

# Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios

Perception of the quality culture in family businesses owners of the services sector

Carlos Robles Acosta\*, Edim Martínez Rodríguez\*, Laura Edith Alviter Rojas\*,  
Antonio Oswaldo Ortega Reyes\*\*

## RESUMEN

La cultura de las organizaciones es un tema que cobra mayor relevancia en las microempresas familiares debido a su complejidad e importancia económica. El propósito de esta investigación fue caracterizar los elementos de la cultura relacionados con la calidad, desde la perspectiva de los dirigentes de microempresas familiares del sector servicios en el Estado de México. Se utilizó un enfoque cualitativo desde el construccionismo social para buscar la comprensión del fenómeno estudiado. Los resultados muestran el predominio de una visión de corto plazo, aspiraciones de supervivencia, conocimiento tácito operativo-gerencial, prácticas empíricas e improvisación en la gestión, informalidad de forma consciente y participación familiar en la gestión. Los valores prácticos más apreciados son el compromiso con la excelencia, la identidad organizacional y la empatía con el cliente, mientras que la calidad constituye únicamente una práctica de supervisión de productos terminados y como vocación de servicio.

## ABSTRACT

The organizational culture is an issue that becomes important in family businesses due to their complexity and economic importance. The purpose of this research was to characterize the elements of quality culture from the perspective of family businesses leaders' in the service sector in the State of Mexico. A qualitative approach was used from social constructionism to seek understanding of the phenomenon studied. Results show the predominance of a short-term view, survival aspirations, operational and managerial tacit knowledge, empirical and informal management practices and family participation in management. The most appreciated values are practical commitment to excellence, organizational identity and empathy with the client, while the quality is merely a practice of monitoring finished products and a vocation of service.

Recibido: 23 de junio de 2015  
Aceptado: 18 de abril de 2016

### Palabras clave:

Cultura organizacional; cultura de calidad; empresas familiares; Pymes; análisis cualitativo.

### Keywords:

Organizational culture; quality culture; family business; SME's; qualitative analysis.

### Cómo citar:

Robles Acosta, C., Martínez Rodríguez, E., Alviter Rojas, L. E., & Ortega Reyes, A. O. (2016). Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. *Acta Universitaria*, 26(2), 77-92. doi: 10.15174/au.2016.843

## INTRODUCCIÓN

La *cultura organizacional* como concepto presenta dos vertientes dominantes: las posturas de Hofstede (1982, 2006), con un enfoque colectivo y de nivel nacional, y la de Schein (2004), con un enfoque organizacional. En términos generales, la cultura organizacional ha sido concebida como un conjunto de artefactos, costumbres, creencias, normas, ceremonias, hábitos, intereses, conocimientos, actitudes y valores que orientan la conducta de los individuos (Aguirre, 2002; Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Schein, 2004; Stefanova & Lucas, 2006), los cuales son creados, aprendidos y practicados por los miembros de una comunidad por considerarse válidos y funcionales representando la manera correcta de percibir, pensar, sentir y actuar, conformando la identidad organizacional (Cantú, 2006; García, 2006b).

Partiendo de tal concepción, se han propuesto estudios centrados en la comprensión e interpretación de la cultura, considerando su posible impacto en el funcionamiento de la organización (García, 2006a; Maull, Brown & Cliffe, 2001).

\* Centro Universitario Ecatepec, Universidad Autónoma del Estado de México. Av. José Revueltas núm. 17, Col Tierra Blanca, Ecatepec, Estado de México, México, C.P. 55020. Tel. y Fax: (01 55) 57 87 36 26. Correo electrónico: croblesa@uaemex.mx

\*\* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Hofstede (1982) propone que se trata de una “programación colectiva” sustentada en un sistema de valores provenientes de la familia, reforzados por la educación formal y las instituciones que regulan el desarrollo personal; y para su análisis propone las dimensiones de distancia del poder, aversión al riesgo, individualismo frente al colectivismo (Bjursell, 2011), actitud de género y la orientación a corto o largo plazo (Powell, Francesco & Ling, 2009; Vallejo, 2008; 2011).

Estudios precedentes señalan la presencia de factores perceptibles a través de los sentidos, como los objetos materiales, al igual que otros más ocultos, tal es el caso de las creencias. Estos elementos se agrupan en tres niveles como señalan Ott (1989), Schein (2004) y Hofstede *et al.* (1990), de la siguiente forma:

En el nivel 1. Artefactos y patrones de comportamiento organizacional, nivel más perceptible en que se consideran la innovación, las técnicas, procesos y procedimientos, patrones de procesos cognitivos, tecnología, decoraciones, distribuciones físicas, métodos, sistemas, objetos, reglamentos, lenguaje (jerga o tecnicismos), historias, anécdotas, héroes, celebraciones, ceremonias, slogans, símbolos, códigos de vestimenta, entre otras.

En el Nivel 2. Creencias y valores adoptados, nivel menos visible que incluye creencias compartidas acerca de las organizaciones y del trabajo; rituales, hábitos, normas de comportamiento, prácticas gerenciales, patrones de interacción, expectativas compartidas, formas de hacer las cosas y sus correspondientes razones justificantes, así como actitudes y comportamientos regulares, códigos éticos y morales, ideologías, valores universales, antivalores y valores “prácticos” (también considerados como fines organizacionales).

El nivel 3. Suposiciones fundamentales, nivel más íntimo que abarca percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes “dados por sentido” en un grupo social; suposiciones acerca de las razones del trabajo, la vida, la identidad, los prejuicios, las formas de ser, la unión organizacional y social. Schein (2004) y Kreps (1990) agrupan los niveles dos y tres bajo la denominación de *elementos simbólicos*.

Los estudios de la cultura de las organizaciones han permitido identificar prácticas a nivel de artefactos, cuya hegemonía afecta los procesos de cambio (Murgia & Poggio, 2013), así como la formación de la identidad organizacional (Ravasi & Canato, 2013). La construcción de identidad colectiva es posible a través de la socialización de normas, valores, actitudes, símbolos, presunciones, ritos, ceremonias, creencias transmisión

de creencias, valores y comportamientos (Pentland, 1999) de forma intergeneracional por medio de historias (Brown, 2006).

La identidad de grupo sugiere que su análisis se realice a partir de categorías, subcategorías y una codificación temática interpretativa, explicativa y cronológica (Hernández, 2012). Las categorías son construcciones culturales aceptadas intersubjetivamente por los miembros de un grupo; su conformación ocurre de manera dinámica, de tal manera que las categorías emergentes se combinan de forma natural con las ya reconocidas en la teoría (Glynn & Navis, 2013).

Bosche (1984) sugiere que los componentes de la cultura sean estudiados sin una jerarquización predefinida; sin embargo, el establecimiento de dimensiones ha permitido avances en las formas de medición (Denison, 2001, citado en Bonavia, Prado & García, 2010; González, Escalera & Pérez, 2010), la identificación de matices dependientes de factores históricos, sociales, antropológicos y de nacionalidad (García, 2006a; Maull *et al.*, 2001; Stefanova & Lucas, 2006), así como considerar la relevancia de aspectos familiares en la cultura de los negocios (Bjursell, 2011; Gupta & Levenburg, 2012; Steckerl, 2006).

En otros estudios se identifica la relevancia de la cultura en torno a aspectos operativos como los relacionados con la calidad (Cantú, 2006). En estos avances se identificó que el éxito de la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en las organizaciones depende, en gran medida, de su cultura, fines y naturaleza, y proponen el estudio cualitativo de casos como perspectiva adecuada para su abordaje (Laboranne & Mustapha, 2010).

