación entre las variables, lo que permite identificar aquellas que tienen un alto grado de correlación.

**Tabla 17**

*Matriz de correlaciones*

		Liderazgo	Orientación al cliente	Planificación Estratégica	Gestión Recursos Humanos	Información y análisis	Gestión procesos
Correlación	Liderazgo	1,000	,521	,545	,414	,535	,455
	Orientación al cliente		1,000	,649	,648	,683	,642
	Planificación Estratégica			1,000	,597	,657	,640

Gestión de Recursos Humanos	1,000	,586	,648
Información y análisis		1,000	,759
Gestión de procesos			1,000
Determinante = 0,30			

*Nota.* En la tabla muestra las correlaciones entre las dimensiones de gestión de calidad total

Las correlaciones como se indica en la figura son altas por lo tanto el análisis factorial es apropiado, debido a que la mayor parte de las variables tienen una relación. Los principales resultados del estudio demuestran que algunas variables están relacionadas entre sí y tienen valores positivos significativos entre 0,414 hasta 0,759, que muestra una relación directamente proporcional, es decir, si uno crece, el otro también crece. Cabe mencionar que las variables de estudio tienen al menos un coeficiente de correlación significativo en la matriz como por ejemplo Información y análisis con Gestión de Procesos muestra una correlación del 0,759 siendo esta la correlación más alta. Al contrario, en la dimensión de Liderazgo y Recursos humanos se evidencia una la correlación más baja con 0,414. Se continua con el análisis factorial analizando KMO y el test de Bartlett.

#### 4.3.1.2. Prueba de KMO y Test de esfericidad de Barlett

La prueba KMO compara los valores del coeficiente de correlación observado con los valores del coeficiente de correlación parcial, como se mencionó en el Capítulo III. En primer lugar, los resultados del test de Bartlett indican que a un nivel de significancia de 0.05 es muy poco probable que la matriz de correlaciones sea una matriz de identidad. El estadístico observado tiene un valor de 884,308 y un grado de significación o valor p de 0.000, razones por las cuales se supone que los datos pueden ser tratados utilizando un modelo factorial. En segundo lugar, mediante el KMO indica que si las cantidades son superiores a 0,5 debe

ejecutarse. Este valor fue de 0,889 como se muestra en la figura 18 por lo tanto es adecuado para el análisis del presente estudio.

**Tabla 18**

*Prueba de KMO y Bartlett*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,889
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	884,308
Bartlett	Gl	15
	Sig.	,000

*Nota.* La tabla muestra la prueba de KMO

#### **4.3.1.3. Comunalidad**

Las comunalidades muestran cuánto se explica cada variable, permitiendo identificar la variable más y menos explicada. De la tabla 19 se desprende claramente que todas las dimensiones se explican por la participación de los factores que surgieron del análisis porque todas los elementos tienen un valor de extracción de componentes cercano a 1, en este caso no se debe eliminar ninguna dimensión ya que todas están sobre 0,4 .Además, la información y análisis muestra una comunalidad de 0,753 lo que significa que el 75% de la varianza de esta dimensión se explica por las seis dimensiones comunes extraídos en análisis siendo esta la más representativa.

**Tabla 19**

*Comunalidades*

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extracción
LIDERAZGO	1,000	,477
ORIENTACION_CLIENTE	1,000	,722
PLANIFICACION ESTRATEGICA	1,000	,700
RECURSOS_HUMANOS	1,000	,633
INFORMACION_ANALISIS	1,000	,753
GESTIÓN PROCESO	1,000	,727

Método de extracción: análisis de componentes principales.

*Nota.* En la presente tabla se muestra las comunalidades de variable gestión de calidad total

#### 4.3.1.4. Varianza total explicada

Con la varianza total explicada de los datos se puede dar cuenta cada una de las dimensiones de gestión de calidad total se resume en la Tabla 20. En este sentido, los autovalores mayores a 1 permiten saber cuántos factores deben extraerse antes de poder realizar el análisis. Por lo tanto, se concluye que se tiene un solo factor que explica el 66,864% de la varianza en el presente estudio.

**Tabla 20**

*Varianza total explicada*

Componente	Varianza total explicada					
	Total	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,012	66,864	66,864	4,012	66,864	66,864
2	,636	10,606	77,469			
3	,432	7,207	84,677			
4	,362	6,035	90,712			
5	,339	5,652	96,364			
6	,218	3,636	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

*Nota.* En la presente tabla de indica la varianza explicada

#### 4.3.1.5. Matriz de componentes

Las conexiones entre los componentes extraídos y las variables observadas se indican en esta matriz. Cada fila representa una variable observada y cada columna representa un componente extraído. Las cargas factoriales, que están representadas por los valores de la matriz de la Figura 21, muestran la naturaleza y el grado de conexión entre la variable y el componente.



**Tabla 21***Matriz de componente*

<b>Matriz de componente<sup>a</sup></b>	
	Componente
	1
INFORMACION_ANALISIS	,868
GESTIÓN_PROCESO	,853
ORIENTACION_CLIENTE	,849
PLANIFICACION ESTRATEGICA	,837
RECURSOS_HUMANOS	,796
LIDERAZGO	,691
Método de extracción: análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos.	

*Nota.* En la presente tabla se muestra la matriz de componente

Al tener un solo factor que explica el 66% de la varianza explicada no se obtiene la matriz de componentes rotados por lo que se concluye que se realizara el respectivo análisis solo con la matriz de componente. Por lo tanto, en el presente estudio se determina el orden de las dimensiones de Gestión de Calidad Total que tienen las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito. Es decir, en primer lugar, se encuentra la Información y Análisis, en segundo lugar, está Gestión de Procesos, en tercer lugar, Orientación al Cliente, en cuarto lugar, Planificación Estratégica, en quinto lugar, se encuentra Gestión de Recursos Humanos, y en sexto y último lugar está Liderazgo.

En este caso al tener en primer lugar la dimensión de información y análisis permite tener una visión global de que las pymes deben tener una información consistente que permita controlar y mejorar los productos de los procesos centrales y estos sean evaluados continuamente. Adicional, recopilar información sobre actividades importantes internas y externas para tener cifras que le permita ser más competitiva, incluso datos de evaluaciones de la competencia para saber desde que perspectiva mejorar o mantenerse para incrementar nivel

y calidad de productos. Y lo más importante lograr una comunicación efectiva con los empleados sobre lo que se quiere lograr para que en cada proceso que participen sea de calidad.

### **Comprobación H2**

*Se planteo la siguiente hipótesis: El enfoque al cliente es la dimensión que tiene mayor relevancia dentro del sistema de gestión de calidad total.*

En las pymes del Distrito Metropolitano de Quito la dimensión que tiene mayor relevancia es la de información y análisis, por lo que se rechaza la hipótesis planteada ya que el enfoque al cliente en la presente investigación se encuentra en tercer lugar.

