

Cumplimiento e incumplimiento de las normas: Una mirada desde el análisis de los rasgos típicos culturales en la organización Quala S. A.

Por

Margarita María Muñoz Escobar

**Trabajo de grado para optar a título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional
Universidad EAFIT, Escuela de Administración**

Director

**Mg Carlos Mario Betancur Hurtado
Universidad EAFIT, Escuela de Administración
Medellín, Colombia**

2016

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2.1.	Pregunta de investigación.....	10
2.2.	Objetivos	10
2.2.1.	Objetivo general	10
2.2.2.	Objetivos específicos.....	11
3.	JUSTIFICACIÓN.....	12
4.	ESTADO DEL ARTE	14
5.	REFERENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
5.1.	Referentes teóricos	23
5.2.	Referentes conceptuales	25
5.2.1.	Organizaciones	25
5.2.2.	Cultura organizacional.....	30
5.2.3.	Normas, ética y moral.....	35
5.3.	Referente contextual.....	42
5.3.1.	Reseña histórica de Quala S.A	43
5.3.2.	Pensamiento estratégico	45
5.3.3.	Quala en el mundo.....	47
6.	MEMORIA METODOLÓGICA.....	49
6.1.	Método	49
6.2.	Participantes	50
6.3.	Unidad de análisis	50
6.4.	Instrumentos de recolección y análisis de información	51
6.4.1	Entrevista.....	51
6.4.2.	Matriz de análisis de información	52
6.5.	Aspectos éticos de la investigación.....	52
7.	HALLAZGOS	54
7.1.	Características de los participantes.....	54
7.2.	Caracterización de los rasgos típicos culturales de las personas del canal detallista	55

7.3. Variables que pueden influir en el cumplimiento o incumplimiento de las normas en las personas del canal detallista	68
7.4. Relación entre los rasgos típicos culturales y el cumplimiento o incumplimiento de las normas	84
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFIA	93

1. INTRODUCCIÓN

La idea de emprender esta investigación surgió del interés en dar respuesta a una situación que se viene presentando hace algunos años en un canal de ventas de la empresa donde trabaja la investigadora, en la cual se han aumentado los casos de despido de vendedores por el incumplimiento de algunas reglas establecidas en dicha organización. Sumado a esto, está el interés acerca de la cultura organizacional, los rasgos culturales que se empiezan a desarrollar en los grupos, las formas particulares de comportarse y la sensación de que después de un tiempo, en un grupo de trabajo, a pesar de las diferencias, las personas terminan pareciéndose y comportándose de maneras similares. Teniendo esto en consideración se buscó dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles son los principales rasgos típicos culturales de las personas que afectan el cumplimiento o no de las normas en las organizaciones de servicios masivos?, tomando el caso específico del canal detallista de Quala S.A en la ciudad de Medellín. Se realizó un estudio cualitativo de tipo descriptivo con un diseño de estudio de caso en el cual se busca interpretar fenómenos en un contexto específico.

Para dar cuenta de los resultados el documento está estructurado en ocho partes. La primera de ella, el planteamiento del problema, se ubica al lector frente a la problemática de interés abordada, la pregunta de investigación y los objetivos de la misma. En el segundo apartado, se encontrará la justificación en la cual se explican los motivos por los cuales es pertinente realizar este estudio. Se continúa en el tercer ítem con el estado del arte, que brinda un marco de reflexión sobre las investigaciones que se han realizado de los temas relacionados con la investigación. En el cuarto ítem, se plantean los aspectos que justifican y dan sentido a la investigación. En quinto

lugar, se explican los referentes utilizados, especificando los teóricos, conceptuales y el contextual. Se continúa con el sexto punto, con la memoria metodológica donde se detalla el método, los participantes, la unidad de análisis y los instrumentos utilizados. En el apartado siete, se explican de manera detallada los hallazgos encontrados. Por último, se culmina con las conclusiones y las recomendaciones para la organización y futuras investigaciones sobre el tema.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al pensar en los elementos que componen una empresa pueden surgir varias ideas, hay personas que pensarán en las máquinas, otras en los edificios, los procesos, el capital, los productos, servicios que ofrece y otras tienden a pensar en las personas que hacen parte de ella. ¿Qué sería de una empresa sin personas? Tal vez las máquinas funcionen y puedan producir, pero no existe el cerebro, la innovación, las ideas. El papel del ser humano en la empresa ha evolucionado a través de los años, pasando de ser percibidos como un componente más, como un recurso, a ocupar un papel primordial e indispensable. Al estar las empresas conformadas por personas, surgen de manera espontánea prácticas o construcciones colectivas, que se van convirtiendo en rasgos típicos culturales de ese grupo. En esta medida, al empezar a identificar fenómenos que se presentan en las organizaciones debido a las relaciones entre personas y grupos, el impacto tanto positivo como negativo que pueden tener, se empieza, hace más de cuarenta años a generar el interés por estudiar la cultura organizacional, abordando temas relacionados con valores y estilos de dirección por parte de autores como Elliot Jaques (1952), Paul Selznik (1957), Ervin Goffman y Chester Barnard (1968). Así mismo, algunos investigadores profundizaron en las dificultades que tienen las compañías con operaciones en varios países, donde las diferencias culturales empezaron a tener gran relevancia, surgiendo la corriente del “management intercultural”¹.

¹ El management intercultural es la gestión para el entendimiento de prácticas culturales al interior de una organización. Es usado en situaciones donde hay personas de varias nacionalidades trabajando en una empresa, cuando una empresa inicia operaciones en otro país o cuando al hay varias culturas organizacionales que se unen como es el caso de las fusiones.

Diversos autores han construido definiciones y conceptos acerca de la cultura organizacional. Dávila & Martínez (1999) retoman los planteamientos de varios de ellos que son presentados a continuación:

Autor / Año	Definición
Firestone & Wilson (1995)	“Sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas”
Ouchi (1981)	“Símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados”
Schein (1996)	“Las formas –dadas por hecho, compartidas y tácitas- en que se percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos”
Denison (1991),	“Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”

Tabla 1. *Definición de cultura organizacional*
Construcción Propia (2016)

Llama la atención en los planteamientos de los autores mencionados anteriormente, la importancia que tiene la forma en que se relacionan las personas al interior de la organización y en la construcción de las prácticas culturales de la misma. La forma en que se ejercen las relaciones de poder, los conflictos, el compañerismo, que al existir o no, inciden en el comportamiento de las personas al interior de la organización y hacen que se establezca de manera implícita – a veces explícita-, los comportamientos aceptados y los no aceptados. Empiezan a surgir preguntas alrededor de este tema, ¿cómo se forman estas prácticas culturales? ¿Hay algún tiempo necesario para que se consoliden? ¿Cómo se transmiten? ¿Tienen alguna funcionalidad? ¿Qué efecto tienen en la organización?

Teniendo en cuenta los conceptos desarrollados anteriormente sobre las prácticas culturales que se dan en las organizaciones, surge el interés en explorar dichas prácticas en un grupo específico de la empresa Quala S.A, una multinacional de consumo masivo que nació en Colombia en el año 1980. A través de los años se ha dedicado a desarrollar, producir y comercializar productos de consumo masivo que se han posicionado en el mercado latinoamericano. Entre las marcas más reconocidas en Colombia están: Vive 100, Aromatel, Savital, Frutiño, Doña Gallina, Ricostilla Ego, Bon Ice, entre otras. Tiene operación en ocho países y cuenta con alrededor de 7000 empleados. Desde sus orígenes, en la organización se ha creído en el valor de la gente, de sus ideas y de su capacidad de innovar, es por esto que alrededor del 40% de los cargos se cubren internamente y existen programas en áreas específicas para vincular personas recién egresadas para que hagan carrera dentro de la organización (Quala S.A., 2015).

La empresa siempre ha estado enfocada en crear productos que satisfagan las necesidades del consumidor local popular, específicamente las amas de casa. Tiene diversos canales de ventas con los cuales se busca cubrir todos los posibles lugares donde los consumidores adquieren los productos. El canal tradicional, específicamente la tienda de barrio, es uno de los canales de ventas más fuertes para Quala, donde se tiene una posición de liderazgo frente a otras marcas. Los clientes que hacen parte del canal de tiendas son atendidas por Preventistas.

Los Preventistas² son fundamentales para la presencia de Quala en las tiendas y es el cargo semillero en el área comercial, se busca que las personas que ingresan a este cargo se desarrollen en la organización y puedan ejercer roles de mayor complejidad, pudiendo tener más adelante

² Los preventistas son vendedores del canal tradicional que venden los productos de la compañía en las tiendas. La preventa se refiere a que el vendedor hace el pedido y es otra persona quien entrega el producto, generalmente al día siguiente

asignaciones de jefatura de acuerdo al desarrollo de sus competencias. Se ha buscado que este grupo funcione de manera estandarizada en todo el país, logrando posicionar las marcas de la compañía en las tiendas. Se promueven desde los jefes inmediatos, comportamientos que buscan la disciplina y el hacer las cosas de manera excelente siempre. Sin embargo, una de las principales problemáticas que se tiene en este grupo es la rotación de personal, que es mayor a la deseada. Específicamente en Medellín, la principal causa de retiro es el incumplimiento de normas y procedimientos, lo que lleva a que la compañía termine el contrato laboral con justa causa; en el 2014, los despidos por incumplimiento de normas representaron el 48% del total y en el primer semestre del 2015 representó el 46%. Esta situación llama la atención puesto que las normas establecidas por la compañía son conocidas por todos y se refuerzan de manera permanente (Quala S.A., 2015)

Frente a esta situación, surge la pregunta ¿por qué no se cumplen las normas si se tiene conocimiento de ellas? Oceja & Jimenez (2001), en los planteamientos de su investigación sobre la clasificación psicosocial de las normas afirman que lo que se espera en un grupo social es que exista cierta semejanza en el comportamiento, lo que quiere decir que ante una situación, se espera que un grupo, o la mayoría de él responda de una determinada manera. Weber (1944) citado por Oceja & Fernandez-Dols (1998) plantea que para que una norma sea aceptada y validada por una persona o por un grupo, es necesario que exista alguno de los siguientes motivos. El primero es que la norma permita la satisfacción de una necesidad, en este caso, la norma será aceptada de manera racional puesto que se obtiene un beneficio de ella. El segundo motivo es la costumbre, que explica la aceptación de la norma debido a que hace un largo tiempo está establecida y es aceptada por el grupo social. La tercera explicación es que la norma es legítima y se cree firmemente en que debe ser acatada. El concepto de normas, también está asociado a la ética enmarcada en el contexto organizacional, que explica los patrones de

comportamiento de los miembros de un grupo de manera coherente con principios sociales, no solo individuales (Etkin J. , 1993)

De acuerdo a estos conceptos, cabe preguntarse ¿cuál es la percepción que están teniendo los vendedores y supervisores del canal detallista de Quala en Medellín sobre las normas que se tienen definidas en la empresa?, ¿no están siendo aceptadas estas normas? O si son aceptadas ¿por qué algunas personas deciden no cumplirlas?, ¿es posible que de alguna manera se esté reforzando el no cumplimiento de las normas?.