### La *calidad*: su concepto y relación con la cultura

La conceptualización de la *calidad* presenta una diversidad de percepciones que incluyen la orientación hacia el éxito o la excelencia, el desarrollo de productos atractivos y de bajo costo que satisfagan al cliente, el compromiso con la innovación y la mejora continua, el cumplimiento de normas, el valor de las capacidades, el compromiso del personal, la planeación y conformación de comités, el desarrollo de políticas, medidas de control, estructuras, filosofías, valores, creencias, el enfoque estratégico, las acciones correctivas, el desarrollo de sistemas a prueba de errores, la detección de fallas y su valoración en términos económicos (Climent, 2003).

La diversidad de ideas en torno a la calidad no ha permitido establecer una definición aceptada como única en la disciplina (Ayuso, 2004); sin embargo, las organizaciones al adoptar un sistema de gestión de calidad o una certificación retoman la conceptualización del órgano certificador, como ocurre con la adopción del concepto propuesto por la *International Organization for Standardization* (ISO, 2015), donde se entiende por calidad al “grado en el que un conjunto de características inherentes –a un producto- cumple con los requisitos” de diferentes actores.

Los requisitos inherentes abarcan las características primarias y complementarias exigidas por los consumidores, rendimientos esperados y bajos costos de mantenimiento, el cumplimiento de estándares preestablecidos, la vida útil del producto, la atención profesional con valores, la percepción agradable del producto a través de los sentidos y el cumplimiento de expectativas del usuario (Climent, 2003; Garvin, citado por Ayuso, 2004). Prajogo & McDermott (2009) indican que los sistemas de gestión deben cumplir con elementos que se pueden clasificar a partir de los niveles de la cultura organizacional, antes citados, lo cual es representativo de la complementariedad entre estos conceptos.

La complementariedad entre los conceptos de *cultura organizacional* y *calidad* permiten proponer la cultura de la calidad como el conjunto de artefactos, patrones de comportamiento, creencias, valores y suposiciones fundamentales, que son aceptados, aprendidos y practicados por los miembros de una organización, quienes se encaminan a ofrecer productos cuyas ventajas competitivas satisfacen los requisitos y expectativas de sus clientes.

De esta forma, a nivel de artefactos y patrones de comportamiento se incluye a las herramientas, técnicas, sistemas y normas de comportamiento que la norma ISO 9001:2008 establece en los puntos siguientes: 6. Gestión de los recursos, 7. Realización del producto y 8. Medición, análisis y mejora.

En cuanto a los aspectos menos observables, a nivel de creencias y valores adoptados, se establece la necesidad de contar con reglamentos y normas de comportamiento para el fomento de adecuados hábitos de trabajo, compromiso de la dirección, enfoque al cliente, actitud de servicio, trabajo en equipo, desarrollo de competencias, importancia de la innovación, estimulación de la creatividad, ideas compartidas acerca de la organización, valores, misión y visión. En el nivel de las suposiciones fundamentales o subyacentes se establece la aceptación de la calidad como garantía de

satisfacción de las necesidades del cliente, la aceptación de la autoridad, la cohesión grupal y, en cierta forma, la existencia de una misión compartida de forma tácita. Estos dos niveles se establecen de forma implícita en el punto 5. Responsabilidad de la dirección de la misma norma ISO.

Los SGC, basados en la norma ISO, presuponen la garantía de productos, de competencias en el personal, la consistencia de procesos, la previsión de quejas y atención a clientes, donde la base fundamental está en la forma de pensar y actuar tanto de los colaboradores como de los propietarios (Charón, 2007).

Fraiz, Álvarez & Del Río (2012) indican que las empresas grandes implantan los SGC a partir del deseo de crear una cultura de calidad enfocada en lograr ventajas competitivas, la búsqueda de mayor eficiencia, productividad, rentabilidad, liderazgo directivo, participación de los trabajadores y la gestión estratégica de la empresa; sin embargo, Sun & Cheng (2002) encontraron que la implantación de estos sistemas obedece más a razones externas a la empresa, como el interés por mejorar la imagen corporativa, el acceso a nuevos mercados o la exigencia de una gestión sustentable.

La implantación de SGC no es algo común en las microempresas, como se ha evidenciado en los trabajos de Ramírez (2010), la Red Pymes-Cumex (2010) y Saavedra & Tapia (2012), así como en los reportes oficiales de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Conducef, 2013) y Nacional Financiera (Nafinsa, 2014). La evidencia muestra que entre las principales causas del cierre de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) están la falta de capacidad de gestión del empresario y de controles en los procesos de producción, la presencia de comportamientos no éticos y de antivalores, así como la carencia de cultura empresarial y de personal calificado, causas que se relacionan con la calidad y la cultura de las organizaciones.

Es importante considerar que las Mipymes compiten en su ámbito local contra grandes empresas, con estándares de calidad de nivel internacional; sin embargo, también se ha encontrado que debido a su pequeño tamaño presentan condiciones favorables para la mejora de la calidad de sus productos o servicios (Rubio & Aragón, 2008), así como un interés natural en los beneficios —sobre todo económicos— que de esta se derivan (Quazi & Jacobs, 2004; Renuka & Venkateshwara, 2006).

Las Mipymes como unidades de negocio que llevan a cabo actividades económicas con un escaso control de mercado se clasifican a partir del volumen de sus ventas, de su capital social (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2014) y del número de empleados (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012; Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2009; Nafinsa, 2015). En el caso de México, las cifras indican que el mayor número (95.3% del total de las empresas del país) se concentra en las microempresas. Las microempresas se caracterizan por emplear de una hasta diez personas y generar ventas de hasta 4 millones de pesos al año (INEGI, 2009); a pesar de su importancia en la economía siguen siendo las más vulnerables y proclives a fracasar en momentos de crisis económica.

El abordaje de la cultura de la calidad es escaso cuando se trata del estudio de la microempresas, y más cuando se trata de las empresas familiares. A diferencia de la microempresa que es identificada con base en cifras, la empresa familiar es aquella que es propiedad y, a su vez, es dirigida en su mayor parte por personas que comparten lazos consanguíneos o maritales, que tienen entre sus propósitos la transferencia del conocimiento, del control de la propiedad y de las decisiones empresariales de una a otra generación (Belausteguigoitia, 2010; Dodero, 2002; Poza, 2011; Puig, 2007; Rodríguez, 2005; Ronquillo, 2006; Treviño, 2010). Bajo esta denominación, se incluyen empresas de todos los tamaños, puesto que no se consideran los criterios de clasificación de la Mipyme.

Los lazos familiares, el liderazgo de los padres y la participación intergeneracional presuponen una mayor cohesión y transmisión de valores; no obstante, también constituyen una causa de problemas relacionados con la transmisión de conocimientos, técnicas, prácticas, hábitos o creencias que han dejado de ser funcionales (Treviño, 2010); más aún cuando se refieren a la tecnología y los sistemas de gestión de calidad, de lo que no ha sido suficiente la evidencia que ayude a comprender la cultura de la calidad en sus diferentes niveles y su relación con aspectos de carácter familiar en la empresa.

Partiendo de lo expuesto, el propósito de esta investigación fue caracterizar los elementos de la cultura relacionados con la calidad, desde la perspectiva de los dirigentes de microempresas familiares del sector servicios en el Estado de México, que permita comprender sus significados y relevancia en estas organizaciones.

## MÉTODO

El estudio se encuadra en el construccionismo social. La construcción teórica parte del análisis sistemático de opiniones generalizadas respecto de un segmento de la realidad (Bal, 1990) y representa la reconstrucción de la realidad a partir del análisis ontológico de la experiencia (Rodríguez & González, 2012), del contenido en el discurso (Cortés & Medrano, 2005), de la subjetividad e intersubjetividad de los objetos en los sujetos investigados (Ravasi & Canato, 2013).