### **Conclusión 2**

En el estudio realizado las pymes han ubicado en primer orden de importancia a la dimensión de Información y Análisis. El modelo de Malcolm Baldrige señala que la dimensión que debería primar es la de liderazgo porque evalúa la capacidad de la organización para establecer dirección, alinear las personas, los recursos, y fomentar la colaboración. Sin embargo, los estudios realizados para pymes manufactureras según Diaz (2018) señalan que el orden de importancia debería ser primero la planificación estratégica porque es considerada como la base para el éxito a largo plazo de una organización y es esencial para la gestión y la asignación de recursos. Una estrategia bien diseñada ayuda a las organizaciones a establecer objetivos claros y a priorizar las acciones necesarias para alcanzarlos.

Además, una estrategia bien implementada ayuda a las organizaciones a adaptarse mejor a los cambios del entorno y a tomar decisiones más informadas. Por eso se plantea que el orden ideal sería: primero planificación estratégica, segundo liderazgo, tercero información y análisis, cuarto gestión de recursos humanos, quinto gestión de procesos, sexto orientación al cliente y por último resultados. Es importante mencionar que cada empresa es diferente y que cada una debe adaptar estas categorías a sus necesidades específicas. Por lo tanto, en el

siguiente capítulo de la propuesta se hará énfasis en que las pymes deben alcanzar la primera posición la planificación estratégica en conjunto con un buen liderazgo.

#### 4.4. La cultura organizacional y la gestión de la calidad total

##### 4.4.1. Cultura organizacional actual con Gestión de Calidad Total

En esta sección se tiene como objetivo determinar si la variable de Gestión de calidad total tiene un impacto con la cultura organizacional. De esa manera se utilizó la técnica estadística de correlación de Spearman que permite medir la fuerza y la dirección entre dos variables.

**Tabla 22**

*Correlación de Gestión de Calidad Total y Cultura Organizacional*

			Gestión de Calidad Total	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Mercado	Cultura Jerárquica
Rho de Spearman	Gestión de calidad total	Correlación	1,000	-,027	-,007	-,033	,082
		Sig. (bilateral)	.	,666	,912	,602	,189
		N	255	255	255	255	255
	Cultura Clan	Correlación	-,027	1,000	-,462**	-,523**	-,533**
		Sig. (bilateral)	,666	.	,000	,000	,000
		N	255	255	255	255	255
	Cultura Adhocrática	Correlación	-,007	-,462**	1,000	,279**	-,120
		Sig. (bilateral)	,912	,000	.	,000	,056
		N	255	255	255	255	255
	Cultura Mercado	Correlación	-,033	-,523**	,279**	1,000	-,044
		Sig. (bilateral)	,602	,000	,000	.	,484
		N	255	255	255	255	255
	Cultura Jerárquica	Correlación	,082	-,533**	-,120	-,044	1,000
		Sig. (bilateral)	,189	,000	,056	,484	.
		N	255	255	255	255	255

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* En la presente tabla se indica la correlación entre las dos variables de estudio.

La tabla 22 muestra el grado de relación entre la variable cultura organizacional y gestión de calidad, por lo que en primer lugar se debe verificar el p valor (Sig. Bilateral) para conocer la significancia. Cuando el p valor es menor que 0.05 se concluye que existe una correlación significativa, si p valor es mayor que 0,05 se concluye que no existe relación. Los resultados de correlación de Spearman en la presente investigación indican que entre gestión

de calidad total con cultura clan se obtiene un nivel de significancia (0,666), y el coeficiente de correlación es -0,27; con cultura adhocrática a un nivel de significancia de (0,912) el coeficiente de correlación es -0,007; con cultura de mercado a un nivel de significancia de (0,602) el coeficiente de correlación es -0,033 y por ultimo con cultura jerárquica a un nivel de significancia de (0,189) el coeficiente de correlación es 0,082. Por tal razón, se concluye que no existe relación entre cultura organizacional y gestión de calidad total ya que el nivel de significancia es mayor que 0,05 en los cuatro tipos de cultura, por lo que no es significativo.

### **Comprobación de tercera hipótesis**

Se plantea la siguiente hipótesis: *La cultura organizacional esta significativamente relacionada con la gestión de calidad total*

Los resultados muestran que la gestión de la calidad total no está significativamente relacionada con la cultura organizacional por ende no existe relación entre las variables. Por esta razón, se rechaza la hipótesis, y esto se afirma con los hallazgos de la cultura clan predominante en las pymes lo cual no es la adecuada para adoptar un sistema de gestión de calidad total.

### **Conclusión 3**

Se puede concluir que se necesita un cambio cultural para adoptar sistemas de gestión de calidad total; como se muestra en los resultados de este estudio las empresas continúan en la actualidad bajo una estructura familiar poco estructurada lo que puede llevar a una falta de planificación y organización en la empresa, lo que resulta ser problemático para las pymes manufactureras que requieren una gestión rigurosa de producción y en la cadena de suministro. Además, mantienen dificultades de manejar el crecimiento como lo indica el estudio de Gómez (2018), ya que una estructura más plana y menos jerarquizada dificulta la delegación de responsabilidades y la toma de decisiones a medida que la empresa crece. Por

eso es importante realizar una transición a una cultura jerárquica, con eso las empresas mejorarán su eficiencia y competitividad.

A pesar de que existen estudios planteados por García (2019), en donde se evidencia que se debe adoptar una cultura jerárquica y cambiar su conformación para poder certificarse con un sistema de calidad total adoptando el sistema de orden, control que pueden potencializar a las pymes y en un futuro llegar a ser muy competitivas en mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, no se evidencia una mejora en la actualidad por lo que se puede enfatizar que existe una resistencia al cambio según este estudio realizado. Han pasado al menos dos años y se continúa bajo una cultura clan por lo que es importante poner en práctica el cambio cultural para tener un sistema de gestión de calidad total que le ayuden a tener grandes beneficios a las pymes y poder pervivir en el tiempo.

## Capítulo V

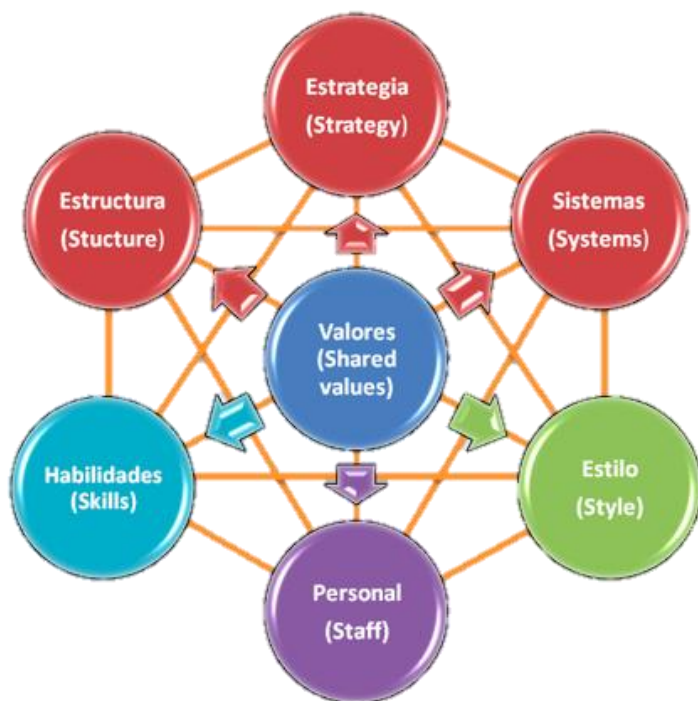
En el presente capítulo se realizará la propuesta utilizando el modelo de las 7S de McKinsey de acuerdo con los resultados obtenidos tanto de cultura organizacional como gestión de calidad total para poder dar un enfoque a las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.