2.1. Pregunta de investigación

Desde gestión humana, conocer lo que sucede con las personas en la organización es primordial para entender las prácticas y construcciones que se generan en la misma, es por esto que a partir de esta investigación se busca dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles son los principales rasgos típicos culturales de las personas que afectan el cumplimiento o no de las normas en las organizaciones de servicios masivos?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Caracterizar los principales rasgos típicos culturales que se identifican en el canal detallista de una empresa de consumo masivo de la ciudad de Medellín para identificar los factores que inciden en el cumplimiento o incumplimiento de las normas.

2.2.2. Objetivos específicos

Caracterizar los principales rasgos típicos culturales de los miembros del equipo del canal detallista de una empresa de consumo masivo de la ciudad de Medellín.

Analizar las variables que pueden influir en el cumplimiento o incumplimiento de las normas en las personas del canal detallista de una empresa de consumo masivo de la ciudad de Medellín.

Identificar la posible relación entre los rasgos típicos culturales y el cumplimiento o incumplimiento de las normas en las personas del canal detallista de una empresa de consumo masivo de la ciudad de Medellín.

3. JUSTIFICACIÓN

Uno de los motivos que justifica llevar a cabo esta investigación es el interés existente en el tema de cultura organizacional y como ésta impacta positiva o negativamente diversos aspectos de la organización, incluyendo los resultados del negocio. Además, en el ejercicio profesional de la investigadora, se ha observado cómo diferentes grupos van construyendo una identidad dentro de la organización, que los hace diferenciarse, generando prácticas que permanecen en el tiempo. Frente a estas prácticas particulares, el explorar la relación existente con el cumplimiento o incumplimiento de normas, siendo éste el principal motivo de despido de un grupo particular de vendedores en Quala S.A, permitirá entender esta situación y plantear posibles acciones que generen valor para la organización.

La selección de las personas del canal detallista de Medellín, obedece a que los cargos de este canal son fundamentales para la empresa, son el semillero de otras posiciones y tiene un gran valor que estas personas permanezcan en la compañía y puedan seguir desarrollándose y contribuyendo en otros canales.

Realizar un estudio de caso en Quala S.A, es poder hacer un aporte con rigor investigativo a la empresa en la que trabaja la investigadora hace más de ocho años. En ocasiones desde gestión humana se puede caer en el error de sacar conclusiones por primeras impresiones, sin tener suficientes evidencias sobre alguna situación.

En el marco de la universidad Eafit, siendo una escuela de negocios que forma profesionales que trabajan personas y desde la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, la presente investigación busca afianzar la posibilidad con la que cuentan los profesionales en estas áreas de estudiar, diagnosticar y proponer soluciones a las problemáticas que se presentan en el día a día en las organizaciones, teniendo un soporte teórico de autores que han desarrollado con años de investigación dichas problemáticas. Así mismo, se busca enfatizar en que desde el área de gestión humana se pueden generar alternativas para solucionar, potenciar o generar situaciones, que contribuyan al desarrollo de las personas y al de las empresas, dejando a un lado el rol operativo que en ocasiones se puede tener.

4. ESTADO DEL ARTE

El objetivo de este apartado, es mostrar las tendencias de las investigaciones sobre cultura organizacional y estudios relacionados con el cumplimiento o incumplimiento de normas. Esta revisión se realizó a través de bases de datos bibliográficas que facilitaron la búsqueda de publicaciones sobre los temas en cuestión.

El propósito de las investigaciones realizadas y revisadas para la presente investigación es diverso. En cultura organizacional, se busca establecer relaciones entre ésta y diversas variables. Calderón & Serna (2009), en su investigación “Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional: Un estudio empírico”, revisaron las propuestas de varios autores, definiendo para su estudio las siguientes prácticas de recursos humanos: aprovisionamiento (reclutamiento y selección), capacitación (entrenamiento y desarrollo), oportunidades de carrera, valoración de personal (evaluación de desempeño) y compensación. Además, dichos autores usaron el modelo de valores de competencia de Quinn & Rohrbaugh (1981, 1983) para analizar la cultura y su tipología. Participaron los jefes de recursos humanos de 199 empresas colombianas que contaban con un número de trabajadores entre los 200 y 1000. Dentro del proceso de análisis de resultados, encontraron que el 46,2% de las empresas participantes tienen una “cultura jerárquica”; el 43,7% tiene una “cultura fuerte”, y el 10,1% tiene una “cultura débil”. Se encontró que la capacitación y la compensación influyen de manera significativa sobre la fuerza cultural, que hay grandes diferencias en todas las prácticas de recursos humanos entre las empresas con cultura fuerte y con cultura jerárquica; y entre culturas fuertes y débiles sólo varían las prácticas de capacitación y carrera. No se hallaron diferencias de las prácticas entre culturas jerárquicas y débiles.

En la investigación “Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional” de Sanchez, Lanero, Yerrabaso, & Tejero (2007), se buscaba corroborar si había alguna relación entre la cultura de los equipos de trabajo con el compromiso organizacional. Dicho compromiso organizacional está conformado por el compromiso de continuar y el compromiso con los valores. Contaron con la participación de 375 equipos de trabajo con 2250 personas de diferentes empresas tanto públicas como privadas, de ambos sexos y de diversos sectores productivos. Las personas de los equipos participantes debían depender del mismo jefe, ser miembros del mismo departamento o sección, y no necesariamente realizar trabajos o funciones similares.

Para la obtención de los datos, los autores de esta investigación utilizaron el Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales de Sánchez y Alonso (2003) y el cuestionario de compromiso organizacional de Mayer y Schoorman (1992). Como resultado de este estudio identificaron dos aspectos relacionados con el compromiso. Uno es el compromiso de las personas hacia los valores de la compañía y el segundo es el compromiso de continuar que se refiere al deseo de las personas de permanecer en la organización. Cuanto mayor es la culturalidad de los equipos de trabajo, mayor es su compromiso con los valores. De igual forma, encontraron que los desfases culturales tienen una relación negativa con el compromiso, es decir, entre menor sea el desfase cultural del equipo de trabajo, mayor es el compromiso de sus miembros con la organización. Las variables demográficas como edad, tiempo en la empresa o en el equipo no resultaron significativas. Sin embargo, el nivel de educación sí tuvo relación con el compromiso de continuar.

Montealegre & Calderón (2007) en su investigación titulada “Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. Estudio de caso en medianas y grandes empresas de Ibagué”,

buscaban contrastar un modelo teórico para analizar las relaciones entre resistencia al cambio y cultura organizacional en empresas grandes y medianas del sector confección en la ciudad de Ibagué. Tomaron como factores de la cultura organizacional las relaciones de poder, incertidumbre, diseño organizacional y orientación estratégica. Los instrumentos utilizados para la toma de datos fueron una encuesta y entrevistas a profundidad.

Encontraron como resultado que dos dimensiones externas a la organización como la cultura local y las características del sector industrial pueden convertirse en fuente de resistencia a los cambios. De la misma manera, inciden sobre la actitud hacia el cambio, variables internas de la organización como el sistema socioestructural (diseño y orientación estratégica) y el sistema cultural (relaciones de poder y control de la incertidumbre). En general, el estudio concluye que no hay una marcada resistencia al cambio pero ésta sí incide en una categoría cultural específica que es las relaciones de poder dentro de la organización

Hernández, Murillo, & Torres (2003), en su investigación “Cultura Organizacional y bienestar laboral” parten de los planteamientos de Cameron y Freeman (1991), Hofstede, et al., (1990), y García y Ovejero (2000) quienes afirman que una cultura que se oriente hacia las personas tiene efectos positivos frente a la satisfacción en el trabajo, el compromiso y la estabilidad laboral. De la misma manera, la calidad de la supervisión recibida aumenta el bienestar y éste depende del tipo de trabajo que se realice y la cultura organizacional dominante. Los sujetos de esta investigación fueron trabajadores de diversos niveles ocupacionales de siete empresas del departamento de Caldas a las cuales se les aplicaron 204 encuestas y 14 entrevistas en profundidad. Los hallazgos encontrados muestran que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo. No

se pudo establecer que existía asociación entre el bienestar laboral y la cultura cuya prioridad son los procesos y los resultados.

En la revisión realizada también se encontraron investigaciones que buscaron contrastar la teoría de autores específicos o algunas que hacían una propuesta teórica o de abordaje del tema. Es el caso de la investigación de Higuita & Grisales (2014), “La construcción de cultura en la organización: una mirada desde las representaciones colectivas en Lionel Vallée” que busca explicar el surgimiento de bienes materiales y sociales como una forma de comprender la construcción de la cultura en las organizaciones. Se analizaron 16 empresas en la ciudad de Bogotá utilizando el método etnográfico. Los mecanismos encontrados se dividieron en dos grupos: las actividades de socialización que son las actividades que promueven o facilitan la interacción entre los miembros de la organización, y los mecanismos relacionados de manera directa con el proceso productivo, es decir los que intervienen en la elaboración de los productos o servicios de la compañía. Los autores encontraron que el surgimiento de bienes inmateriales y bienes sociales ayuda a comprender la manera en que la cultura de las organizaciones se conforma y va evolucionando, además permite entender los efectos que tiene la interacción social, cotidiana y espontánea en el surgimiento de bienes inmateriales y sociales.

Gentilin (s.f.), hace una propuesta teórica metodológica para el estudio integral de la cultura desde tres dimensiones de profundidad: la cultura de la organización que es la parte más superficial y formal, es lo que se dice y lo que se espera de la cultura en la empresa. La cultura en la organización que se refiere a lo que los miembros de la organización expresan acerca de la cultura. Y la cultura organizacional que es la de mayor profundidad y está directamente relacionada con la manera en que se producen, percibe e interpreta ciertos actos al interior de la

organización. El autor plantea que estas dimensiones al ser analizadas en conjunto generan una comprensión profunda de la cultura organizacional.

Estos estudios y en general la literatura que se encuentra sobre la cultura organizacional, muestra el gran interés que ha surgido en los últimos años en las investigaciones sobre este tema y cómo influye en diversos procesos de la organización. Los autores que son tomados como referencia con mayor frecuencia en las investigaciones de cultura encontradas fueron Schein (1985), Allaire y Firsirotu (1992), Hofstede (1999), Etkin (2007), Aktouf (1990), Abravanel (1992), Denison (1991) y Schvarstein (1989).