El análisis del discurso se centra en la descripción de procesos, secuencias de eventos y significados atribuidos por los sujetos a un fenómeno, en razón de un contexto espacio-temporal y de eventos causales (Pentland, 1999); favorece una posible explicación a fenómenos como la cohesión, auto-organización o la cultura que rompen con la linealidad de una explicación causa-efecto, como ocurre en estudios de psicología y otras disciplinas, en las que un objeto puede ser al mismo tiempo causa y efecto (Hernández, Saavedra & Sanabria, 2007; Turvey, 2008). Por ello en este estudio no es posible identificar variables que actúan de manera permanente y unívoca como dependientes o independientes. En este sentido, el construccionismo social incluye las múltiples voces de los actores de un fenómeno, posibilitando repensar la complejidad, secuencia temporal, indeterminación, ambigüedad y otras características de la acción humana difíciles de capturar, con el propósito de lograr su comprensión más allá de pretender un conocimiento generalizable (Hernández, Fernández & Baptista, 2012).

Se desarrollaron entrevistas a partir del diseño y aplicación de una guía semiestructurada compuesta por 49 preguntas. La guía se diseñó a partir de la Norma ISO 9000, los niveles de la cultura organizacional (Ott, 1989; Schein, 2004) y conceptos básicos de la empresa familiar (Belausteguigoitia, 2010; Vallejo, 2008; 2011) (tabla 1).

Los sujetos estudiados fueron dirigentes-propietarios de microempresas familiares del sector servicio en el Estado de México. El muestreo intencionado considera la participación de sujetos que presentan características y circunstancias similares, elegidos bajo el método "bola de nieve" (Hernández, 2012); cada participante fue recomendado por otro por considerarle representativo como propietario de negocio que integra activamente a su familia, ofrece servicios de calidad y tiene una trayectoria reconocida en la localidad. Las entrevistas se realizaron en el lugar de trabajo de los empresarios. Una vez levantada cada entrevista

se efectuó su análisis. El avance del análisis permitió identificar el punto de saturación teórica, donde los datos dejaron de aportar nueva información, deteniéndose el muestreo a los quince sujetos de estudio.

Se desarrolló una unidad hermenéutica compuesta por las transcripciones textuales de las entrevistas. Se establecieron códigos de base derivados de los conceptos relacionados con la cultura, la calidad (Norma ISO) y participación familiar. Se utilizó el programa Atlas TI V. 7.0 para identificar las frases-testimonio correspondientes a cada código, permitiendo caracterizar la percepción de artefactos, valores y suposiciones básicas de la calidad. En los diálogos se identificaron códigos emergentes referentes a la cultura y la calidad, por medio del proceso de codificación *en vivo*, que identifica comportamientos observados sin respaldo teórico.

**Tabla 1.**  
Elementos estructurales para el diseño de la guía de entrevista de la cultura de calidad en la empresa familiar

Nivel	Factor
Nivel 1. Artefactos y patrones de comportamiento organizacional	Percepción de fortalezas y debilidades de la empresa
	Percepción de la competencia
	Clientes: segmentación, identificación y cumplimiento de necesidades y satisfacción.
	Productos: oferta y diseño
	Documentación de procesos y procedimientos
	Procesos de seguimiento a la calidad
	Control de costos de no calidad
	Desarrollo de proveedores
	Lay out o distribución física de espacios
	Personal: personal necesario, satisfacción laboral, competencias laborales (conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia) y evaluación de desempeño
Nivel 2. Creencias y valores adoptados	Procesos de capacitación y educación formal
	Participación de trabajadores no familiares
	Clima organizacional y trabajo en equipo
Nivel 3. Suposiciones fundamentales	Claridad de misión y visión
	Percepción de los conceptos de <i>calidad</i> y <i>productividad</i>
	Valores
	Satisfacción del empresario respecto del desarrollo del negocio
	Percepción general de la calidad
	Participación de la familia
	Origen y antecedentes de la empresa

Fuente: Elaboración propia con base en Belausteguigoitia (2010), la Norma ISO 9000, Ott (1989), Schein (2004) y Vallejo (2008; 2011).

Se diseñaron redes ontosemióticas a partir de un sistema de categorías, códigos y relaciones identificados en los diálogos entre los sujetos (Bencomo, Godino & Wilhelmi, 2004). En los objetos de las redes aparecen dos dígitos: el primero referente a la cantidad de frases testimonio relacionadas con el código y el segundo el número de relaciones del código con otros; finalmente se realizaron proposiciones diseñadas partiendo de códigos interrelacionados en la práctica. Cabe hacer mención de que por el número de unidades productivas identificadas en el área geográfica del estudio, se obtuvieron datos de un muestreo por conveniencia aleatorio de apoyo a las técnicas de análisis cualitativo.

## RESULTADOS

A partir de las entrevistas a profundidad se desarrollaron las siguientes proposiciones y redes ontosemióticas por nivel cultural.

### Nivel 1. Artefactos y patrones de comportamiento organizacional

Proposición 1. La misión es implícita, está influida por la percepción de la competencia, aunque se carece de visión de largo plazo

El enfoque estratégico permite apreciar a la identificación de la misión de forma implícita [13-3], se tiene mayor claridad de las debilidades [12-2] que de las fortalezas [8-3]. La competencia [22-5] se caracteriza por sus precios altos [1-1] y por prácticas desleales de mercado [3-3], influye en la percepción de las debilidades y de forma implícita en la misión (figura 1).

Las ventajas competitivas se identifican con la diferencia de producto [11-1] y se confían en la atracción por bajos precios [12-4]. Respecto a la visión [9-5], predominan los propósitos de corto plazo [7-2], en algunos el mediano plazo [4-2], pocos no tienen claridad en estos propósitos [3-2] y ninguno se enfoca hacia el largo plazo.

Proposición 2. La satisfacción de los clientes se basa en la identificación de sus expectativas y necesidades

Los microempresarios señalan que el reconocimiento del segmento de mercado [15-2] facilita la identificación de expectativas [34-4], necesidades [63-4] e incluso la presencia de satisfactores ilógicos [6-4], que son aquellos aspectos que a pesar de ser dañinos en cierta forma para el cliente, él mismo los solicita a la empresa (figura 2).

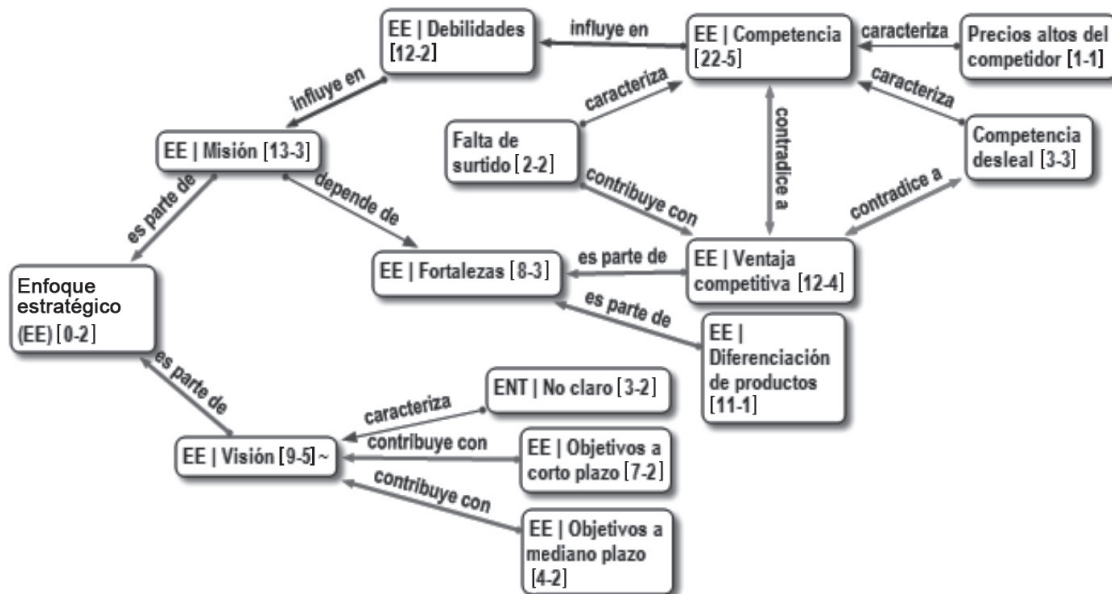


Figura 1. Micro-red enfoque estratégico.  
Fuente: Elaboración propia.