### 5.1. Propuesta

El modelo de las 7S de McKinsey es un marco de referencia utilizado para evaluar la efectividad de una organización. Fue desarrollado por Tom Peters y Robert Waterman de McKinsey & Company en la década de 1980. El modelo está conformado por siete elementos interdependientes: estrategia, estructura, sistemas, habilidades, estilo, personal y valores compartidos como se muestra en la figura N° 32

#### Figura 32

*Una nueva visión de la organización. Modelo de las 7s*



Fuente: Adaptado de Waterman, Peters & Phillips (1980)

La **estrategia**, trata acerca de los planes que esboza la empresa a largo plazo con el fin de conseguir organizaciones con una clara visión y misión, establecida dentro de valores sólidos, resultando más sostenibles con grandes ventajas competitivas y así ser reconocidos dentro del mercado. Las acciones y el posicionamiento que toma la organización, anticipadamente o en respuesta de cambios en el entorno externo, el cual presenta una clara intención de lograr una cierta ventaja competitiva. Está orientada a la resolución de problemas y en función de los objetivos y necesidades (Ravanfar, 2015).

La **estructura** representa y describe de forma visual en la que las unidades, divisiones y departamentos se organizan, especializan e interactúan entre sí, en función de las tareas, el personal recurrente y la distribución de la autoridad, para lo cual vienen siendo los responsables y los que deben rendir cuentas para coordinar las actividades de la estructura organizacional (Ravanfar, 2015).

Los **sistemas** son los que van a describir las políticas, procedimientos y procesos de las organizaciones, en las que suelen regularse las actividades diarias, además toman consciencia de como estaría siendo afectado el entorno por una transición o cambio. Este señala las formas en las que se realiza el negocio al igual que los procedimientos formales e informales que son utilizados para la gestión de una organización, en la que vienen incluidos los sistemas de gestión, control, recompensa, información de gestión, medición, presupuesto, asignación de recursos y planificación (Ravanfar, 2015).

El **personal** en cambio está relacionado con las competencias, cuyo factor está involucrado en la cantidad de empleados que requiera la organización, tomando en cuenta las capacidades y funciones en donde mejor se desenvuelvan dentro del ámbito profesional. Tomando en cuenta los componentes de selección para la contratación, formación y capacitación del personal, los cuales ocuparan los puestos esenciales para el correcto funcionamiento laboral, de esto también dependen otros elementos como la remuneración salarial, motivación y recompensa (Ravanfar, 2015).



Las **habilidades** están relacionadas con componentes distintivos de la organización tales como los conocimientos, capacidades y competencias que los miembros de la organización deben de poseer para desempeñar con éxito las responsabilidades y labores diarios, incluso está centrado en la manera en la que se manejan los procesos, la tecnología, sistemas, relaciones con los clientes y las prácticas de gestión (Ravanfar, 2015).

La parte de **estilo** esta fundado por el estilo de gestión de los altos cargos de la organización. Esta sección representa la forma de emprender acciones, gestionar, aplicar, interactuar y adoptar los cambios necesarios, al igual que explica su valor simbólico como líderes. Además, se concentra en como los gerentes emplean su tiempo, en qué concentran su atención, que tipo de preguntas les hacen a los empleados, que decisiones toman en conjunto con la cultura organizacional (valores, normas, creencias dominantes, actos simbólicos) conscientes e inconscientes realizados por los líderes (títulos de trabajo, códigos de vestimenta, comedores ejecutivos, jets corporativos, reuniones informales con empleados) (Ravanfar, 2015).

Y la última de las siete S los valores compartidos son la base del modelo de McKinsey, debido a que estos valores representan los principios esenciales por los que se rige la organización a nivel corporativo, de acuerdo con los estándares y normas que orientan el comportamiento de los miembros de la estructura organizacional. En general es una buena iniciativa dar a conocer las declaraciones de visión, misión y valores de la empresa, lo que genera un amplio sentido de propósito para todos los empleados. Los valores compartidos unen a los empleados de una organización y les brindan un propósito común (Ravanfar, 2015).

Además, el modelo de las 7S de McKinsey es útil para identificar fortalezas y debilidades en una organización y ayudar a alinear sus diferentes partes para lograr una efectividad máxima. Es importante recordar que los siete elementos están interrelacionados y que cambios en uno de ellos pueden tener un impacto en los demás. Por lo tanto, es importante evaluar y ajustar periódicamente el modelo para asegurar su continuidad y

efectividad. Además de evaluar la efectividad de una organización, el modelo de las 7S de McKinsey también puede ser utilizado para guiar los esfuerzos de mejora y cambio. Al identificar las debilidades en uno o más de los siete elementos, una organización puede desarrollar un plan de acción para una mejora (Ravanfar, 2015).

En el modelo de las 7S de McKinsey, los elementos se dividen en dos categorías: esferas duras y esferas blandas. Las esferas duras incluyen estrategia, estructura y sistemas. Estos elementos son más tangibles y objetivos y se pueden medir y evaluar de manera más sencilla. Son los aspectos formales y definidos de una organización, como la estructura organizativa, los procesos y procedimientos, y la planificación estratégica. Por otro lado, las esferas blandas incluyen compartir objetivos, estilos, habilidades y personal. Estos elementos son más subjetivos y abstractos y pueden ser más difíciles de medir y evaluar. Son los aspectos más culturales y humanos de una organización, incluyendo la cultura, los valores compartidos, el liderazgo y la motivación de los empleados (Ravanfar, 2015).

Es importante tener en cuenta que ambas categorías son igualmente importantes y están interrelacionadas. Por ejemplo, la cultura y los valores compartidos de una organización pueden influir en la estrategia y la planificación estratégica. Del mismo modo, la estructura organizativa puede influir en la motivación y el compromiso de los empleados. Por lo tanto, es esencial evaluar y mejorar tanto las esferas blandas como las duras para lograr una efectividad y un éxito duraderos en una organización

## **5.2. Plan de acción**

A continuación, se detalla los pasos a seguir en el plan de acción con el fin de dar solución a los problemas planteados en la investigación según lo expuesto en la figura 1. El problema principal es: Indeterminación de la cultura organizacional en el funcionamiento de la gestión de la calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito y sus principales causas son: deficiencia en el funcionamiento de la gestión de la calidad total en

las empresas, pymes no pueden depender de sus formas comerciales actuales, carencia de liderazgo, capacitación y apoyo de gestión.