Frente a las normas y el comportamiento normativo, se encontraron varios estudios realizados en España. Fernández-Dols (2003), plantea unas hipótesis teóricas del concepto de “norma perversa” que define como normas sociales que son explícitas, están sujetas a sanciones y a pesar de esto no son respetadas. Partiendo del análisis de varios casos concluye diversos aspectos sobre las normas. Uno de los fenómenos que analiza es el de la mafia siciliana; a partir de éste concluye que las normas siempre son el resultado de un proceso colectivo, progresivo y funcional y que específicamente la norma perversa no implica el propósito de crear normas que no sean posibles de cumplir y traiga como consecuencia la desmoralización del grupo que debe acatarla y afirma:

Las normas perversas parecen tener su raíz en una cierta incompetencia práctica de subordinado, disminuye los mecanismos de control social con respecto a otras normas cumplibles y promueve la aparición de una crítica más intensa hacia el que trata de imponer quien las promulga y desmoraliza por igual al grupo con autoridad y al grupo la norma genéricamente que al que se desvía con respecto a ésta u otras normas (p. 96).

Otra de las investigaciones sobre cumplimiento de normas es de los autores Lacalle & Oceja (1996) titulada: “Los efectos perversos de normas incumplidas en la percepción de las autoridades”. En ésta participaron 225 personas y las normas evaluadas fueron: llevar el cinturón de seguridad en la ciudad, llevar el cinturón de seguridad en carretera y conducir con más alcohol en la sangre de lo permitido. A través de un cuestionario, los participantes evaluaban el comportamiento de una persona que perdona cierta multa, establecían un valor aproximado para la misma y evaluaban la probabilidad de que esta multa se perdonase al tener el transgresor alguna característica, por ejemplo alguna relación con la autoridad. Los resultados encontrados evidencian que los participantes fueron más tolerantes con el incumplimiento de la norma de usar cinturón de seguridad en la ciudad, corroborando que “una norma coercitiva que es incumplida por la mayoría de las personas produce una mayor tolerancia ante un caso de corrupción” (Lacalle & Oceja, 1996. p. 87).

Oceja & Fernandez-Dols (1998) en su investigación ¿por qué obedecemos las leyes? Una exploración de los fundamentos valorativos del comportamiento normativo, concluyen que hay dos factores determinantes en el cumplimiento o incumplimiento de las normas, la legitimidad y la eficacia. La legitimidad es explicada a partir de los planteamiento de Weber (1994) y se refiere a que la norma debe ser racional, es decir, debe satisfacer una necesidad de la persona o que ésta se haya arraigado en el comportamiento de la persona por costumbre, o porque su grupo social la ha seguido a lo largo del tiempo. Por su parte, la eficacia se refiere a que la norma cumpla su objetivo, es decir que sea acatada por el grupo que tiene que cumplirla.

En general, los autores mencionados con mayor frecuencia en los estudios encontrados con respecto al cumplimiento o incumplimiento de normas, fueron Allport (1934), Sherif (1936), Weber (1964) y Cialdini, Kallgren & Reno (1992).

Frente al tipo de estudio, específicamente en el tratamiento de los datos, se encontraron estudios cualitativos, cuantitativos y mixtos. En los cualitativos solo hay estudios de cultura organizacional como lo son las investigaciones de Higuita & Grisales (2014); Restrepo & Robledo (2014); Ponce, A (2014); Gillezaeau (1999); González-Campo, Zapata Domínguez, & Murillo Vargas, (2015) y Rodríguez (2006). En los estudios cuantitativos se encontraron estudios relacionados con cultura organizacional y todos los relacionados con normas como Calderón & Serna (2009); Sanchez et.al. (2007); Oceja & Fernandez-Dols (1998); Lacalle & Oceja (1996); y Oceja & Jimenez (2001). Los estudios mixtos encontrados buscaban correlacionar variables, en este caso, la cultura organizacional y la actitud hacia el cambio (Montealegre & Calderón, 2007) y la cultura organizacional y el bienestar laboral (Hernández, Murillo, & Torres, 2003).

El diseño de las investigaciones, frente al tiempo en que son tomados los datos, son en su mayoría transversales, es decir, que solo hubo un momento en el que se recolectaron los datos para la investigación. Es el caso de Higuita & Grisales (2014), Restrepo & Robledo (2014), Ponce, A (2014), Calderón & Serna (2009), Sanchez, et.al. (2007), González-Campo, et.al. (2015), Montealegre & Calderón, (2007), Hernández, et.al. (2003), Lacalle & Oceja (1996) y Rodríguez (2006). Sólo se encontraron dos estudios longitudinales cuyo tema principal son las normas (Oceja & Fernandez-Dols (1998) y Oceja & Jimenez (2001).

Los sujetos que participaron en las investigaciones de cultura organizacional fueron trabajadores de empresas en las que se realizaron los estudios, uno tuvo en cuenta el criterio de antigüedad (Ponce, 2014), y otro el tipo de contrato (Restrepo & Robledo, 2014). En los estudios sobre normas, los participantes fueron estudiantes españoles y en el estudio sobre ¿por qué

obedecemos las leyes? (Oceja & Fernandez-Dols, 1998), también participaron estudiantes de Estados Unidos, China, Canadá, y Chile.

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron: entrevista semiestructurada Higuera & Grisales, (2014), Restrepo & Robledo (2014), Ponce (2014) y Gillezaeau, (1999); encuesta (Calderón & Serna, (2009), Sanchez, et.al. (2007), Oceja & Fernandez-Dols (1998), Lacalle & Oceja (1996) y Oceja & Jimenez (2001). Algunos autores utilizaron tanto la encuesta como la entrevista a profundidad (González-Campo et.al (2015), Montealegre & Calderón (2007) y Hernández et.al (2003).

Frente a los hallazgos encontrados en las investigaciones consultadas, se encontró que la característica más valorada frente a las normas, es la legitimidad que se refiere a que la norma sea justa y que esté de acuerdo con los valores que tiene el grupo (Oceja & Fernandez-Dols, 1998). Además, una norma que es incumplida por la mayoría de las personas de un grupo, provoca una actitud tolerante hacia este incumplimiento y las sanciones que se dan por dicha falta se ven como excesivamente severas (Lacalle & Oceja, 1996). De la misma manera, las sanciones que se deriven de una norma perversa que es una norma explícita de un grupo social y que no es respetada, son tomadas como agravios y no como una medida justa (Fernández-Dols, 2003).

Los hallazgos de las investigaciones de cultura organizacional son variados. Frente a la relación con bienestar laboral se encontró que las empresas con un mayor interés por las personas, que son más abiertas, el control es más laxo y que no sean tan normativas tienen un mayor bienestar laboral para sus colaboradores (Hernández et.al., 2003). El estudio de Sanchez et.al (2007) demuestra que las subculturas y los desfases que se dan dentro de los equipos de trabajo son un determinante importante del compromiso organizacional. Por su parte, Gentilin

(s.f.) propone tres dimensiones para estudiar la cultura dentro de las organizaciones: la cultura de la organización, la cultura en la organización y la cultura organizacional.

Frente a la revisión de investigaciones realizadas para la elaboración del estado en cuestión, se evidencia que hay un desarrollo importante en los últimos años frente a la Cultura Organizacional, que va desde propuestas metodológicas para estudiar la cultura, medirla y en algunos casos gestionarla, hasta estudios de casos específicos en empresas donde se caracterizan los rasgos culturales y su relación con alguna variable. Frente al comportamiento normativo, se encontraron investigaciones relacionadas con normas generales en los grupos sociales, sobretodo en estudiantes y lo que se encuentra disponible es de un grupo específico de investigadores españoles.

5. REFERENTES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Referentes teóricos

Uno de los referentes teóricos tomados para la presente investigación fue Vallée (1995), quien estudió la cultura organizacional. Plantea tres sistemas que hacen parte del proceso de construcción de la cultura. El primero, es el sistema de producción de bienes materiales, que se refiere precisamente a la construcción que hacen las personas en su interacción con el ambiente, incluye los productos o servicios generados en una empresa. El segundo, es el sistema de producción de bienes inmateriales, que tiene que ver con la interpretación que hacen los seres humanos de su ambiente, dentro de estos bienes inmateriales están las creencias y los mitos. Por último, el sistema de producción de bienes sociales que son definidos como "los actos y hechos sociales que las personas reflejan producto de la adaptación permanente con su entorno, y que hace que se desarrollen formas colectivas de trabajo" (Zapata & Rodríguez 2008, citado por Higuita & Grisales, 2014 p. 102).

Por otro lado, Schein (2004) propone que la cultura organizacional debe ser vista desde tres ángulos diferentes: los artefactos y creaciones, los valores y los supuestos básicos subyacentes. Los artefactos y creaciones están en el nivel más superficial, se refiere a las estructuras y construcciones visibles de un grupo como la arquitectura, el ambiente físico, el lenguaje, los mitos e historias de la organización. También hacen parte de este nivel los procesos, la manera formal en que se opera al interior de una empresa. Según expresa el autor "el punto más importante de este nivel de la cultura es que es fácil de observar y muy difícil de descifrar"³ (Schein, 2004, p. 26).

³ Traducción de la investigadora

Los valores, se relacionan con los ideales de un grupo, las metas y la manera en que éstas se pueden alcanzar. Estos valores son aceptados por el grupo y son transmitidos por sus fundadores o personas representativas en la historia de la empresa, se van consolidando hasta que se convierten en asuntos incuestionables y se sustentan en el comportamiento de las personas, las normas y los valores, convirtiéndose en una guía de conducta para los miembros del grupo y una forma de integrar a las nuevas personas en la empresa (Schein, 2004).

Por último, los supuestos básicos subyacentes, se refiere a los supuestos o creencias implícitas que guían el comportamiento de los miembros del grupo sobre cómo percibir, pensar y sentir acerca de alguna situación. Estos supuestos se encuentran arraigados en el grupo y son muy difíciles de cambiar.

Schein (2004) además plantea que la cultura tiene dos funciones, una es la adaptación de la organización a su entorno y la otra es la interacción interna, permitiendo un lenguaje común. También sostiene que en una organización pueden existir múltiples culturas, que surgen y se mantienen en los grupos de trabajo en una misma organización.

Frente al comportamiento normativo se tomaron como referentes a Fernández-Dols (2003), quien planteó el concepto de “norma perversa” definidas como normas sociales que son explícitas, están sujetas a sanciones y a pesar de esto no son respetadas. También se toma a Oveja (1998) quien ha realizado varias investigaciones acerca del comportamiento normativo concluyendo que los factores que determinan el cumplimiento o incumplimiento de las normas son la legitimidad y la eficacia.

5.2. Referentes conceptuales

5.2.1. Organizaciones

El término organización ha sido utilizado por diversas áreas del conocimiento. En la medida que el interés por estudiar lo que sucede al interior de la empresa ha aumentado, precisamente dicho término empezó a trascender siendo más utilizado el término organización. Aunque en algunos contextos el término empresa y organización son usados como sinónimos, la organización abarca sectores productivos, industriales, educativos, de carácter público o privado, sin embargo, depende de la perspectiva teórica utilizada. Para los estudios organizaciones se habla de organización y para la administración se habla de empresa. En este sentido, López (2005) afirma:

En nuestro contexto idiomático el término “empresa” puede tener igual pertinencia que el término “organización”, al igual que en ámbitos de discusión epistemológica; habida cuenta que el concepto “organización” se hace extensivo a una gran categoría de entidades de distinta naturaleza, carácter y orientación, siendo la empresa una de dichas entidades contempladas (P. 16).