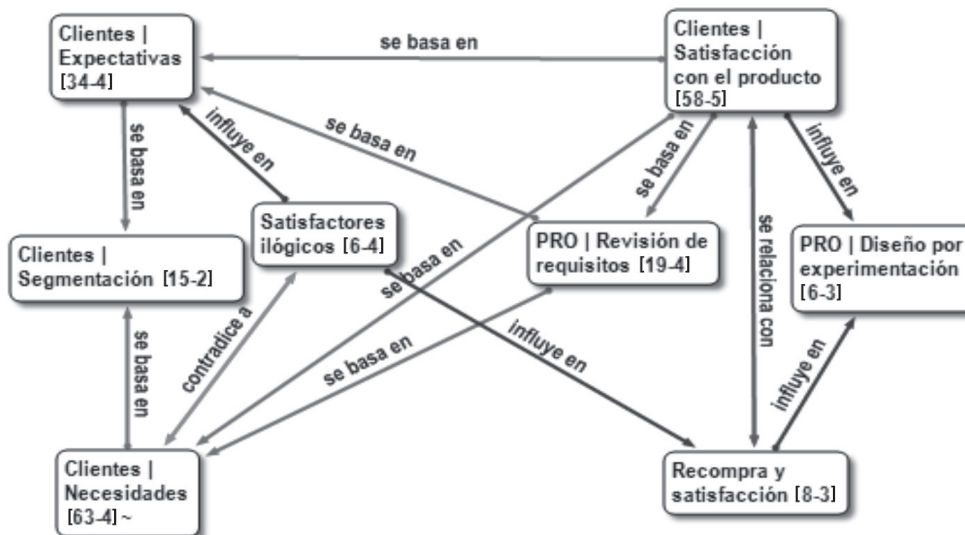


Figura 2. Micro-red enfoque al cliente y conformidad de producto.  
Fuente: Elaboración propia.

La satisfacción del cliente [58-5] se basa, en mayor medida, en la identificación de necesidades [63-4], en las expectativas [34-4] y, en menor medida, en la revisión de requisitos formales [19-4]. La satisfacción del cliente se relaciona con la recompra [8-3] e incide en el diseño de productos por experimentación [6-3], lo que no siempre es funcional para la empresa en términos económicos.

Proposición 3. Predominio de informalidad de procesos de forma consciente

Los microempresarios señalan el predominio de improvisación en el diseño físico de espacios [12-1] y en procesos no escritos [34-5], se traducen a su vez en la práctica empírica de procesos [17-3] con una constante informalidad [11-3], derivada principalmente del

desconocimiento de técnicas administrativas [1-2]; no obstante, muestran conciencia de las ventajas de la formalización de la documentación [17-2]. La gestión de tiempos [26-2] ocurre de forma empírica, al igual que las prácticas de higiene [5-2] (figura 3).

Proposición 4. El conocimiento tácito predomina sobre el explícito en las prácticas de gestión organizacional

Respecto a las prácticas de gestión, se observa un marcado predominio del conocimiento tácito operativo [42-6] en la gestión de métodos de trabajo [23-2], clientes [9-2] y competencias [5-2], así como de prácticas de gestión formal que no se efectúan [36-3],

entre las que destaca el desconocimiento de los costos de la no calidad [8-2] (figura 4). Informalidad en las formas de transmisión del conocimiento en las empresas estudiadas.

El conocimiento tácito gerencial [5-9] se aprecia en la filosofía organizacional [6-2] y prácticas gerenciales [7-3], por ejemplo de liderazgo y comunicación. La gestión de proveedores [7-5] en razón de la calidad de productos [17-2], precios [1-2], prestigio [10-2] y las acciones para su desarrollo se basan en conocimiento tácito gerencial [5-9]. El conocimiento tácito proviene básicamente de la experiencia, lo que acusa una marcada práctica de gestión empírica.

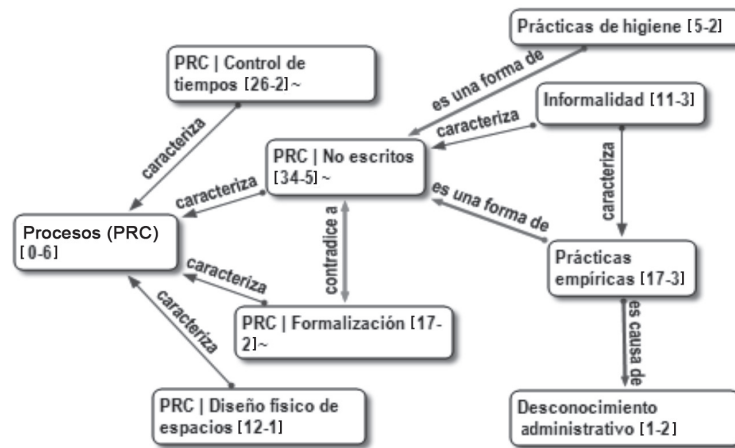


Figura 3. Micro-red gestión de procesos y procedimientos. Fuente: Elaboración propia.