Primero se realizó la matriz en base al modelo de las 7S de McKinsey. Su estructura se compone de actividades, concepto, valores, PHV y acciones a tomar que permitan tener una orientación hacia una mejora. En la primera fila se ubican las 7S y en la segunda fila el concepto de cada uno que son: estrategia (qué debemos hacer para resolver el problema especificado), estructura (qué estructura necesitamos para ejecutar la estrategia), sistemas (qué sistema de negocios necesitamos usar o inventar para ejecutar la estrategia), estilo ( qué estilo de liderazgo y cualidades culturales nos ayudarían a lograr un objetivo estratégico), personal ( cómo debemos ayudar a nuestros jefes en su crecimiento), habilidades (que habilidades específicas necesitamos desarrollar), valores compartidos (cuál de nuestros principios, valores y virtudes nos ayuda) más el PHVA que da la posición de toda la acción planificada porque analiza las áreas a mejorar.

En la primera columna se coloca las variables de estudio en este caso cultura organizacional y gestión de calidad total, el orden se coloca en función a los resultados obtenidos en el capítulo IV. Para el caso de la cultura organizacional en la presente propuesta se debe aumentar la cultura jerárquica y disminuir la cultura clan según lo presentado por el perfil deseado. Para la gestión de calidad total el orden va en función del análisis factorial y tomando en consideración estudios similares. En la segunda columna se coloca los conceptos de cada una de las dimensiones de las variables en caso de cultura organizacional se tiene: características dominantes (como se ve la empresa en su conjunto), liderazgo organizacional (estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa), factor de cohesión (mecanismos que permiten mantener unida a la empresa), clima organizacional (gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo), criterio de éxito (como se define el triunfo de la empresa), estilo de dirección (estrategias para orientar a la empresa).

Para el caso de gestión de calidad total se tiene: Información y análisis (determina como la organización recoge, mide y analiza los datos y de qué manera la información le ayuda a lograr un mejor rendimiento y desempeño, gestión de procesos (gestiona como hace la organización para diseñar y mejorar sus procesos para entregar siempre productos con valor al cliente que le permitan lograr el éxito e incrementar su rentabilidad), orientación al cliente (determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes), planificación estratégica (examina la manera en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y plan de acción), gestión de recursos humanos (analiza que hace la organización para evaluar a su personal e identificar las necesidades de capacitación), liderazgo (forma en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización).

Posterior se procede a llenar con cada actividad respondiendo a la pregunta planteada por las 7S de McKinsey en relación con las variables de estudio. En la columna del PHVA de acuerdo con la línea horizontal se identifica que todo lo que está escrito. Si aún no se hace se coloca "planificar", si las actividades se encuentran desarrollándose se pone "hacer", si las actividades ya están hechas se coloca "verificar" y si está hecho y verificado se debe colocar "actuar" para poder implementar. Finalmente, se procede a llenar las acciones, si son preventivas quiere decir que en las actividades planteadas aún no se ha realizado nada, si son acciones de mejora quiere decir que en las actividades planteadas se ha realizado algo y hay que mejorar, si son acciones correctivas quiere decir que las actividades planteadas se han realizado algo, pero no son los correctos.

La propuesta que se presenta en la tabla 23, recoge las estrategias para pasar de una cultura clan a una cultura jerárquica; así como también poder implementar el sistema de gestión de calidad total.

**PROPUESTA 7' S DE MCKINSEY**

**Tabla 23**

*Propuesta 7'S de McKinsey*

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> Cultura organizacional y su impacto en la gestión de calidad total				7S McKinsey (Robert H. Waterman JR, Tomas J. Peters Julien P. Philips "Estructura no es organización", Business Horizons (1980))							Ciclo de Deming	ACCIÓN PREVENTIVA	ACCIÓN DE MEJORA	ACCIÓN CORRECTIVA
				ESTRATEGIA strategy	ESTRUCTURA structure	SISTEMAS systems	ESTILO style	PERSONAL staff	HABILIDADES skill	VALORES COMPARTIDOS shared values	PHVA			
D C O	CÓDIGO	VARIABLE	CONCEPTO	¿Qué debemos hacer para resolver el problema especificado?	¿Qué estructura necesitamos para ejecutar la estrategia?	¿Qué sistema de negocios necesitamos usar o inventar para ejecutar la estrategia?	¿Qué estilo de liderazgo y cualidades culturales nos ayudarían a lograr un objetivo estratégico?	¿Cómo debemos ayudar a nuestros jefes en su crecimiento?	¿Qué habilidades específicas necesitamos desarrollar?	Cuál de nuestros principios, valores y virtudes nos ayuda)	Planificar , Hacer, Verificar, Actuar			
<b>Acciones a implementar</b>														
J	JERAR-CD	1D. Características dominantes	Como se ve la empresa en su conjunto	Implementar procedimientos formales que rige lo que la gente hace	Estructura Vertical	Certificación integral de calidad	Liderazgo transaccional	Motivación para generar liderazgo inspiracional	Desarrollar directrices corporativas	Puntualidad	Planificar	1		

J	JERAR-LO	2D. Liderazgo Organizacional	Estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa	Implementar un modelo ideal de liderazgo	Estructura Vertical	Certificación integral de calidad	Liderazgo transaccional	Motivación e inspirar a través de una visión compartida	Desarrollar habilidades de manejo de equipo	Justicia	Planificar	1		
J	JERAR-FC	3D. Factor de Cohesión	Mecanismos que permiten mantener unida a la empresa	Resolución sistemática de problemas	Estructura Vertical	Certificación integral de calidad	Liderazgo transaccional	_____	Administrar de formar adecuada el sistema de control	Transparencia	Verificar		1	
J	JERAR-CO	4D. Clima Organizacional	Gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo	Establecer canales de comunicación formales y regulares	Estructura Vertical	Certificación integral de calidad	Liderazgo transaccional	Lograr compromiso con los trabajadores, colaboración en equipo	Crear conciencia a trabajadores sobre principios de calidad	Profesionalismo	Hacer			1
J	JERAR-CE	5D. Criterio de éxito	Como se define el triunfo de la empresa	Contar con herramientas de diagnostico	Estructura Vertical	Certificación integral de calidad	Liderazgo transaccional	Lograr que el personal se identifique con los sistemas de gestión	Conocimiento es las áreas para un monitorio constante	Disciplina	Planificar	1		
J	JERAR-ED	6D. Estilo de dirección	Estrategias para orientar a la empresa	Implementar un sistema de detección de errores	Estructura Vertical	Certificación integral de calidad	Liderazgo transaccional	Educación y entrenamiento de sistemas de gestión de calidad total	Documentación e información	Pasión	Planificar	1		
C	CLAN-CD	1A. Características dominantes	Como se ve la empresa en su conjunto	Permitir ajustes en los procesos y procedimientos con adaptación a necesidades de empleados	Estructura Horizontal	Sistema divisional	Liderazgo transformacional	_____	Desarrollar habilidad de manejo de conflictos	Escucha	Verificar		1	