Para efectos de la presente investigación los términos empresa y organización serán utilizados como sinónimos.

Morgan (1996) explica las organizaciones a partir de metáforas o comparaciones con máquinas, organismos, cerebros y como cultura.

En la explicación de la organización como una máquina, se describe la manera como se espera que las organizaciones funcionen como un engranaje perfecto y puedan alcanzar los objetivos que se han planteado. Para que una empresa pueda tener un producto en el mercado, las áreas de

abastecimiento, producción, calidad, logística y ventas deben haber realizado sus funciones adecuada y oportunamente. Generalmente para esto, el trabajo debe realizarse de manera metódica y repetitiva por lo que se entrena a los empleados y se supervisa que las tareas se hagan de la forma en que fueron establecidas, es el caso de las empresas como restaurantes, donde hay protocolos establecidos para el trato hacia los clientes con el fin de obtener resultados uniformes en diferentes sedes.

A las empresas que trabajan como máquinas se les ha denominado burocracias. Este tipo de organizaciones tienen diseñada su estructura jerárquicamente donde están definidas claramente las líneas de mando y comunicación, allí se pretende que los empleados trabajen de manera estandarizada y para esto es importante tener claridad sobre lo que se debe realizar y cómo hacerlo tanto a nivel operativo como de supervisión. Como ventajas de este tipo de organización, el autor señala el que permite organizar de manera clara y eficiente las responsabilidades y tareas para ir por los objetivos establecidos, el poder planear, organizar, controlar y el definir detalles para que cada trabajador esté seguro de la tarea que debe realizar y cómo llevarla a cabo. Este tipo de organizaciones es exitosa cuando se desee producir exactamente lo mismo, como es el caso de las fábricas de producción.

Por otro lado, los inconvenientes que tienen este tipo de organizaciones, es que pueden tener dificultades para adaptarse a los cambios, lo que puede reducir su capacidad de innovar; en cierto sentido deshumaniza a la persona sobretodo a nivel operativo, al no dar libertad para que la persona realice su trabajo de una manera diferente a la establecida por la empresa, disminuyendo la iniciativa que puede tener el trabajador.

Otra de las metáforas propuesta por Morgan (1996) es la organización como un organismo. En ésta, se entiende que la organización está inmersa en un medio ambiente con el cual tiene una relación de dependencia para sobrevivir. Uno de los componentes del que depende son los

trabajadores, que no solamente están en la empresa para cumplir con unas funciones sino que tienen sus propias necesidades y motivaciones. A partir de los estudios realizados en la fábrica de Hawthorne entre los años 1924 y 1932 por Elton Mayo, se concluyó que las personas trabajan de manera más eficaz cuando sus necesidades están satisfechas, dichas necesidades no son solamente fisiológicas sino que empiezan a tomar relevancia las necesidades a nivel social y psicológico, dando importancia a las relaciones interpersonales en las organizaciones y como éstas pueden contribuir a la productividad en el trabajo. El concebir la organización como un organismo implica analizarla como un sistema abierto teniendo en cuenta el entorno en el cual está inmersa, éste incluye los factores económicos externos, los proveedores, clientes, sindicatos, las otras empresas que pueden ser competidoras, entre otros. De la misma manera, se debe tener en cuenta que la organización como organismo, es un conjunto de grupos o subsistemas, es decir, está compuesta de personas que hacen parte de áreas, que a su vez hacen parte de gerencias o áreas más grandes que dependen unas de otras.

Entre las ventajas de ver la organización como un organismo está el verla inmersa en un medio ambiente que la influye, lo que la hace ver como un sistema abierto que puede adaptarse en la medida que satisface sus necesidades. Las organizaciones vistas como organismos también facilitan el proceso innovador en la medida que es más flexible y dinámica. Como desventajas está que puede ser engañoso sugerir que las empresas se adapten al entorno como lo hacen los seres vivos a su entorno para evolucionar. El entorno en el que están inmersas las empresas es mucho más complejo y exige grandes demandas para la adaptación y permanencia en el mercado.

Continuando con la propuesta de Morgan (1996) y comparando la organización con el cerebro, vale la pena retomar la explicación que da sobre el funcionamiento del mismo:

El cerebro es un sistema de información procesable: el cerebro ha sido concebido como un sistema de control similar a un complejo ordenador; como una central

telefónica transmitiendo información a través de impulsos eléctricos, como un sistema de televisión con capacidad de ensamblar imágenes coherentes a partir de millones de datos separados; como una sofisticada biblioteca o banco de memoria de almacenamiento de datos de entrada y salida (p, 66).

¿Es posible que una organización tenga estas características? El autor plantea que las organizaciones deben aprender a aprender, como lo hace el cerebro, optimizando sus capacidades. Este proceso implica la habilidad de detectar errores que pueden presentarse en un proceso, cuestionarlos y corregirlos. Para esto, es importante que las organizaciones fomenten y valoren el error, lo que lleva a lograr que no se sienta culpabilidad por parte de los trabajadores al cometerlos e intenten esconderlos como suele suceder comúnmente. Esto hará que el error sea visto de manera constructiva porque permite aprender. De la misma manera, en la organización como cerebro se debe lograr abordar las problemáticas desde diversos puntos de vista que permitirán encontrar soluciones innovadoras.

Para terminar con la explicación de las organizaciones a través de metáforas planteadas por Morgan (1996), en las organizaciones como culturas, se entiende la cultura como “modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario” (P.100). En este aspecto, es importante tener en cuenta el país o región donde se encuentra la empresa, sus costumbres, filosofía, estilos de trabajo y de dirección puesto que éstos moldean el carácter de la organización. Al interior de la empresa también existen características culturales que son creadas y sustentadas en procesos sociales, formas de relacionarse, de referirse a los otros, incluso la misma forma de hablar, los símbolos y rituales que se van desarrollando por la interacción social, las celebraciones, bienvenidas a nuevos compañeros o actividades que se van institucionalizando en la medida que va pasando el tiempo. La fuerza de la metáfora de la organización como cultura radica en que está dirigida al carácter

simbólico de la vida al interior de la misma, los significados compartidos y las relaciones entre la organización y su entorno.

Teniendo en cuenta los planteamientos de Morgan (1996) al utilizar metáforas comparativas para explicar las organizaciones, no se puede afirmar si hay una mejor que otra, puesto que se hace el análisis de la organización teniendo en cuenta variables diferentes. La metáfora más adecuada dependerá de cada organización, sus creencias, su historia, su pensamiento estratégico, puede suceder que en algunas áreas de la compañía sea útil usar un tipo de metáfora como la máquina o el cerebro y en otras áreas de la misma compañía, sea más adecuado analizarla desde la metáfora del organismo o de la cultura. El conocer estas analogías de las organizaciones con diversos elementos permite tener claridad sobre lo que se puede hacer en algún área específica o al interior de toda la empresa, lo que puede funcionar de acuerdo a la concepción que se adopte. Por ejemplo, si un equipo de ventas es visto como una máquina se buscarán estrategias para que funcione como un engranaje perfecto, donde cada miembro tenga claridad sobre lo que debe hacer y cumpla estrictamente con su responsabilidad sin cambiar de ninguna manera la forma en que realiza las tareas porque si lo hace podría alterar el funcionamiento de todo el sistema. Si el mismo equipo de ventas es concebido como un organismo, estará abierto al entorno, a las variables a las cuales está sometido y se generarán estrategias que faciliten la adaptación a dicho entorno que permita la consecución de los resultados.

Desde otro punto de vista Etkin (1978), desde la teoría de sistemas, explica la manera en que la organización está constituida por varios componentes y en esta medida, desarrolla cualidades de los mismos que pueden convertirse en atributos de la organización como una totalidad y no únicamente de alguna de sus partes. Davis y Newstrom (2003), afirman que "las organizaciones son sistemas sociales; por lo que sus actividades están regidas por leyes sociales y psicológicas" (P. 13). Que exista un sistema social dentro de la organización implica un ambiente dinámico

que favorece las relaciones interpersonales, no un ambiente estático como se muestra gráficamente en un organigrama. Todas las partes del sistema que es la organización son interdependientes la una de la otra, cada una es influenciada por las demás (Davis & Newstrom, 2003).

Para la presente investigación, la organización será vista teniendo en cuenta el planteamiento de Davis & Newstrom (2003) en el cual es definida como un sistema social y dinámico que está influenciado por las personas que hacen parte de ella y las relaciones que se establecen. Dicha interacción posibilita la generación de características y prácticas que serán explicadas en el siguiente apartado de Cultura Organizacional.

5.2.2. Cultura organizacional

5.2.2.1. Diferentes perspectivas de la cultura organizacional

Desde la antropología se han desarrollado diversos aportes al estudio de la cultura al interior de las organizaciones. Zapata & Rodriguez (2008) hacen un recuento precisamente desde la antropología que brinda diferentes enfoques de análisis.

La perspectiva funcionalista de la cultura, cuyo principal representante es B. Malinowski (1884-1942) antropólogo polaco y fundador de la antropología social y considerado el padre de la etnología moderna, se plantea que para poder comprender la cultura de una sociedad, es necesario analizar los comportamientos de las personas dado que éstos cumplen una función que tiende a satisfacer una necesidad (Muñoz (1990) citado por Zapata & Rodriguez, (2008)). La teoría de Malinowski parte del supuesto de que las necesidades de los hombres son universales y la cultura es precisamente el medio que se tiene para satisfacerlas, es por esto que las manifestaciones de la cultura deben ser explicadas partiendo de las necesidades del ser humano. Así mismo, desde la

perspectiva funcionalista la cultura no debe ser estudiada desde sus componentes sino como un todo porque cada aspecto cumple con una función dentro de la totalidad.

La perspectiva estructuralista, tiene como principal representante a Claude Levi-Strauss antropólogo francés (1908 – 2009), se afirma que ningún elemento dentro de una estructura puede cambiar sin afectar a los otros elementos, considera que la cultura debe ser tomada como un conjunto de sistemas simbólicos construidos por el ser humano de manera compartida, en ocasiones inconciente, entre los que se encuentra el lenguaje, las relaciones económicas, la ciencia y la religión (Levi-Strauss, 1973 citado por Zapata & Rodriguez, 2008). En la misma línea, Sapir (1921) citado por Zapata & Rodriguez (2008) plantea que la cultura y sus manifestaciones son simbólicas y están fundamentadas en significados comunes y compartidos por los miembros de un grupo social específico, de esta manera es que cada grupo tiene un estilo particular. Desde la perspectiva estructuralista la cultura es un conjunto de interacciones entre los individuos y los significados que éstos pueden abstraer inconcientemente de las interacciones.