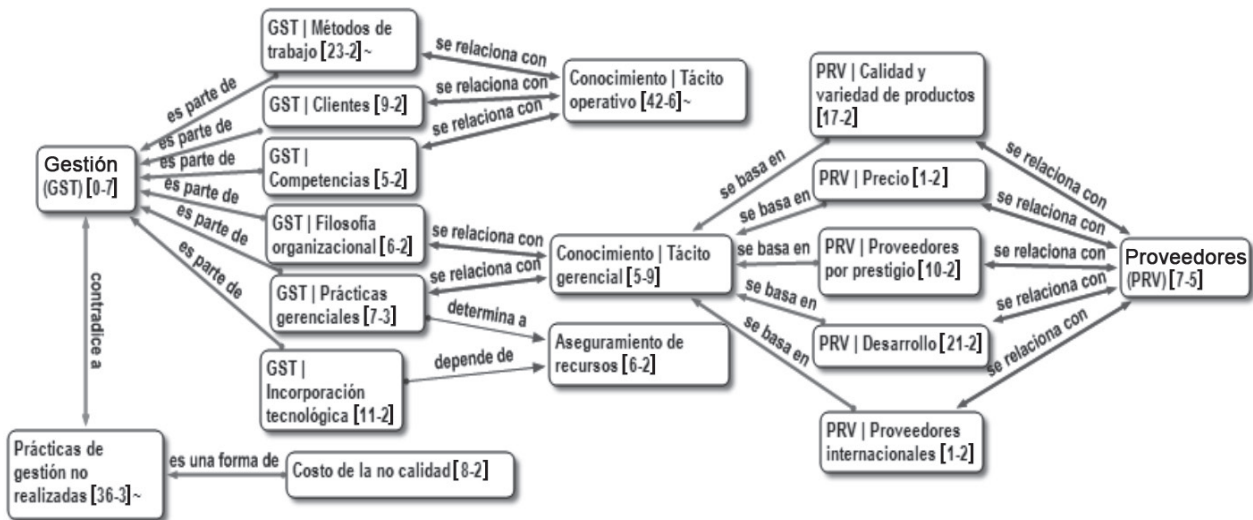


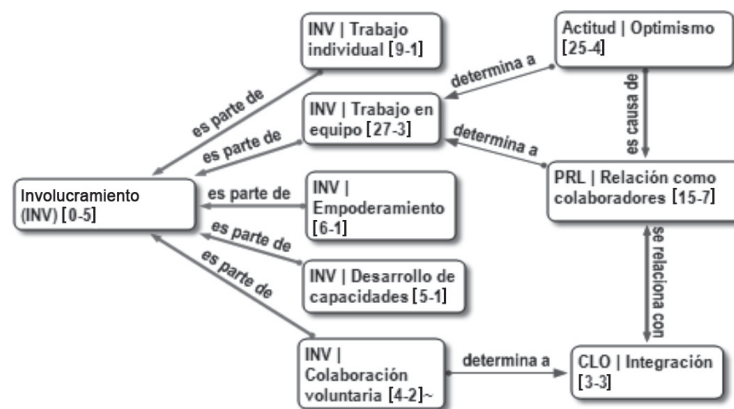
Figura 4. Micro-red prácticas de gestión de procesos, proveedores y conocimiento tácito. Fuente: Elaboración propia.







**Figura 6.** Micro-red gestión del clima organizacional.  
Fuente: Elaboración propia.



**Figura 7.** Micro-red involucramiento del factor humano.  
Fuente: Elaboración propia.

Proposición 8. El involucramiento está determinado por el optimismo y la relación como colaboradores

El involucramiento está compuesto por el trabajo individualista [9-3], el empoderamiento [6-1], el desarrollo de capacidades [5-1], la colaboración voluntaria [4-2] y en mayor medida por el trabajo en equipo [27-3]. El trabajo en equipo está determinado por la actitud optimista [25-4] y por la relación como colaboradores [15-7]; esto último en estrecha relación con la integración derivada del clima organizacional [3-3] (figura 7).

Proposición 9. Prevalece el conocimiento tácito y la actitud positiva hacia el negocio

Las competencias del personal influyen en el desempeño y se observan sus efectos en los momentos de

evaluación [21-2], aunque esta sea muy empírica. Son parte de los comportamientos regulares [4-3], en su mayoría con una tendencia favorable hacia el negocio [18-1] (figura 8).

Predomina el conocimiento tácito operativo [42-6], seguido del conocimiento explícito profesional [10-1], y en menor medida los de tipo explícito [6-2] y tácito gerencial [5-9]. Estos dos últimos como base de la percepción del denominado *empresario orquesta* [2-3], haciendo referencia a que se encarga de todas las actividades de gestión basándose, en gran medida, en su experiencia personal. Las actitudes predominantes son las positivas hacia el negocio [44-8], caracterizada principalmente por la actitud optimista [25-4] y la de servicio [20-3].

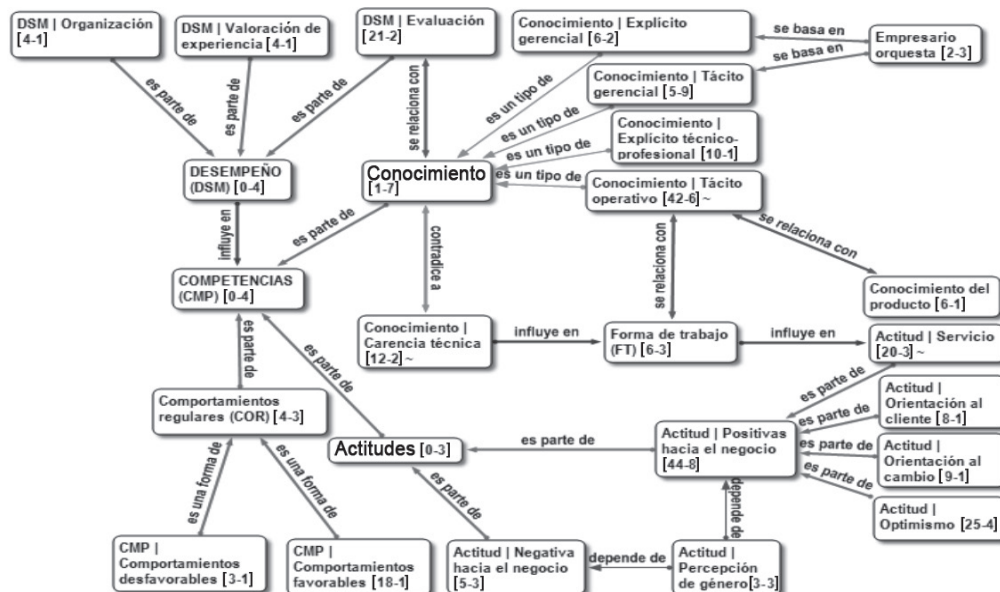


Figura 8. Micro-red competencias y evaluación del desempeño del factor humano.  
Fuente: Elaboración propia.

## Nivel 2. Creencias y valores adoptados

Proposición 10. Valores prácticos como el compromiso con la excelencia están determinados por los valores universales y contrarrestan los efectos de los antivalores

Existen relaciones estrechas entre la práctica de valores universales y los valores prácticos de las empresas; los más relevantes se ubican entre la responsabilidad [22-5] y el compromiso con la excelencia [29-5], la honestidad [19-3] y la identidad organizacional [14-3], la confianza [18-3] y los valores éticos organizacionales [6-2], el respeto [15-3] y la eficiencia percibida por el cliente [5-2] y la sinceridad [9-3] y honradez [5-4], en relación con la empatía con el cliente [20-3] (figura 9).

## Nivel 3. Suposiciones fundamentales

Proposición 11. La calidad es percibida como el ejercicio de supervisión de productos terminados

Se entiende, de manera enraizada, la *calidad* [26-4] como el ejercicio de la supervisión de productos terminados [24-3] y por la *atención* al diseño de productos [15-2]. En la población bajo estudio se acepta de manera natural la supervisión no estructurada de los detalles en los productos de una manera informal, más bien basada en la experiencia y el juicio del productor, no se basan en especificaciones, pues no las consideran necesarias en productos “aparentemente sencillos”, usualmente de baja tecnología. Esto

provoca dificultades para el seguimiento de los costos de la no calidad [8-2] o productos que no satisfacen a los clientes y que, por tanto, representan pérdidas que solo entienden a nivel de materiales invertidos sin considerar el tiempo y mano de obra empleados, así como la ganancia que dejarán de percibir sin que esto les preocupe.

La comprensión de la *productividad* [18-5] como concepto se relaciona únicamente con la productividad de los trabajadores [20-3], no así con la capacidad productiva y tecnológica de sus empresas (figura 10).

Proposición 12. Oportunidad, necesidad económica y participación familiar en el negocio son elementos “naturales” en la creación de empresas

En la percepción de los empresarios estudiados, el origen de la empresa está marcado por la necesidad económica [9-4], la oportunidad de negocio (8-2) y el conocimiento o gusto por la venta de un producto en particular [8-2], predominando la participación de la familia nuclear [26-4] en la empresa (figura 11).

La participación de la familia extendida [16-5] se observa en las empresas con más de seis años a las que se pueden considerar como maduras [2-2] y las de más de veinticinco años también reconocidas como longevas [4-2], mismas que pueden tener como origen ser herencia de padres [2-3] y presentar aspiraciones con enfoque a largo plazo [3-6].