C	CLAN-LO	<b>2A. Liderazgo Organizacional</b>	Estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa	Establecer un sistema de medio de liderazgo	Estructura Horizontal	Sistema divisional	Liderazgo transformacional	Comunicación horizontal	Gestión de equipo	Respeto	Verificar			<b>1</b>
C	CLAN-FC	<b>3A. Factor de Cohesión</b>	Mecanismos que permiten mantener unida a la empresa	Colaboración y apoyo mutuo entre los empleados	Estructura Horizontal	Sistema divisional	Liderazgo transformacional	_____	Habilidad de seguir a las personas involucradas en la decisión, elaboración y resolución de problemas	Confianza	Verificar		<b>1</b>	
C	CLAN-CO	<b>4A. Clima Organizacional</b>	Gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo	Establecer canales de comunicación abierta y efectiva	Estructura Horizontal	Sistema divisional	Liderazgo transformacional	Comunicación honesta	Desarrollar habilidad de participación en equipo	Emocionalidad	Actuar		<b>1</b>	
C	CLAN-CE	<b>5A. Criterio de éxito</b>	Como se define el triunfo de la empresa	Tener flexibilidad	Estructura Horizontal	Sistema divisional	Liderazgo transformacional	Adaptar a las necesidades de empleados y organización	Manejar las relaciones interpersonales	Servicio	Verificar		<b>1</b>	
C	CLAN-ED	<b>6A. Estilo de dirección</b>	Estrategias para orientar a la empresa	Tomar decisiones participativas	Estructura Horizontal	Sistema divisional	Liderazgo transformacional	Feedback entre los empleados	_____	Resiliencia	Hacer		<b>1</b>	

C T	CT- IYA	<b>Información y análisis</b>	Determina como la organización recoge, mide y analiza los datos y de qué manera la información le ayuda a lograr un mejor rendimiento y desempeño.	Lograr negociación para relaciones comerciales y alianzas estratégicas	Estructura Vertical	Sistema funcional	Liderazgo transaccional	Permitir que todos los departamentos tengan acceso a la información de uso interno y público	Colaboración con grupos de apoyo a las exportaciones	Transparencia	Planificar	1	
C T	CT- PRO	<b>Gestión de procesos</b>	Gestiona como hace la organización para diseñar y mejorar sus procesos para entregar siempre productos con valor al cliente que le permitan lograr el éxito e incrementar su rentabilidad	Contar con un sistema de departamentalización	Estructura Vertical	Sistema funcional	Liderazgo transaccional	Coordinación entre las distintas unidades organizacionales	Monitoreo de procesos	Perseverancia	Planificar	1	
C T	CT- OC	<b>Orientación al cliente</b>	Determina los requerimientos , necesidades, expectativas y preferencias de los clientes	Implementar sistemas de evaluación en los que la retroalimentación del cliente pueda tener un impacto inmediato en las prácticas organizacionales.	Estructura Vertical	Sistema funcional	Liderazgo transaccional	Comunicación formal	Desarrollar habilidad de estudio de mercado	Fidelidad	Planificar	1	



<b>C T</b>	<b>CT-PE</b>	<b>Planificación estratégica</b>	Examina la manera en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y plan de acción	Participar en programas y ferias nacionales	Estructura Vertical	Sistema funcional	Liderazgo transaccional	Capacitación en normativa y requisitos internacionales	Fortalecimiento de la marca y la identidad de la empresa	Prudencia	Planificar	<b>1</b>		
<b>C T</b>	<b>CT-RRHH</b>	<b>Gestión de recursos humanos</b>	Analiza que hace la organización para evaluar a su personal e identificar las necesidades de capacitación	Plan de capacitación constante de acuerdo a requerimientos de la empresa	Estructura Vertical	Sistema funcional	Liderazgo transaccional	Plan de crecimiento profesional	Desarrollar gestión de aculturación	Puntualidad	Verificar			<b>1</b>
<b>C T</b>	<b>CT-L</b>	<b>Liderazgo</b>	Forma en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización	Elaborar o mejorar la misión y visión de la Pyme	Estructura Vertical	Sistema funcional	Liderazgo transaccional	Plan de reconocimiento	Desarrollar decisiones centralizadas	Disciplina	Actuar		<b>1</b>	
												<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

De acuerdo con la propuesta de que las pymes pasen de una cultura Clan que actualmente las domina a pasar a una tendencia de cultura Jerárquica deseada permitirá tener sistemas de Gestión de Calidad Total integrado, según el resultado obtenido se tiene que 9 acciones deben ser correctivas, 6 acciones de mejora y tres preventivas. Por lo que se concluye que las pymes Manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito necesitan cumplir con cada acción para un cambio cultural por lo que se recomienda realizar las actividades que se presenta en la Tabla 23 para lograr establecer de manera firme y conciso la cultura a donde se quiere llegar sin perder la esencia de mando, orden y control sobre toda la organización y lograr una certificación integral de calidad.

## Capítulo VI

### 6.1. Conclusiones

Este capítulo tiene como propósito presentar las conclusiones de investigación, priorizando la relación con los objetivos y las hipótesis planteadas.

**Objetivo 1.** *Establecer la relación teórica entre las variables de gestión de calidad total y cultura organizacional.*

En el capítulo II a través del marco teórico se determinó las teorías que aportan con las variables de estudio. En el apartado 2.1.1 se desarrolló las teorías contemporáneas de la administración y en el 2.1.2 teoría del desarrollo organizacional dando un enfoque desde el surgimiento hasta la actualidad con estudios que aportan para la relación de las variables de estudio para poder soportar el tema de investigación.

**Objetivo 2.** *Analizar la cultura organizacional dominante en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito*

Para lograr este objetivo se realizó el diagnóstico de la cultura en el capítulo IV. Se examinan las estructuras organizativas desde el perfil actual y deseado de las pymes. Como primer punto se procedió a construir la imagen para la forma y el peso en un cuadrante particular que caracteriza la cultura dominante para definir el modelo actual. Luego se evaluó la orientación, fuerza y congruencia cultural. Por lo que se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- **Orientación cultural dominante**

Del análisis realizado en el punto 4.2.1.1, se determinó que las pymes tienen artefactos, valores y supuestos claves dominantes de la cultura clan y una menor proporción de la cultura adhocrática, jerárquica y de mercado. Además, cuentan con una estructura familiar, un fuerte sentido de pertenencia y una identificación personal por la empresa. Su efectividad se fundamenta en criterios de flexibilidad y discreción, así como orientación interna e integración.