La perspectiva marxista de la cultura, desarrollada por Carl Marx (1818 – 1883), se basa en el supuesto de que entre los seres humanos y el medio ambiente hay una relación de subsistencia. Existe un objeto de trabajo que es el medio ambiente, una fuerza de trabajo que son las personas y unos instrumentos que son las herramientas, la relación que se da entre estos tres componentes influenciados por los medios de producción permite establecer la estructura de la sociedad. Para el Marxismo la cultura es “una practica social cuyas estructuras no son realidades directamente visibles y observables, sino niveles de la realidad que están más allá de las interacciones de los hombres, cuyo funcionamiento constituye la lógica profunda de un sistema social” (Zapata & Rodriguez, 2008.P.198)

La perspectiva psicoanalítica de la cultura, desarrollada por Sigmund Freud (1856 – 1939), plantea que los niños interiorizan los ideales culturales de sus padres de manera inconsciente en el proceso llamado complejo de Edipo, en el cual el niño se siente atraído hacia el padre del sexo contrario y rompe con dicha atracción teniendo una gratificación sustitiva al identificarse con el padre del mismo sexo. Freud también plantea que las personas tienen un conflicto permanente entre sus instintos y las exigencias de su grupo social o la cultura, lo que implica una renuncia que genera insatisfacción. Desde esta perspectiva la organización es como un segundo hogar que permite satisfacer diversas pulsiones promoviendo el tránsito de lo salvaje a lo humano permitiendo llevar al ámbito social lo que la persona siente en su interior (Zapata & Rodríguez, 2008).

La perspectiva cognitiva o etnográfica, reconoce la importancia de la cultura como una herramienta poderosa para interpretar la organización puesto que es una construcción social de significados (Allaire & Firsirotu, 1984). Se afirma que la cultura incluye todo lo que una persona debe saber para comportarse de cierta manera que sea aceptada por su grupo social, es un aprendizaje a partir de la experiencia con el mundo. Contraria a esta perspectiva, surgió la ecología cultural en la cual autores como Leslie White y Julian Steward (1974) plantearon la necesidad de interpretar a partir de procesos científicos de adaptación a determinado ambiente, las bases de las diferentes sociedades y la interpretación de las culturas de los grupos humanos (Zapata & Rodríguez, 2008).

Las perspectivas de estudio de la cultura a partir de la antropología, establecen bases importantes sobre las cuales se puede hacer la interpretación de la construcción de elementos culturales basadas en las relaciones entre personas y de éstas con su ambiente. Siendo la organización uno de los escenarios donde las personas se relacionan de manera permanente y donde se encuentran e interactúan en un tiempo significativo de su día a día, se desarrolla el

estudio de la cultura en el contexto de las organizaciones. Partiendo de esto, se hace necesario a continuación, hacer una revisión de los diferentes conceptos de cultura y componentes de la misma al interior de las empresas y cómo ésta trasciende e impacta de manera significativa las relaciones que se dan en las empresas, la forma de operar e incluso los resultados del negocio.

5.2.2.2. La cultura en la organización

Retomando a Davis y Newstrom (2003) y su concepto de organización, en el que afirman que es un sistema social en el que se desarrollan de manera permanente relaciones interpersonales lo que favorece el surgimiento de grupos que tienen características particulares, se puede definir un grupo como dos o más personas que trabajan por un objetivo común. Estos pueden ser formales o informales. En el ámbito organizacional, los grupos formales son los que están definidos por la empresa y su estructura, por ejemplo, por áreas o por cargos. Por otro lado, los grupos informales son los que se conforman de manera natural, por intereses o motivaciones, se dan espontáneamente y por la interacción social (Robbins, 2004). En general, en los grupos existen criterios aceptables de comportamiento que se asemejan a las normas y pueden afectar el desempeño de los trabajadores. Cuando el grupo está de acuerdo con dichas normas, actúa como mecanismo de control, son los mismos miembros del equipo quienes se encargan de regularlas, al castigar de alguna manera la transgresión de éstas. Otro fenómeno que se da en los grupos es la cohesión, definida como “el grado en que los miembros están atraídos unos por otros y se encuentran motivados a permanecer unidos” (Robbins, 2004. p.107), entre más cohesión haya entre los miembros de un equipo, más se esforzarán sus integrantes para la consecución de las metas.

Según Robbins (2004) la cultura organizacional se transmite y se mantiene en los empleados de diversas formas. Una de ellas son las anécdotas, que narran hechos relevantes dentro de la organización o situaciones vividas por sus fundadores. Otra son los ritos, que son actividades que refuerzan los valores y las metas de la empresa. Los símbolos materiales son otra forma de transmitir la cultura y se refiere a aspectos como los uniformes, el tamaño de las oficinas, los beneficios que se dan por resultados o por la posición jerárquica que se ocupa. El lenguaje es otro elemento fundamental en la cultura de las organizaciones y está relacionado con algunos términos específicos que tienen significado dentro del grupo o la organización.

Según Pfiffner y Sherwood (1970), citado por Arias & Heredia (2006) es importante que los directivos de las organizaciones conozcan la cultura o las subculturas de la misma, porque de esta manera será más fácil comprender el funcionamiento en su interior, a través de las pautas de comportamiento que se han construido a través del tiempo, la forma en que se relacionan las personas en los grupos formales e informales, la reacción que pueden tener frente a los cambios y otras variables. De la misma manera, conocer la cultura de la organización ayuda a predecir la conducta, puesto que se conocen las pautas de comportamiento de los trabajadores en cada situación, o expresado de otra manera, el comportamiento esperado o no. Este comportamiento esperado, es el que se ha formado a través del tiempo, construido por los miembros de los grupos y en ocasiones reforzados por la misma organización en su intención de organizar la manera en que funcionan las cosas al interior de la empresa.

5.2.3. Normas, ética y moral

Según la Real Academia de la Lengua Española, la norma se define como una “regla que se debe seguir o a la que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades”⁴. Allport (1934) citado por Oceja & Jiménez (2001), plantea la norma como la uniformidad de conducta, es decir, si ante alguna situación concreta, un grupo de personas o la mayoría de éste responden de una determinada manera. Sherif (1936), también citado por Oceja & Jiménez (2001), desde la psicología social, define la norma como un “marco de referencia compartido cuya función es ordenar nuestra percepción de la realidad social” (p. 228). Desde esta perspectiva, cobra gran relevancia el contexto del comportamiento normativo puesto que la norma se convierte en un patrón de conducta de un grupo, que a través de un consenso, que puede ser implícito o explícito han validado dicha regla. Se considera que una norma es legítima, cuando es percibida por el grupo como justa, y esta característica tiene que ver con el acuerdo que hay entre dicha norma y los principios éticos o los valores del grupo en el que ésta se da (Oceja & Fernandez-Dols, 1998).

Oceja & Jimenez (2001) explican la probabilidad de cumplir o incumplir una norma desde tres variables predictoras. La primera es la percepción de la probabilidad de recibir una sanción cuando la norma se incumple; la segunda es la presión del grupo frente al cumplimiento de la norma y la tercera, es la coherencia que encuentra la persona entre la norma, sus valores y principios morales.

También Ocejja & Jimenez (2001) explican la teoría focal de Cialdini, Kallgren y Reno (1991), en la que la influencia del grupo, ocupa un papel fundamental en el seguimiento de las normas. Plantean que una persona cumplirá o incumplirá las normas de acuerdo a lo que cree que su grupo de referencia espera que haga o simplemente observará lo que hace la mayoría de las personas a su alrededor y de esta manera se comportará.

⁴ Real Academia Española, 2015 .

Las situaciones en las cuales se da el cumplimiento o no cumplimiento de las normas tiende a relacionarse con términos como la ética y moral. La ética es definida como un “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida” (Real Academia de la Lengua Española, 2016), y la moral es definida como “perteneciente o relativo a las acciones de las personas, desde el punto de vista de su obrar en relación con el bien o con el mal y en función de su vida individual y, sobretodo, colectiva” (Real Academia de la Lengua Española, 2016). Este tipo de comportamientos especialmente en las organizaciones son los que describe y analiza Jorge Etkin (1993) en su libro *La Doble Moral en las Organizaciones*, afirmando que “el análisis de la perversidad es una visión que consiste en descorrer el velo que oculta la injusticia y la desigualdad detrás de la ideología, el dogma, la hipocresía, el doble discurso, la persuasión, o la mentira institucional” (P. XIX). La doble moral que plantea el autor tiene que ver con mensajes que se dan en las organizaciones de manera abierta, clara y formal y al mismo tiempo se transmiten de manera indirecta mensajes contrarios, esta situación puede ser destructiva y en ocasiones está tan arraigada que se convierte en rasgos culturales de la organización.

Retomando el concepto de ética, Etkin (1993) explica que ésta “es el estudio del por qué en lo social hay sistemas de preferencias que privilegian ciertos criterios de conducta sobre otros” (P. 17). En los diferentes grupos sociales existen conductas que son aceptadas, aspectos que regulan los comportamientos de los miembros que definen lo deseable y lo que no lo es; es así como se contruyen valores compartidos que en muchas ocasiones están relacionados con la misión de las instituciones. Existe un nivel macro de la ética que tiene que ver con los preceptos de la sociedad en general, el que todas las personas son libres de hacer lo que quieran hasta que interfieren en la libertad de otros, el que a igual trabajo igual salario, el tener derecho a trabajar en lo que la persona escoja y concluye que los valores éticos son los que deben organizar la vida

social, basados en los principios del bien común, lo justo y lo equitativo, al igual que la libertad y la dignidad de las personas. Continuando con lo planteado por Etkin J (1993), explica que el término ética viene del *ethos*, un concepto que toma relevancia en sus planteamientos. Frente al *ethos* afirma:

Se trata de rasgos culturales que se van inscribiendo en el tiempo, pero – y esto es lo importante- también son la fuente de los actos que se repiten habitualmente en el sistema. Sostenemos, entonces, que existe un círculo recurrente entre el *ethos* como rasgo socialmente construido, los hábitos (virtudes y vicios) y los actos o acciones morales (P. 26).

Etkin (1993) afirma que el *ethos* muestra la parte positiva de los valores, lo que toman las personas como punto de referencia para entender lo que es deseable y lo que no, es un criterio para orientar las acciones en el marco de la organización. El *ethos* es algo que surge en el grupo social de una empresa, no algo que se impone, es un rasgo cultural que no está diseñado de manera formal sino que se construye de manera permanente.