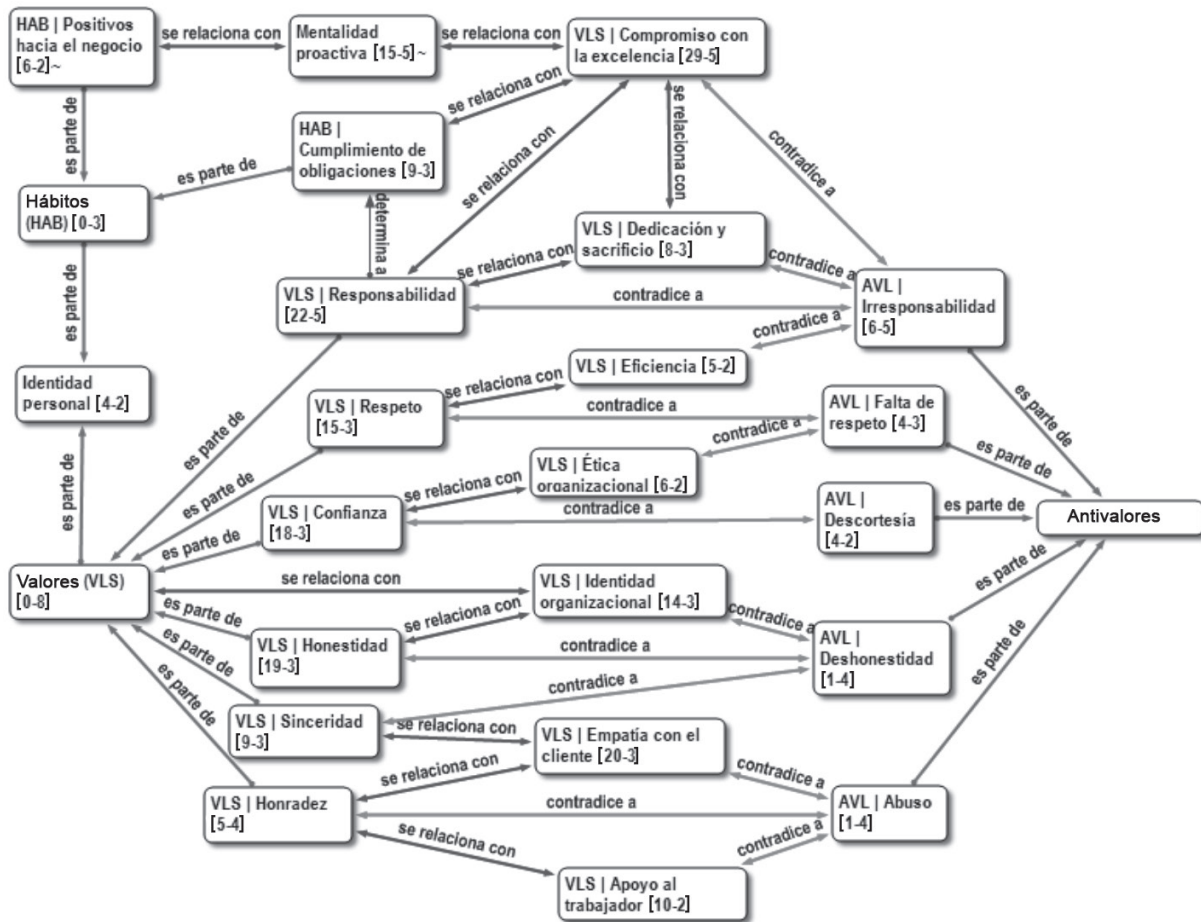


Figura 9. Micro-red valores y antivalores en la organización.  
Fuente: Elaboración propia.

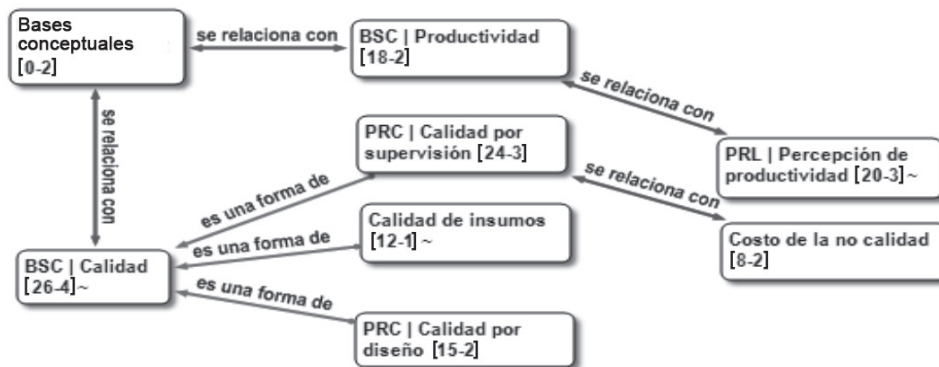


Figura 10. Micro-red percepción conceptual de la calidad y la productividad.  
Fuente: Elaboración propia.

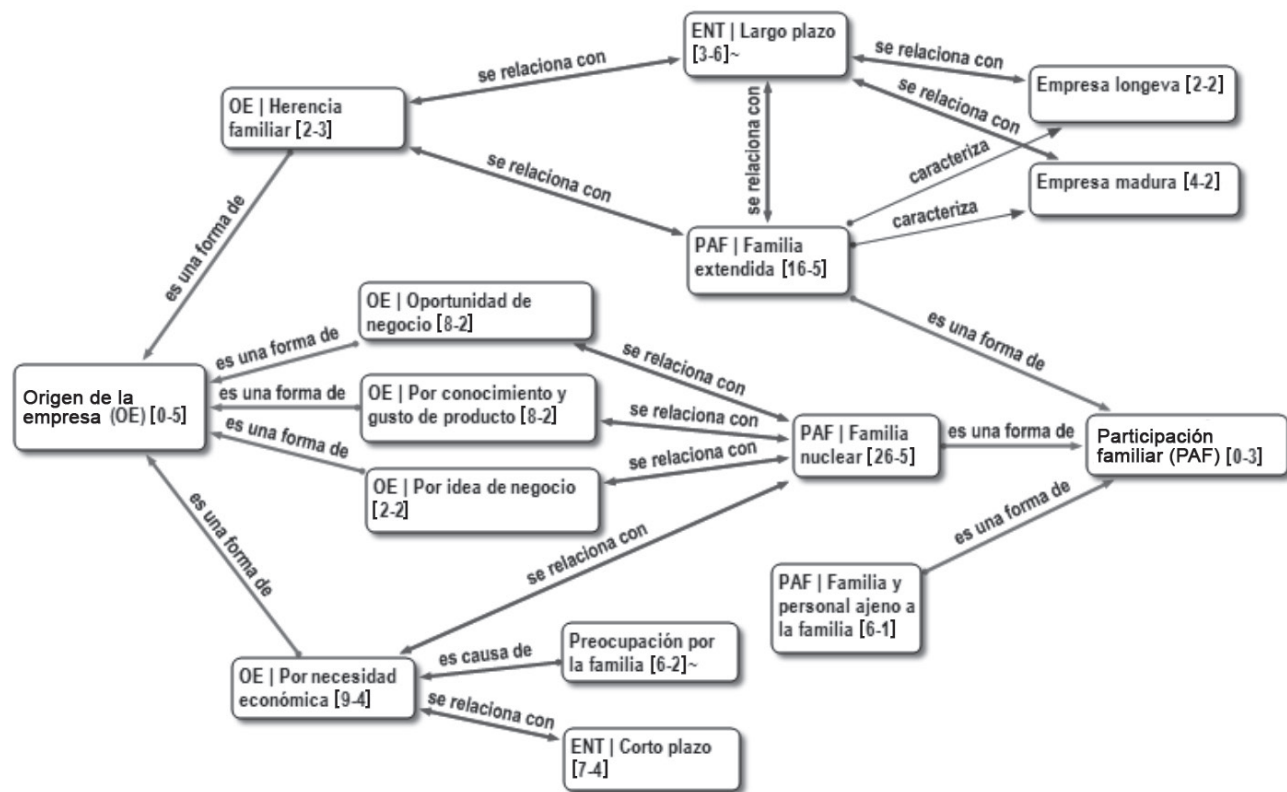


Figura 11. Micro-red origen de la empresa y participación familiar. Fuente: Elaboración propia.