La satisfacción personal es más importante de esa manera impulsan el valor del compromiso y desarrollo de comunicación horizontal.

- **Fuerza cultural**

De lo analizado en el punto 4.2.1.2, las pymes identifican los cuatro tipos de cultura organizacional. Sin embargo, la mayor concentración se evidencia en la cultura clan (determinada por el número de puntos otorgados a un tipo de cultura). De esa manera 183 pymes representan el 72% respecto al total que se concentran en el cuadrante clan. Por lo que se concluye que la fuerza cultural dominante es la cultura clan.

En lo referente a la cultura deseada (punto 4.2.2.2), se puede concluir que las pymes tienen una ligera tendencia hacia una cultura jerárquica es decir el 40% que representa a 101 pymes respecto al total que se concentran es este cuadrante. A partir de esto, se concluye que las pymes desean inclinarse hacia una cultura jerárquica.

- **Congruencia cultural**

De lo analizado en el punto 4.2.1.3, las características dominantes, liderazgo organizacional, clima organizacional, criterio de éxito, factor de cohesión y estilo de dirección están alineados hacia una cultura clan fortaleciendo su identidad, sentido de pertenencia, lealtad por ende se concluye que en este aspecto prima la cultura clan.

En lo referente a la cultura deseada apartado 4.2.2.3 la congruencia en características dominantes y liderazgo organizacional aún se inclinan por una cultura clan. Sin embargo, el factor de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección tiene tendencia hacia una cultura jerárquica. De esa manera, se llega a la conclusión que la cultura jerárquica es la dominante

Sobre este objetivo se formuló la siguiente hipótesis: *“En las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito predomina la cultura tipo clan”*

En el capítulo IV a través de las gráficas se realizó un diagnóstico de las culturas clan, adhocrática, mercado y jerárquica. En esta investigación se concluye por medio de la

orientación cultural (Figura 26), fuerza cultura (Figura 27) y Congruencia cultural (Figura 28) el perfil actual las pymes prima la tendencia hacia un Cultura Clan. En donde las características dominantes, estilos de liderazgo, factor de cohesión, clima organizacional, criterio de éxito, estilo de dirección, el lenguaje, los símbolos, los procedimientos, los valores, las rutinas y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única.

Sus miembros identifican perfectamente los artefactos, valores y supuestos claves asociados a este tipo cultural. De esa manera se puede llegar a la conclusión que la cultura predominante es la Clan, pues están representadas por una organización familiar en donde entre los miembros de la organización tienen un sentido de nosotros, los líderes están considerados como mentores, su fuerza es el trabajo en equipo por lo que sus programas están basados en mejoras para los empleados de esa manera logran obtener un clima laboral confortable de confianza y compromiso corporativo para resultados favorables.

**Objetivo 3.** *Describir las dimensiones de la gestión de la calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito*

En el capítulo IV se realizó la descripción de cada dimensión desde el apartado 4.3.1. bajo el esquema del Moledo de Malcolm Baldrige, y se valida si las dimensiones de gestión de calidad total por medio de la matriz de correlaciones para conocer si son viables para realizar el estudio. La matriz da detalles sobre la fuerza y dirección de la correlación entre las variables, que permite identificar aquellas que tienen un alto grado de correlación. Se continua con la prueba de KMO y Test de esfericidad de Barlett, aquí se cumple los parámetros requeridos. Finalmente, se indican las comunalidades que muestran cuánto se explica cada variable, permitiendo identificar la variable más y menos explicada. Información y análisis refleja una comunalidad más alta lo que significa que el 75% de la varianza de esta dimensión se explica por las seis dimensiones comunes extraídos en análisis siendo esta la más representativa.

Para este objetivo se planteó la siguiente hipótesis: *El enfoque al cliente es la dimensión que tiene mayor relevancia dentro del sistema de gestión de calidad total.*

En el capítulo IV se realizó el análisis factorial para determinar el orden en que actualmente se encuentran las dimensiones de gestión de calidad total de las pymes manufactureras con el modelo de Malcolm Baldrige, de esa manera con el análisis de componentes se determina el orden de prioridad partiendo de la Información y Análisis, seguido por Gestión de Procesos, en tercer lugar, Orientación al Cliente, en cuarto lugar, la Planificación Estratégica, en quinto lugar, se encuentra Gestión de Recursos Humanos, y en sexto y último lugar está Liderazgo.

Se concluye que la dimensión con mayor relevancia es la de información y análisis, si bien es cierto por muchos años las empresas han tenido un enfoque principal en la orientación al cliente en su tejido empresarial, actualmente ya no es lo más importante ya que al centrarse principalmente solo en las necesidades del cliente y responder a las mismas no cumple con las estrategias correctas para tener una información global de la organización y competir en un mercado altamente competitivo. De esa manera, para prevalecer en el tiempo es óptimo tener otro enfoque basándose en estudios realizados dar prioridad a la planificación estratégica y al liderazgo.

**Objetivo 4** *Explicar la relación entre la cultura organizacional y la gestión de calidad total en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito*

El capítulo IV apartado 4.4.1, está dedicado a determinar si existe relación entre cultura organizacional y la gestión de calidad total. Para cumplir este objetivo, se calculó el coeficiente de correlación de Spearman representado en la tabla 22. Se concluye que en el caso de las pymes a un nivel de significancia  $p > 0.05$  (0.666) el coeficiente de correlación es -0.027, indicando que en la cultura clan que predomina en la actualidad no existe ninguna relación lineal con la gestión de la calidad total.

. Para este objetivo se planteó la siguiente hipótesis: *La cultura organizacional esta significativamente relacionada con la gestión de calidad total.*

A tal fin, en el capítulo IV se realizó el respectivo análisis lo cual permiten concluir que la hipótesis no se cumple. La cultura organizacional no está significativamente relacionada con la gestión de la calidad total por lo que, se puede determinar que esto se debe a la falta de comprensión de la importancia de la cultura organizacional, las pymes manufactureras no pueden tener un entendimiento claro de como la cultura organizacional puede afectar la gestión de la calidad total. Esto puede llevar a que se descuide la creación de una cultura que apoye los objetivos de calidad de la empresa. Además, la falta de recursos es una limitante para implementar programas de gestión de calidad total, así como un aspecto importante es la falta de liderazgo ya que si se tiene líderes poco comprometidos con la mejora de la cultura organización y la gestión de la calidad total afecta de manera negativa. Por tal razón, eso es necesario un cambio cultural para adoptar sistemas de gestión de calidad total; y esto se puede lograr bajo una estructura jerárquica con orden, control, departamentalización y con una gestión de calidad donde el punto central sea la planificación estrategia y el liderazgo generando un sistema de certificación de calidad para lograr una expansión a mercados internacionales y la prevalencia en el tiempo.