La ética desde lo social está más relacionada con las preferencias, no se refiere a leyes objetivas sino a necesidades y representaciones que constituyen el imaginario social. La ética busca justificar las acciones, establecer si son buenas o malas, a diferencia del conocimiento racional que busca explicar de manera causal los comportamientos de las personas. La ética se expresa por medio de valores, que orientan los comportamientos. Específicamente en las organizaciones, la ética va más allá de definir reglas al interior de la misma, puesto que tiene que ver con un orden superior que atraviesa la sociedad. La perversidad surge como desviación ética cuando en las empresas se comunican ciertas cosas y se realizan otras que pueden ser contrarias, por ejemplo, afirmar igualdad de condiciones para todos los trabajadores y despedir personas por

su edad, religión u orientación sexual no por factores relacionados con la productividad o calidad en el trabajo (Etkin, 1993).

Para analizar la perversidad, Etkin (1993) tiene en cuenta tres elementos clave, el pensar, el decir y el hacer y específicamente en el ámbito organizacional, la perversidad se estudia desde lo lingüístico, lo intencional y desde las prácticas sociales que se dan al interior de ésta . Existen dos desviaciones en las organizaciones sociales desde la perspectiva de la perversidad. Una es el relativismo, el racional subyacente en esta desviación es que no hay afirmaciones que sean objetivamente válidas y los juicios de valor se convierten en un asunto de preferencia. Este relativismo está relacionado con una visión utilitaria la cual justifica los medios para llegar a un fin, independientemente de si estos son correctos o no. La segunda desviación es el autoritarismo, en el que se parte del supuesto que si algo es bueno para la organización también será bueno para sus integrantes y éstos son incapaces de reconocerlo por sus propios medios. La ética desde lo autoritario justifica usar todo el poder necesario para alcanzar las metas incluyendo el miedo, la frustración y la ansiedad. Estudiar la perversidad en una organización implica analizar su interacción con su ambiente, lo que espera la sociedad de ella, los valores y el orden social (Etkin J. , 1993).

La perversidad también puede ser explicada como una desviación, que afecta el ethos, es decir, los valores y la representación de organización que se ha hecho al interior de la misma, apareciendo situaciones contradictorias que dificultan tener claridad sobre lo que es legítimo. Etkin (1993) habla de cómo en las organizaciones hay un discurso formal, unas ideas expresadas y divulgadas que son las aceptadas. Sin embargo, existen mensajes contradictorios para las personas en su día a día. Ejemplo de esto puede ser la forma en como se le exige a la gente respeto hacia las personas pero se ve que no se valora a todos por igual, o cuando se dice que se

crea en la meritocracia pero lo que sucede realmente es que los ascensos son otorgados por favoritismos, esto es perversidad al interior de las organizaciones.

Partiendo de situaciones que ocurren en el contexto político, económico, cultural, en lo jurídico, las organizaciones, las comunicaciones, en el poder, entre otros, Etkin (1993), identificó rasgos comunes frente a la perversidad. El primero es un desplazamiento de la misión original de la institución que se da por la falta de firmeza en los procesos al interior o porque hay una ruptura en el orden interno que es ocupada por personas o grupos que solo piensan en sus intereses y con esta premisa conducen la organización. El segundo es la desviación de los comportamientos de algunas personas o grupos al interior de las organizaciones frente a lo que era habitual. Las relaciones internas se alteran y aparece la hipocresía entre personas o en la relación colaborador – organización, manejando un doble discurso, incluso mentiras. El tercero explica cómo la perversidad en las organizaciones tiene un carácter destructivo tanto hacia el interior como al exterior manifestado con la sensación permanente de ser juzgado, estar amenazado o ser víctima de algún tipo de discriminación. El cuarto muestra la existencia de impunidad frente a la conducta perversa porque en muchas ocasiones ésta no va en contra de los reglamentos de la organización, por esta razón, aunque en ocasiones son detectadas no pueden ser eliminadas de manera inmediata o a las personas que pudieran hacer algo no les interesa lo que distorsiona el sentido de justicia.

Los procesos perversos se comportan como círculos viciosos, que no desaparecen, sino que permanecen hasta que hay una crisis o un orden que los controla de manera temporal, sin embargo, vuelven a aparecer puesto que “la desviación se sostiene en factores estructurales como un modo de relación y no como una alteración accidental” (Etkin, 1993. P. 129). Las personas o grupos que generan o apoyan situaciones perversas tienen una intencionalidad y conocimiento de

los efectos destructivos que éstas tienen. Hay conciencia de que se está afectando a personas, grupos u organizaciones con la finalidad de obtener ventajas. Las acciones perversas empiezan a existir paralelamente con la cotidianidad y las situaciones normales, incorporándose a la realidad de la organización aprovechando las debilidades de los valores o las reglas en la empresa. Las personas o grupos que promueven la perversidad nunca reconocerán la inmoralidad de su comportamiento, puesto que utilizan lo permitido, no lo prohibido. Siempre hay una condición de desigualdad en las situaciones perversas, existen victimarios y víctimas que son afectados por ser miembros de la organización o estar relacionados de alguna manera con ella (Etkin J. , 1993). Lo perverso es un producto de las relaciones que se dan al interior de las organizaciones y condiciona los actos futuros de la misma en la medida que se vuelven repetitivos.

Para el estudio de la perversidad, Etkin tomó en cuenta tres componentes de la cultura organizacional. El primero es lo manifiesto, que son creaciones visibles como el lenguaje, el arte y la tecnología, que son los artefactos. Los componentes prescriptivos que están constituido por las normas y valores que orientan a los miembros del grupo y establece lo que es considerado normal y legítimo. Es el ethos organizacional. El último componente contiene las presunciones subyacentes que se refiere a las creencias y motivaciones del grupo y que le dan a cada integrante la percepción de que pertenecen a éste, están muy arraigadas y guían el comportamiento de las personas, por lo general no están declaradas de manera formal, y concluye:

Los componentes perversos de la cultura organizacional se refieren por lo tanto a su rigidez y su carácter refractario. La desviación consiste en que se supone que la cultura es un factor articulador o de acople de la organización con las condiciones ambientales, no de su aislamiento (Etkin J. , 1993. P.228).En medio del analisis de la perversidad, Etkin (1993) define los valores como “criterios que guían los comportamientos de las personas en forma individual o como integrantes de

grupos, organizaciones y comunidades mayores” (P. 36). Los valores son preferencias de las personas con las cuales se identifican, porque de manera racional los comparten o por los juicios que tienen hacia estos. En este sentido se afirma que “la posibilidad de inducir (no de imponer) comportamientos en los integrantes de la organización, está relacionada con la congruencia entre los mensajes de los directivos y los sistemas de valores de los actores” (P 36).

Los valores no son estáticos, también se transforman y se van adaptando y organizando a medida que se da el desarrollo de las personas. En una organización el sistema de valores perdura o se mantiene en la medida en que los trabajadores tienen una disposición a interiorizar el mensaje que se les transmite, no porque sean impuestos de manera autoritaria sino porque se comparte su sentido y su importancia. Cuando se habla de valores no se puede afirmar que éstos sean objetivos puesto que dependen de la realidad y el contexto. De la misma manera, la objetividad cuando se habla de perversión empieza a perder validez puesto que depende en gran medida del observador, la percepción puede cambiar si se está al interior o por fuera de la situación. La realidad del observador en cuanto a la perversión, implica que ha percibido diferencias entre el deber ser que ha construido a partir de sus experiencias y lo que está sucediendo en la realidad. Es así como el observador de cierta manera diferencia lo bueno y lo que no lo es de acuerdo a sus valores. Así, la calificación sobre si algo es perverso o no lo es, cruza por el observador externo que está emitiendo su juicio y puede haber una incongruencia entre los valores aplicados en la realidad, es decir, la utilización de un valor en un contexto determinado puede afectar de manera contraria otro contexto.

Los valores que tienen las personas se van adquiriendo en la medida que están inmersos en un contexto social que va amoldando el comportamiento, frente a esto, Etkin (1993) se apoya en el concepto de moral y afirma:

Es un conjunto de principios y reglas sociales acerca de los comportamientos de los actores sociales, que son coherentes en el sentido de no presentar contradicciones en sus definiciones. Dichos principios o fundamentos de la acción contestan a la pregunta acerca del deber ser, o sea la bondad de la conducta esperada de las personas, en nuestro caso, como miembros de una organización social (P.64).

En cuanto a la moral en las organizaciones y partiendo de la definición anterior, existe una relación entre las normas y reglas establecidas al interior de ésta y el ambiente general externo en que ésta se desenvuelve, el marco legal, la cultura del país, el sector económico etc. Las normas éticas no pueden ser universales ni aplicables a todas las situaciones por igual, no hay valores absolutos, puesto que éstos varían dependiendo de cada persona o cada contexto. Por esta razón los principios normativos no son absolutamente válidos puesto que no se puede definir si son buenos o malos. Sin embargo, las normas y los valores son indispensables en las organizaciones en la medida que permiten la cohesión de los grupos.

Los planteamientos de Etkin J (1993) sobre la doble moral en las organizaciones y las situaciones perversas que se pueden dar al interior de la misma contribuyeron al análisis de lo encontrado en la investigación acerca del cumplimiento o incumplimiento de las normas. Este aspecto será explicado a profundidad más adelante.

5.3. Referente contextual

Como se mencionará en los aspectos metodológicos, la presente investigación se realizó en Quala S. A. Con el fin de dar al lector un marco de referencia de la organización y las

características de las personas que trabajan allí, a continuación se describirá su historia, sus inicios, las marcas, los países en donde ha operado y su pensamiento estratégico

5.3.1. Reseña histórica de Quala S.A

En el año 1980 en la ciudad de Bogotá un grupo de siete personas conocedoras del potencial del consumo masivo, dieron inicio a una pequeña empresa con la idea de diseñar, elaborar y comercializar productos de alta calidad. En una bodega al sur de la ciudad nace Quala con el producto Instacrem, una crema no láctea en polvo para el café. Teniendo muy pocos recursos tanto monetarios como de personas, éste producto empezó a ser ofrecido en las oficinas como acompañante para el café, sin embargo al no ser conocido el resultado en ventas no fue el esperado. Como alternativa surgió la opción de dejar el producto en consignación para que las personas lo probaran y si les gustaba hacían el pago en el nuevo pedido.

En 1981 sale al mercado el producto Batilado, un helado que se puede preparar en casa a muy bajo costo. En 1982 se lanzó Baticrema una crema instantánea para postres. En 1985 llega Quipitos, leche en polvo azucarada. Dichos productos después de 20 años siguen presentes en el mercado.

En 1986 se ingresa a la categoría de alimentos con la sopa instantánea Hogareña y la crema La Sopera, producto que rápidamente se posicionó en el mercado colombiano.