Proposición 13. La carencia de prácticas formales de gestión, la importancia de la comunicación y la mentalidad proactiva

Se observa que en lo cotidiano existen factores negativos como la carencia de técnicas de gestión [36-3] señaladas en la norma ISO, la percepción limitada de sus capacidades [6-2] y la contratación temporal por incidentes [4-2], al igual que positivos como la importancia otorgada a la comunicación [14-1], la preocupación por la familia [6-2] y prácticas de higiene [5-2]. A nivel de creencias, predomina la creencia funcional de la mentalidad proactiva [15-5], y como creencia limitante la informalidad [11-3] como algo natural en los negocios (figura 12).

Como resultado de los análisis anteriores, enseguida se presenta un modelo de caracterización de la cultura de la calidad en las empresas familiares de servicios del Estado de México.

## Modelo de caracterización de la cultura de la calidad en empresas familiares de servicios del Estado de México

Para entender la cultura de la calidad dentro de este tipo de unidades de servicio se recurre a la analogía de un hoyo negro que se presenta en la figura 13.

Los factores asociados a la cultura de calidad en sus niveles más visibles se relacionan con las mediciones, la observación de expectativas y necesidades de los clientes, los procesos y procedimientos, con el desarrollo de competencias y con la gestión humana en general. Estos factores en apariencia son independientes a factores fuera de lo organizacional; sin embargo, las prácticas de gestión relacionadas con la familia, la dinámica familiar y la transmisión de creencias, costumbres y prácticas tradicionales fungen el papel de atractores hacia el desarrollo de la calidad.

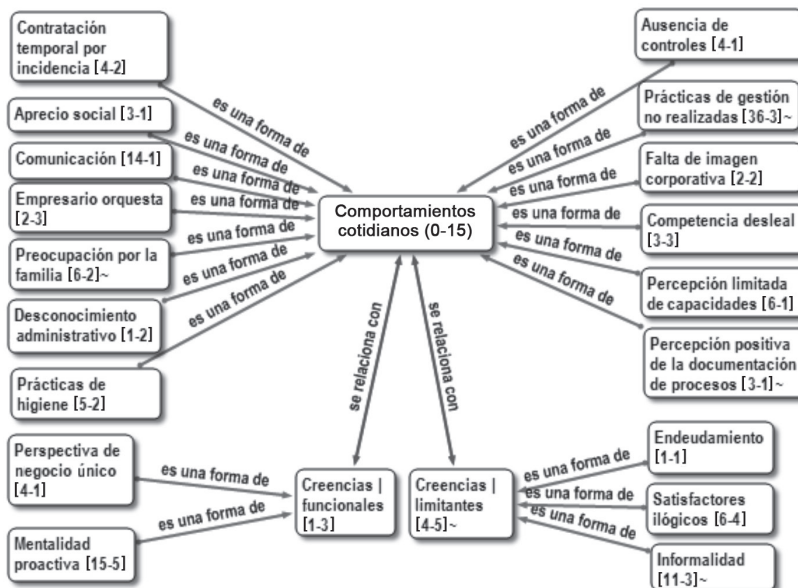


Figura 12. Micro-red comportamientos cotidianos. Fuente: Elaboración propia.

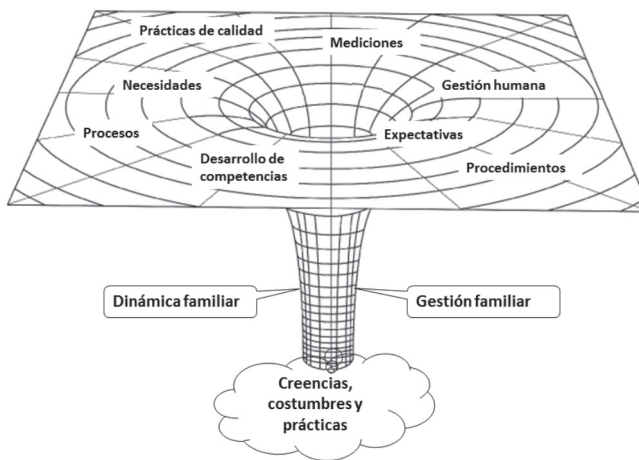


Figura 13. Analogía del hoyo negro de la cultura de calidad. Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, la presencia de la familia incide en la gestión de las prácticas de calidad y juega con el efecto de hoyo negro que todo lo atrae; mientras que, conforme las prácticas de calidad se hacen visibles y conscientes de su función en la gestión organizacional, serían el equivalente de las partículas de luz que se resisten a recibir influencia de la informalidad y el empirismo que prevalece en las microempresas familiares estudiadas.

## CONCLUSIONES

El estudio de la calidad desde una perspectiva cultural permite identificar la presencia de factores relacionados con la calidad en las prácticas de gestión de las microempresas familiares de servicios, aún cuando los empresarios que las dirigen no hayan recibido capacitación alguna al respecto y exista un alto grado de informalidad.

Los niveles propuestos por Schein (2004), Ott (1989) y Hofstede *et al.* (1990) permiten clasificar los factores asociados a la calidad en términos de la cultura organizacional. Los factores se manifiestan de formas casi superpuestas y sin estructuras muy definidas, aún así admiten pensar en la viabilidad de estructurar sistemas de gestión de la calidad con características específicas para el tipo de organizaciones estudiadas.

Respecto del nivel artefactos, son latentes los elementos básicos de la misión y la importancia atribuida a las ventajas competitivas. En cuanto a la visión, predomina el enfoque de corto plazo, las aspiraciones de supervivencia y, en algunos casos, el deseo de expansión geográfica y la diversificación de productos. En estas empresas, la atención a las necesidades manifiestas de los clientes se basa en una estrecha relación, en gran medida con carácter empírico.

En estas organizaciones predomina el conocimiento tácito operativo-gerencial, las prácticas empíricas de gestión, la improvisación, la carencia de estructuras, la informalidad de forma consciente, el aprecio por el trabajo en equipo, la educación formal y la persistencia de la formación empírica tanto en gerentes como en colaboradores, que llegan a manifestaciones de rechazo hacia la capacitación, lo que realmente obstaculiza el desarrollo de una cultura de calidad y remitir a la parte oscura en la analogía del modelo de hoyo negro.

En el nivel de las creencias y los valores adoptados se aprecian como valores prácticos el compromiso con la excelencia, la identidad organizacional y la empatía con el cliente. Los valores universales más apreciados son la responsabilidad, la honestidad y la confianza. Llama la atención la mentalidad proactiva como actitud valiosa para estas organizaciones y su estrecha relación con los valores y los hábitos positivos hacia el negocio. Los antivalores, que en la perspectiva de los empresarios dañan a estas empresas, son la irresponsabilidad y la descortesía hacia los clientes.