**Objetivo 4** *Elaborar una propuesta para fortalecer la cultura organizacional en las pymes manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito.*

En el capítulo V se puntualiza el enfoque hacia la cultura jerárquica, por lo que con la cultura clan actual que domina ya no es suficiente para prevalecer en el tiempo. En el apartado 5.2, se requiere que por lo menos que las pymes que actualmente se encuentran en cultura clan pasen a ser una cultura jerárquica. Esta reorientación suele hacer que los miembros de la organización sientan que ésta ha perdido el sentimiento amistoso y personal que antes caracterizaba al lugar de trabajo y la satisfacción personal disminuye. Sin embargo, este cambio es necesario ya que al integrar la gestión de la calidad total. Hay que realizarlos con

sigilo porque existen dos de las principales razones de este fracaso. La primera es implementación parcial y falta de integración de la gestión de calidad total y el cambio cultural y la segunda con el plan se logrará que se mejore aspectos a nivel jerárquico en orden y control para que puedan ser más competitivas al adoptar un sistema de calidad y sea un plus para competir en un mercado nacional e internacional.

## **6.2. Recomendaciones**

De acuerdo con el estudio presentado se recomienda otras líneas de investigación para conocer cuál es el impacto de la cultura organizacional en empresas de diferentes sectores como la construcción, agricultura, comercio, inmobiliaria, servicios para determinar si el comportamiento es el mismo o existe variación en las pymes del Distrito Metropolitano de Quito.

Considerando que la tendencia de la cultura organizacional se inclina hacia una cultura jerárquica, se recomienda adoptar las buenas prácticas para empezar a tener una estructura establecida, orden, control de procesos para la calidad de productos que ofertan.

Para implementar la gestión de la calidad total se recomienda poner en práctica la propuesta en base a las 7S de McKinsey presentados en esta investigación. Se debe realizar de principio a fin para poder lograr los resultados esperados ya que si solo se aplica de manera parcial puede recurrir a costos elevados que a la final causar un efecto contrario al esperado por eso se recomienda seguir toda la estructura de calidad y tener un enfoque principal en la planificación y liderazgo.



## 7. Referencias

- Ahuja, L., Yépez, N., & Pedroza, Á. (2019). La relación entre gestión de la calidad total (GCT) y gestión de la tecnología /I+D (GT/I+D) en empresas de manufactura en México. *Contaduría y administración*, 65(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1698>
- Alarcón, V. (2015). *Cultura de calidad y su relación con la pervivencia de las pymesen el cantón Ambato [ Tesis pregrado, Universidad de Ambato]*. Repositorio digital.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18329/1/T3232e.pdf>
- Álvarez, C. E. (2011). Reflexión sobre teorías de lo organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana. *Revista Universidad y Empresa*, 2(2), 8-41.
- Alvarez, R. (2020). *Clasificación de las investigaciones*.
- Arbeláez, L. S., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las pymes de Cali. *Suma de Negocios*, 88-95.
- Armijos, M. E., & Angulo, E. R. (2020). Principios de calidad en las pequeñas. *Revista Espacios*, 39(48), 22.
- Barney et al. (2011). The Future of Resource-Based Theory:Revitalization or Decline? 37(5), 1299-1315.
- Bawden, R., & Zuber-Skerritt, O. (2002). The concept of process management. *Emerald*, 9(3), 132-138.
- Benavides et al. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41(1), 77-87.
- Bernardez, M. L. (2007). *Desempeño Organizacional: Mejora, Creación e incubación de nuevas organizaciones*. AuthorHouse.

- Beytekin, O. F., Yalçinkaya, M., Doğan, M., & Karakoç, N. (2010). The organizational culture at the university. *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.
- Blake, R., & Mouton, J. (1984). *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing Company.
- Blanco, M., & Gutiérrez, S. (2008). El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona. *Universia Business Review*, 40-63.
- <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2671443>
- Bryson, J. A. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Cabello et al. (2011). PLS-SEM: De hecho, una bala de plata. *Revista de teoría y práctica del marketing*, 2(19), 139-152.
- Camero, k., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Camero, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Camisóm, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Prentice Hall.
- Carmines et al. (1979). *Reliability and validity assessment*. London: Sage publications.
- Chiavenato, I. (2008). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: Elsevier Editora Ltda.
- <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración: Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas*. México: McGraw-Hill.

- Coaquira, C. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 8(3). <https://www.redalyc.org/journal/4676/467657107004/html/>
- Coba, M. (2019). *La gestión de calidad en la producción y satisfacción de clientes en la empresa de carrocerías Megabuss*[ Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio digital. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9455>
- Correa, D. A., Reyes, D. C., & Montoya, K. M. (2018). La información no financiera y el desempeño financiero empresarial. *Semestre Económico*, 21(46), 185-202.
- Crosby, P. (1979). *La calidad no cuesta nada*. Length: Compañía Editorial Continental.
- Cujar , A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128).  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232013000300010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300010)
- Dini, M., & Stumbo, G. (2020). *ipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL.  
[https://doi.org/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361\\_es.pdf](https://doi.org/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf)
- Fornell et al. (1981). *Modelos de ecuaciones estructurales con variables no observables y error de medida*. Álgebra y estadística.
- Gambi et al. (2015). Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., & CarpinThe relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), 1460-1484.
- García Rodríguez, F. J. (2004). La reputación empresarial a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades: Una revisión teórica de su potencialidad competitiva. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 13-27.

- Garrote, P., & Del Carmen Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de lingüística aplicada a la enseñanza de lenguas*, 1(18), 124-139.
- Gastezzi, E., & Lalangui, J. (2020). *Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Guayaquil]*. Repositorio Digital UCSG.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14466>
- Gimenez et al. (2015). Total Quality Management & Business. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678-692.
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678-692.
- Góngora , N., Nóbile, C., & Reija, L. (2014). Estdio comparativo de la cultura organizacional. *Revista Digital Ciencias Administrativas*, 51-65.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding statistics*, 3(4), 283-297.
- Hair et al. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Henseler et al. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. New challenges to international marketing.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque latinoamericano*. Pearson .
- Hernandez, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo editorial patria.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la Organización - Un Enfonque Estratégico*. Madrid: Pearson Education, S.A.