En 1990 inicia una etapa de expansión importante para Quala al ingresar a la categoría de refrescos en polvo con el producto Frutiño, del que han sido imagen personalidades reconocidas en Colombia como los deportistas René Higuita y el Pibe Valderrama y artistas como Juanes y Fanny Lu. Dado el éxito de Frutiño, se lanza en el año 1992 bajo la misma marca, Gelatina, ofreciendo al consumidor diversos sabores y beneficios adicionales como vitaminas. Más

adelante, en el año 2004 se lanza Gelagurt una gelatina con sabor a Yogurt, con proteínas, calcio y vitaminas. Dentro de la categoría de refrescos en polvo, se desarrolla la marca Familia Ya, que ingresó al mercado en 1997 con sabores como Naranya, Moraya, Guanabanaya, Fresaya, Luloya entre otros, con la innovación que puede ser preparado en agua o en leche. En el año 2002 se lanza Ligth Ya, la alternativa saludable dentro de este tipo de bebidas.

En el año 1996, se ingresa a uno de los mercados más grandes a nivel mundial con el lanzamiento del caldo en cubito Doña Gallina.

En 1998 se introduce al mercado Bon Ice, un refresco congelado que ya era conocido en los barrios de Colombia como Bolis. Este producto ha sido clave en la expansión de Quala hacia otros países.

En el año 2000 se lanza Del Fogón, marca de condimentos que de manera rápida alcanzó el segundo lugar en la categoría de condimentos y Activade, una bebida hidratante en polvo, lanzada como una alternativa económica para deportistas.

En el 2003 hubo un lanzamiento que marcó la historia en las ventas de Quala logrando una participación en el mercado del 26%, Ricostilla, el primer caldo de costilla en el mundo.

En el 2004, se ingresa a la categoría de Cuidado Personal con la marca Sávital que ha llegado a ser la segunda marca de participación en el mercado de Shampoo y teniendo también acondicionadores y cremas de peinar. Dentro de esta categoría también se desarrollaron Frutive en el 2007, Ego shampoo, gel y crema de peinar para hombres (2008) Bio Expert (2014) y la crema dental Fortident (2006).

En el año 2010 ingresa SunTea en polvo de sabores limón y durazno, más adelante se lanza manzana y maracuyá. A través de la misma marca se lanza después Suntea líquido (2013) y Sun Tea con gas (2014).

Vive 100, una bebida energizante de bajo costo se lanzó en el año 2012 buscando masificar este tipo de producto teniendo como base el día a día del consumidor, como el momento después del almuerzo o cansancio excesivos en época de parciales en estudiantes. Su bajo precio y su estrategia de venta de manera masiva en la calle han hecho que este producto se posicione en los mercados de los países donde está presente.

Se ingresó a la categoría de cuidado del hogar en el año 2014 con el suavizante para ropa Aromatel, con una fórmula más concentrada que el de las marcas de la competencia y un precio significativamente menor. Además del aroma floral con el que se lanzó al mercado, se desarrolló el aroma a manzana y más adelante a frutos rojos.

De la misma manera, en el 2014 y como parte de la unidad de negocio de Bon Ice, se desarrolla la marca Popetas, crispetas gourmet con sabor a caramelo y mantequilla, más adelante, se lanzaron al mercado los sabores de queso y BBQ (Quala, 2016).

5.3.2. Pensamiento estratégico

5.3.2.1. Misión

La misión de la compañía está concebida de manera corporativa, es decir, involucra a todos los países que hacen parte de Quala en este momento. El proceso de diseño de la misma contempló la participación de muchas personas de la organización lideradas por el comité directivo. La misión de Quala es la siguiente:

Dominar categorías de consumo masivo, construyendo marcas líderes y rentables, que ofrezcan una propuesta superior al Consumidor Popular Local (Quala Colombia, 2016).

5.3.2.2. Visión

Dado que la operación de cada país está en un estadio diferente, cada uno tiene definida una visión de acuerdo a éste. La visión para Colombia es:

En el 2016, Quala Colombia aumentará sus ventas en 100% vs el 2011 alcanzando un BILLÓN de pesos provenientes de:

- Ingresar exitosamente a tres nuevas macro categorías con marcas rentables e internacionalizables.
- Fortalecer nuestra posición en las macro categorías actuales dominando nuestras categorías estratégicas e incursionando en nuevas.
- Explosionar el negocio BonIce.

Con apertura al entorno, estaremos en continua construcción y apropiación del conocimiento en los factores claves y utilizaremos las mejores prácticas y herramientas para simplificar y agilizar la operación. Trabajaremos de manera sinérgica con los países, aportando nuestras ideas y talento para que Quala Internacional se convierta en una compañía Latinoamericana con proyección global (Quala Colombia, 2016).

5.5.3. Quala en el mundo

Después del éxito y los aprendizajes que se tenían en Colombia, se busca la expansión hacia otros países latinoamericanos iniciando por República Dominicana donde se empieza operación en el año 1998. En la actualidad se tiene presencia en las categorías de Culinarios con las marcas Ricompleto y El Criollito, Bebidas con Frutimax, Jugos Ya Juvena y Vive 100 y en Refrescos Congelados con la marca Skim Ice. Se cuenta con más de 1100 empleados, se atienden más de 40,000 clientes. Desde este país se atiende Haití (Quala Dominicana, 2016)

Ecuador inicia operaciones en el 2003, actualmente cuenta con más de 700 empleados con presencia en todo el país. Se tienen productos en las categorías de alimentos con Doña Gallina; bebidas con SunTea y JugosYa; cuidado del hogar con el suavizante para ropa Aromatel; cuidado personal con las marcas Savital, Ego Shampoo, Gel y crema de peinar y la crema dental Fortident; postres con Quipitos; refrescos congelados con Bon Ice, Bon Tea y Yogoso y en Snacks con Popetas (Quala Ecuador, 2016).

A México se ingresó en el 2004. Por la dimensión del país y la especialización en redes de distribución se tienen dos unidades de negocio, una es Bon Ice México que cuenta con más de 200 empleados directos y está enfocada la venta en la calle de marcas como Bon Ice y Yogur Ice y Quala México con más de 1400 empleados en el territorio nacional y con presencia en las categorías de bebidas con las marcas Frutimax, Sun Tea y Vive 100; alimentos con Rikopollo; cuidado personal con Savilé y Ego y en snacks con la marca Popetas (Quala México, 2016).

En Venezuela se dio inicio a una exitosa operación en el año 2006, se llegó a tener presencia en las categorías de refrescos con la marca Frutimax; cuidado personal con Ego, Savital y la crema dental Fortident; golosinas con Chupi Plum; alimentos con el caldo El Criollito y Ricostilla y en refrescos congelados con la marca Bon Ice. Después de una alta inversión en

una planta de producción que no se llegó a utilizar y dados los problemas políticos del país, se empieza a manejar la operación de ventas a través de distribuidoras para finalmente cerrar la operación en el año 2014 (Quala Colombia, 2016).

En el 2009 se da inicio a la operación en Brasil, lo que implicó un reto adicional en la apertura en un país con un idioma diferente. Con el modelo de ventas en la calle, se lanzó al mercado el producto Icegurt, una barra congelada de yogurt que era maquilado en dicho país. Después de 7 años de inversión y teniendo pérdidas permanentes por la realidad económica del país, la alta carga tributaria y los costos de producción, el futuro no era rentable lo que lleva a la decisión de cerrar dicha operación a finales del año 2014 (Quala S.A., 2015).

A Perú se ingresó en el año 2010 con la marca Ego a través de un distribuidor, dado el desarrollo del mercado en el 2013 se decide iniciar operación directa. En este momento cuenta con alrededor de 60 empleados y se tiene presencia en las categorías de bebidas con la marca Bon Tea, y en cuidado personal con Ego Shampoo y Gel (Quala Perú, 2016).

La operación más nueva está en Centroamérica con sede Guatemala donde además de dicho país se atiende El Salvador y Honduras. Se ingresó a este mercado en el año 2013 con la marca Ego y en la actualidad cuenta con alrededor de 60 colaboradores (Quala Centroamérica, 2016).

En total, Quala en este momento tiene presencia en el mercado latinoamericano a través de 8 países, es líder en varias categorías y se cuenta con alrededor de 8300 empleados (Quala Colombia, 2016).

6. MEMORIA METODOLÓGICA

6.1. Método

El presente estudio es de tipo descriptivo, puesto que se buscó especificar y mostrar unas variables en un contexto determinado. Como afirman Hernandez, Fernandez, & Baptista (2010) este tipo de estudios “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (p. 80). En relación al tiempo, es un estudio transversal puesto que se hizo la toma de datos en un único momento y el tratamiento de los datos fue de tipo cualitativo, puesto que para dar respuesta al a pregunta de investigación no era suficiente encontrar información, se debía entender el significado, las motivaciones y el porqué del comportamiento del grupo objeto de estudio.

El diseño de la investigación es un estudio de caso, que busca interpretar fenómenos, comúnmente de grupos sociales, explorando cómo se construye la realidad en dichos grupos, indagando sobre las interacciones, la forma en que se comunican y sus vivencias en el día a día (Flick, 2015). Teniendo en cuenta lo anterior, en Quala S.A, en el distrito Medellín, se tiene una problemática de despido de personas por incumplir las normas establecidas, igualmente se quiere profundizar y conocer las posibles causas de esta situación, partiendo de la explicación que los mismos vendedores dan de la misma, por esta razón, se plantea un estudio de caso puesto que la problemática es particular.

6.2. Participantes

La investigación se llevó a cabo con miembros del canal detallista de una empresa de consumo masivo en la ciudad de Medellín. En dicho canal hay tres grupos de ventas conformados cada uno por 12 preventistas y un supervisor.

Se buscó tener la participación de personas que llevaran más de cuatro meses en la compañía, tiempo que se consideró adecuado para tener un conocimiento del canal, el cargo y las prácticas al interior de los equipos. También se buscó tener por lo menos 4 preventistas de cada uno de los grupos, para contar con miembros de todo el canal detallista.

Se les explicó el objetivo de la investigación, la finalidad académica de la misma y que se conservaría la confidencialidad de la información y el anonimato.

6.3. Unidad de análisis

Como se explicó en los apartados anteriores, la presente investigación se llevó a cabo en la sede Medellín de Quala S. A, específicamente con el grupo del canal detallista. Esta empresa se seleccionó por varias razones, la primera es que es una compañía de consumo masivo, también porque se pudo identificar una problemática en la organización y hubo un interés de los directivos de la misma en la propuesta de investigación. Debido a esto, existió un libre acceso a la información y la disponibilidad de tiempo y recursos para realizar las entrevistas con los participantes⁵.

⁵ La investigadora trabaja en dicha organización hace más de 7 años

6.4. Instrumentos de recolección y análisis de información

6.4.1 Entrevista

La toma de información se realizó a través de una entrevista semiestructurada que fue aplicada de manera grupal. Se escogió este instrumento puesto que brinda flexibilidad al permitir realizar otras preguntas o modificar el orden en que se realizan para tener mayor profundidad (Toro & Parra, 2010). De igual manera, la entrevista semiestructurada grupal facilita la interacción con el grupo y posibilita ver otros aspectos en la interacción, como los gestos, las posturas y en general elementos del lenguaje no verbal.