En el nivel de suposiciones básicas, la calidad se asume como la práctica de supervisión de productos terminados a punto de salir a venta, la productividad únicamente percibida a través del desempeño de los colaboradores, el origen de la empresa como respuesta a la necesidad de tener una fuente de ingresos más que como vocación de servicio y a la participación familiar como su elemento fundamental.

Así, el conjunto de estos resultados permiten apreciar la existencia de factores que propician la funcionalidad de los SGC, así como aquellos que serán un

serio obstáculo, como el caso de no considerar relevante el desarrollo de procesos formativos y culturales en la adopción de sistemas, filosofías y prácticas de calidad en microempresas familiares de servicios del Estado de México.

## REFERENCIAS

- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal-estar E Subjetividade*, 2(2), 186-122.
- Ayuso, A. (2004). La elección de los modelos de costes de calidad: un análisis cualitativo (Tesis doctoral). Universitat de Valencia, España.
- Bal, M. (1990). *Teoría de la narrativa* (3ª edición). Madrid: Cátedra.
- Belausteguigoitia, R. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación* (2a. edición). México: Mc Graw Hill.
- Bencomo, D., Godino, J., & Wilhelmi, M. (13 de octubre, 2004). Elaboración de redes ontosemióticas de configuraciones didácticas con Atlas/TI. Primer Conferencia Internacional de mapeo de conceptos, Pamplona, España.
- Bjursell, C. (2011). Cultural divergence in merging family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 69-77.
- Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1) 15-32.
- Bosche, M. (1984). Corporate culture' la culture sans histoire. *Revue Française de Gestion*, 47, 29-38.
- Brown, A. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2012). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Última reforma publicada Última Reforma DOF 21-01-2015. México. Recuperado el 3 de diciembre de 2015 de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_210115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf)
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad* (3a. edición). México: Mc Graw Hill.
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, (5), 87-95.
- Ciiment, S. (2003). *Los costes de calidad como estrategia empresarial: evidencia empírica en la comunidad valenciana* (Tesis doctoral). Universitat de Valencia, España.
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Conducef) (2013). Empresario PyME, como usuario de servicios financieros Recuperado el 3 de diciembre de 2015 de <http://www.conducef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros>
- Cortés, P., & Medrano, C. (2005). ¿Es posible un enfoque integrador en la investigación narrativa? *Revista de Investigación Educativa*, 23(2), 449-467.

- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Fraiz, J., Álvarez, J., & Del Río, M. (2012). Motivaciones para implementar un sistema de gestión de la calidad. Análisis empírico en el sector turístico español. *CULTUR*, 6(1), 40-68.
- García, C. (2006a). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- García, C. (31 de mayo, 2006b). *Semiótica organizacional*. XVIII Encuentro de Comunicación Organizacional. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, UNAM.
- Glynn, M., & Navis, C. (2013). Categories, Identities, and Cultural Classification: Moving Beyond a Model of Categorical Constraint. *Journal of Management Studies*, 50(6) 1124-1137.
- González, J., Escalera, M., & Pérez, O. (2010). Construcción del cuestionario para determinar el nivel de cultura de calidad en MiPymes. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 39-48. Recuperado el 3 de diciembre de 2015 de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67413393006>
- Gupta, V., & Levenburg, N. (2012). Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 57-75.
- Hernández, A., Saavedra, J., & Sanabria, M. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudios de la administración: una visión desde la complejidad. *Revista de la Facultad de Ciencias Económico-Administrativas*, 10(1), 91-112.
- Hernández, E. (2012). La importancia narrativa de los incidentes críticos para la construcción de las historias de vida como factor de exclusión escolar y social en jóvenes. En J. Rivas, F. Hernández, J. Sancho & C. Nuñez (coord.), *Historias de vida en educación: Sujeto, diálogo, experiencia* (87-93 pp.). España: Red Universitaria de Investigación e Innovación Educativa.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación* (5a. edición). México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1982). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Newbury Park, California: SAGE.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers mind versus respondents minds. *Journal of International Business Studies*, 37, 882-896.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos*. México: INEGI. Recuperado el 3 de diciembre de 2015 de [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- International Organization for Standardization (ISO) (2015). *ISO 9000*. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice* (2a. edición). New York: Longman.
- Laboranne, D., & Mustapha, M. (2010). Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes. *Revue management & avenir*, 37, 34-52. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-7.htm>
- Mauil, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organisational Culture and quality improvement. *International Journal of Operations y Production Management*, 21(3), 302-326.
- Murgia, A., & Poggio, B. (2013). Fathers' Stories of Resistance and Hegemony in Organizational Cultures. *Gender, Work and Organization*, 20(4), 413-424.
- Nacional Financiera (Nafinsa) (2014). La Pyme y los empresarios: creación de un nuevo negocio. Recuperado el 3 de diciembre de 2015 de <http://www.nafin.com/portalfn/content/herramientas-de-negocio/fundamentos-de-negocio/administracion.html>
- Nacional Financiera (Nafinsa) (2015). Clasificación Pymes. Recuperado el 3 de diciembre de 2015 de <http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>
- Ott, J. S. (1989). *The organizational perspective*. Brooks, California: Cole Publishing Company.
- Pentland, B. (1999). Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation. *The Academy of Management Review*, 24(4), 711-724.
- Powell, G., Francesco, A., & Ling, Y. (2009). Toward culture-sensitive theories of the work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 597-616.
- Poza, E. (2011). *Empresas familiares* (3a. edición). México: CENGAGE Learning.
- Prajogo, D., & McDermott, C. (2009). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122. Recuperado el 3 de diciembre de 2015 de [www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm](http://www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm)
- Puig, I. (2007). *Retratos de familia*. Madrid: Empresa Activa.
- Quazi, H. A., & Jacobs, R. L. (2004). Impact of ISO 9000 Certification on Training and Development Activities: An Exploratory Study. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(4-5), 497-517.
- Ramírez, E. (2010). La estabilidad macroeconómica y las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 531-547.
- Ravasi, D. & Canato, A. (2013). How do I know who you think you are? A review of research methods on organizational identity. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 185-204.
- Red PYMES-Cumex (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación*, 9(33), 5-30.
- Renuka, S. D., & Venkateshwara, B. A. (2006). A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification. *Singapore Management Review*, 28(1), 4160.

- Rodríguez, E. (2005). *Derecho de sangre. Historias familiares del poder público en México*. México: Grijalbo.
- Rodríguez, J., & González, L. (2012). *Narratopedia y sus alcances interdisciplinarios: prácticas narrativas en la red. Nómadas*, (36), 179-193.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama editorial.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las Pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.
- Saavedra, M., & Tapia, B. (2012). El entorno sociocultural y la competitividad de la Pyme en México. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4-24.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3a. edición). California, USA: Jossey Bass Inc.
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2014). *¿Qué son las Pymes?* Recuperado el 3 de diciembre de 2015 de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*, (20), 194-215.
- Stefanova, E., & Lucas, A. (2006). El concepto de cultura de las organizaciones: centralidad actual y evolución histórica. *Revista Internacional de Organizaciones*, (1), 65-76.
- Sun, H., & Cheng, Tsz-Kit (2002). Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms. *International Small Business Journal*, 20(4), 421-442.
- Treviño, R. (2010). *Empresas familiares, visión latinoamericana*. México: Pearson Educación.
- Turvey, M. (2008). Philosophical Issues in Self-organization as a Framework for Ecological Psychology. *Ecological Psychology*, 20(3), 240-243.
- Vallejo, M. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2); 261-279.
- Vallejo, M. (2011). The organizational culture of family firms as a key factor of competitiveness. *Journal of Business Economics and Management*, 12(3), 451-481.