- ISO 9001, 2. (20 de Marzo de 2018). *Enfoque al cliente, primer principio de un Sistema Gestión*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/enfoque-al-cliente-primer-principio->  
[sg/#:~:text=El%20enfoque%20al%20cliente%20es,Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20calidad.&text=Comprender%20las%20necesidades%20presentes%20y,continuo%20%C3%A9xito%20de%20una%](https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/enfoque-al-cliente-primer-principio-)
- ISO 9001, G. (2015). *Thinking, Capitalis innovative*. [https://capitalis-it.com/gestión-de-calidad-iso-9001/?gclid=CjwKCAiA55mPBhBOEiwANmzoQmexsFsNEIkji9VmxYa1cJGm3ZjpwTnWCJRZUu3GCmsgwB-vu4rGShoCqvMQAvD\\_BwE](https://capitalis-it.com/gestión-de-calidad-iso-9001/?gclid=CjwKCAiA55mPBhBOEiwANmzoQmexsFsNEIkji9VmxYa1cJGm3ZjpwTnWCJRZUu3GCmsgwB-vu4rGShoCqvMQAvD_BwE)
- Jorge Walter, & Diego Pando. (2014). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires, Argentina.  
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf>
- Juran, J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kaluarachchi, K. (2010). Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case. *The TQM Journal.*, 22(1), 41-55.
- Keyton, J. (2008). Organizational culture. *The International Encyclopedia of Communication*.
- Lee, Y. W., Strong, D. M., Kahn, B. K., & Wang, R. Y. (2002). AIMQ: a methodology for information quality assessment. *Elsevier*, 133-146.
- Lobatón, G. P. (2012). Teoría organizacional para la gerencia humana. *Clío América*, 6(11), 52-71.
- Lozano, L. (1998). ¿Qué es calidad total? *Revista Médica Herediana*, 9(1), 28-34.  
[https://doi.org/http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X1998000100006&lng=es&tlng=es.](https://doi.org/http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006&lng=es&tlng=es)
- Luo, Z. (2013). *Mechanism Design for Sustainability*. Hong Kong: Springer.

- Martín, J., Peter, F., & O'Neill, O. (2004). Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. *The handbook of organization studies*, 725(753), 725-753.
- Mihi, A. (2008). Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas. *Universidad & Empresa*, 7(14), 163-177.  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217494009.pdf>
- Milwaukee, W. (2006). Baldrige National Quality Program. *Criteria for Performance Excellence. USA, American Society for Quality.*
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo organizacional - Principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Moskovich, Y., & Achouch, Y. (2017). Clan-Culture Attributes in a Privatized Kibbutz Industry: An Israeli Case Study. *Comparative Sociology*, 16(2), 213-247.
- Munizu, M. (2013). The impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case offishery industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 184-197.
- Norberto, H., Nóbile, C., & Lucía, S. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 2., 1(4), 51-65.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). *Organizational culture and climate*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ouchi, W. (1981). *La teoría Z*. McGraw-Hill.
- Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.

- Parra, F., & Moreno, M. (2017). Mejora en la gestión de la calidad en periódicos provinciales. *Ciencias Holguín*, 21(1), 13-28.  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181549596002/html/>
- Paz, R. C., & Gómez, D. G. (2012). *Administración de la calidad total*. Universidad Nacional de Mar del Plata: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-10-Administracion-de-la-calidad-total.pdf>
- Pedraza, L., Obispo, K., & Vásquez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Perdomo, J., & Gonzalez, J. (2004). Medición de la gestión de la calidad total: una revisión de la literatura. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 91-109.  
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502805.pdf>
- Pérez et al. (2013). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud.*, 1(24), 86-99.
- Pincay, Y., & Parra, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las pymes comercializadoras. *Revista científica dominio de las ciencias*, 10(6), 1118-1142.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1341>
- Pradena, M., & Echaveguren, T. (2008). Gestión de Calidad en el Mantenimiento Vial Basada en el Principio de Enfoque al Cliente. *Revista de la Construcción*, 7(2), 102-108.
- Quespaz, S., & Cachipueno, E. (2020). *Influencia de la cultura organizacional en el desarrollo empresarial de las pymes [ Tesis pregrado, Universidad Técnica del Norte]*. Repositorio digital. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10372>
- Reyes, D., Cadena, A., & Rivera, G. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter disciplina*, 10(26), 217-240.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.80975>

- Rihan, I. (1998). *What is Human Resources Management*. Academia:  
[https://www.academia.edu/7775792/What\\_is\\_Human\\_Resources\\_Management\\_](https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management_)
- Riveros, P. H., Navas, J. E., & Almodóvar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*(14), 87-104.
- Rodriguez, A., & Sandoval, L. (2017). *Modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total en ORTYCAST*.
- RON Amores, R., & SACOTO Castillo, V. (2017). Las pymes ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB pymes al PIB total. *ESPACIOS*, 38(53), 15.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Rosa, M., Leonel, T., Ortega, M., & Alberto, P. C. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. 8(2).
- Rosander, A. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Salas, L., Solarte, M., & Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las pymes de Cali. *Suma de negocios*, 8(18), 88-95.  
<https://doi.org/doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6° edición ed.). Mc Graw Hill.
- Sánchez, A., Alvero Pérez, Y., & Tillán Gómez, S. (1999). *Liderazgo: Un concepto que perdura*. ACIMED. <http://eprints.rclis.org/5278/1/aci08299.pdf>
- Sanchez, S. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133-146.
- Santos, M., & Álvarez, L. (2006). La gestión de calidad total y la orientación al mercado: dos culturas de gestión clave para la competitividad de las empresas austrias. *Revista austriana de economía*, 37, 55-84.



- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. 45(2), 109.
- Segredo, A. M., García, A. J., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*(24), 86-99.
- Tamayo, M. (2007). *Metodología de la Investigación*. Limusa.
- Torres, H. (2014). *Teoría general de la administración* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. Grupo Editorial Patria.
- Ul Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Nawaz, M. S. (2013). Relationship between TQM elements and organizational performance: An empirical study of manufacturing sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 01-18.
- Urbach et al. (2010). Modelado de ecuaciones estructurales en la investigación de sistemas de información utilizando mínimos cuadrados parciales. *Revista de teoría y aplicación de la tecnología de la información*, 2(11), 5-40.
- Uzkurt et al. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of innovation management.*, 16(1), 92-117.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164(1), 167-178.
- Vidal, E., Martínez, M., & Guillén, E. (2012). La Gestión de la Calidad Total y su Influencia en los Clientes. *XVI Congreso de Ingeniería de Organización*. Vigo, 18-20.  
[https://doi.org/http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP\\_03\\_Gestion\\_Calidad\\_Seguridad\\_Medio\\_Ambiente\\_Responsabilidad\\_Social/1097-1104.pdf](https://doi.org/http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_03_Gestion_Calidad_Seguridad_Medio_Ambiente_Responsabilidad_Social/1097-1104.pdf)

- Wentworth, H., & Kong, T. (2016). Judgment of experts for the validation of an instrument of measurement of burnout . *Redalyc*, 9(1), 23-28.
- Witte, K. D., & Muijen, J. J. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational*, 8(4), 497-502.
- Yarbrough et al. (2010). The impact of product market strategy-organizational. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 555-573.
- Zeas, E. (2019). *Incidencia de la cultura organizacional en el compromiso de los empleados de la pymes pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito durante el 2018 [Tesis pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]*. Repositorio digital. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/15987>

## 8. Apéndices