Se establecieron dos categorías generales de rastreo de información que a su vez tienen subcategorías. La primera categoría fue los rasgos típicos culturales que se dividió en las subcategorías estilo de liderazgo, interacción comunicativa, bienes inmateriales y bienes sociales. La otra categoría fue el cumplimiento o incumplimiento de las normas con las subcategorías percepción sobre las normas establecidas por la compañía y legitimidad de la norma.

En la primera parte de la entrevista se indagó sobre aspectos generales de los participantes como su nombre, edad y tiempo que llevaban en la compañía.

En la siguiente parte, se plantearon las preguntas de acuerdo a las categorías de análisis y en la medida que se desarrollaron las entrevistas fueron surgiendo preguntas adicionales que permitieron profundizar sobre aspectos específicos (En el **Anexo 1. Estructura de Entrevista Semiestructurada**, se presenta la estructura planteada).

6.4.2. Matriz de análisis de información

Para el análisis de los datos, se inició con la transcripción de las entrevistas grupales. Posteriormente se creó una matriz con las categorías de análisis que facilitó la codificación de la información obtenida partiendo de la identificación de significados, experiencias, ideas, conceptos y hechos relevantes que permitieron el proceso de categorización de la información agrupando los datos para buscar posibles relaciones (Ver **Anexo 2. Matriz de Análisis de información**).

Después de esto se realizó una triangulación, que consiste en utilizar los datos obtenidos a través de diversas fuentes (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) y analizarlas teniendo en cuenta la teoría encontrada y la interpretación del investigador. Para esto se utilizó la técnica ECRO (Esquema Conceptual, Referencial y Operativo) de Pichón Rivière que permitió una aproximación dialéctica a la situación de estudio a través de relaciones entre la información encontrada y los conceptos (Zito Lema, 1985). De esta manera, se inició con la caracterización de los rasgos típicos culturales, contrastando la teoría, con los datos encontrados, lo que permitió identificar y describir dichos rasgos culturales. De la misma manera se continuó con el cumplimiento e incumplimiento de las normas y en este proceso surgió una categoría adicional que fue la doble moral y las situaciones perversas, identificando varios factores que pueden incidir en el comportamiento de las personas para cumplir o incumplir las normas

6.5. Aspectos éticos de la investigación

Teniendo en cuenta la responsabilidad a nivel ético que se tenía con los participantes, se les explicó claramente el objetivo de la investigación, su carácter académico y la forma en que iban a ser tratados los datos obtenidos. De igual manera se aclaró que la participación era

completamente voluntaria. Para esto, se diseñó y se pidió firmar un consentimiento informado (ver **Anexo 3** *Declaración de Consentimiento Informado*).

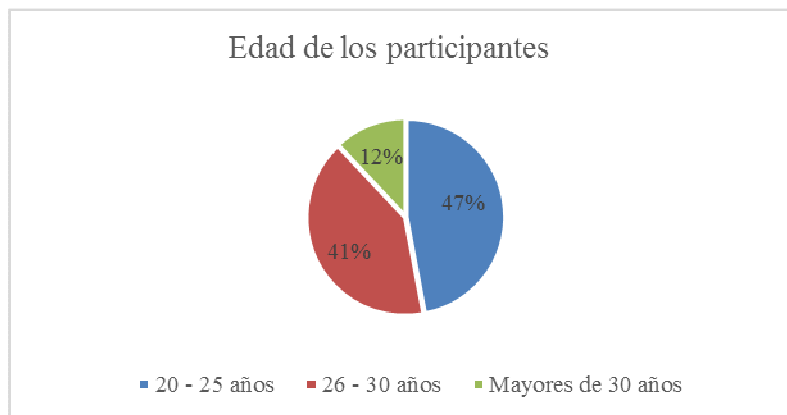
7. HALLAZGOS

En el presente capítulo se presenta el análisis de los resultados encontrados, contrastando la teoría con lo que se encontró en el trabajo de campo, además de presentar la postura de la investigadora. Los nombres de los participantes han sido cambiados con el fin de garantizar el anonimato.

7.1. Características de los participantes

Participaron de manera voluntaria diecisiete (17) personas, tres (3) de las cuales eran supervisores y catorce (14) preventistas.

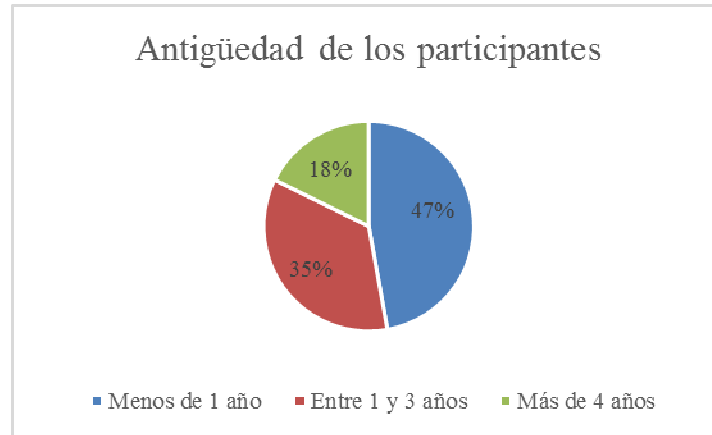
Las edades de los participantes iban de los 20 a los 30 años como lo muestra la **Gráfica 1. Edad de los participantes**



Construcción propia (2016)

Como se explicó en el apartado sobre el método, se buscó que los participantes tuvieran una antigüedad mínima de 4 meses. Se contó con voluntarios con diferente tiempo de antigüedad en

la compañía, siendo la mayoría mayores de 9 años. La distribución se detalla en la **Gráfica 2**. Antigüedad de los participantes



Construcción propia (2016)

7.2. Caracterización de los rasgos típicos culturales de las personas del canal detallista

Retomando los planteamientos de Vallée (1995) citado por Higuera y Grisales (2014), la cultura está constituida por tres sistemas. El sistema de producción de bienes materiales que tiene que ver con la construcción que hacen las personas en su interacción con el ambiente. En la presente investigación, este ambiente incluye a la empresa y los clientes con quienes interactúan los vendedores todos los días. Para tener un mayor entendimiento de esto, vale la pena explicar el rol que el canal de venta tiene en la compañía y es el “ser la punta de lanza para penetrar y maximizar la posición competitiva de nuestras marcas en las tiendas” (Quala, 2016). Este canal tiene un papel importante en la empresa puesto que por estar dentro del mercado de consumo masivo y tener productos populares, gran parte de sus clientes se abastece en las tiendas. La empresa se ha encargado de dar un papel protagónico a este canal, evidenciado en la asignación de recursos, herramientas y reconocimiento a las personas, lo que genera orgullo a los colaboradores que han estado allí. Adicionalmente, los cargos de dicho canal, los preventistas, los

supervisores de preventa y el jefe de ventas son cargos semillero, donde se busca que las personas tengan un aprendizaje de múltiples variables, desarrollen competencias y asciendan a otros cargos de mayor complejidad. Como política de la compañía después de que se lleven seis meses en un cargo, se puede participar en procesos de promoción interna. Uno de los participantes de la investigación afirmó al respecto:

Realmente uno siente, uno percibe que en sí, casi que un 80% de las personas de los otros canales pasaron por preventa, entonces vos sentís el cariño de las otras personas hacia la preventa de que es por decir... el bachillerato quiere a la escuelita, la escuelita quiere a kinder y kinder quiere a párvulos, es una cadena. Sí, eso, es el canal por el que todos pasaron, el canal que todos quieren, el canal que para crecer tienes que pasar por él, eso es lo bueno, de que estás en un grupo numeroso, la energía, el serio, el recochudo, es muy bacana la energía que se trabaja y no solo eso, sino como decía anteriormente, de que siempre a la preventa la tienen presente en todo, en los lanzamientos es la primera, entonces son muchas cosas las que te motivan siempre en este canal (G1P5, 2015).

Teniendo ese contexto frente a los bienes materiales, ese orgullo que sienten las personas del canal es el que transmiten a sus clientes día a día, que también está apoyado en los productos de la compañía y el posicionamiento que éstos tienen en el mercado. Reforzando esto, uno de los participantes menciona:

Yo pienso que Quala tiene productos líderes. A nivel personal pienso que un Unilever o hay otras empresas que son mucho más grandes que Quala pero que cuando uno llega a la tienda lo perciben a uno como un "crack", incluso los otros vendedores como si fueran animalitos como que se van escondiendo porque llegó Quala y los clientes también... ¿Cómo?, ¿qué Quala? Hágale que yo vengo ahorita... bueno, pero no me vaya a dejar sin pedido [dicen los clientes]. O pasa que a uno le toca dejar de atender un cliente porque

tiene una reunión temprano o algo, y le dicen a uno... usted por qué no vino, vea, me dejo embalada, me dejó sin mercancía, que no ocurre con otras compañías que si no vienen no pasa nada (G1P7, 2015).

Este posicionamiento de los productos en las tiendas, el que los clientes los esperen y les reclamen cuando no van a visitarlos, hace que los vendedores se sientan respaldados por los productos que venden y también se sienten orgullosos de la compañía haciendo que sean más comprometidos con su trabajo.

De esta manera, se puede afirmar que se identificaron como bienes materiales la relación que tiene la compañía con los clientes en las tiendas, que se da a través de los vendedores, los productos, la publicidad de los mismos y los clientes finales. Esta relación incluye cierta dependencia puesto que los tenderos quieren tener los productos de la compañía y claramente la compañía quiere que sus productos estén presentes en este tipo de negocios. Los productos también hacen parte de los bienes materiales, su posicionamiento en el mercado y la preferencia que tienen los consumidores hacia ellos. También se identificó que el canal como tal hace parte de los bienes materiales, lo que significa pertenecer o haber pertenecido a él en algún momento de la historia de la persona en la empresa, dicho canal se ha convertido en una institución por la manera en que opera y lo que se aprende en él que es útil cuando se ocupan otros cargos, es decir, al parecer los empleados que hacen parte del canal empiezan a sentir un arraigo por el proceso que viven, por su desarrollo al interior y se legitima cuando precisamente vive el proceso desde sus inicios en la compañía, como dicen ellos mismos, desde la preventa.

El segundo sistema de la cultura organizacional que plantea Vallée (1995) es el de producción de bienes inmateriales, que tiene que ver con la interpretación que hacen las personas de su ambiente. Una de las características que se identificó como componente de un bien inmaterial, es

la forma en la que se ubican los vendedores todos los días en la reunión de grupo con su supervisor para revisar los resultados del día anterior y establecer los compromisos del presente día. En la sala de ventas hay una mesa rectangular, el supervisor siempre se ubica en la cabeza de la misma y los preventistas se ubican de acuerdo al lugar que ocuparon en el ranking de resultados del día anterior, de esta manera, la persona con mejor resultado se hace a la derecha del supervisor, después el segundo con mejor resultado y así sucesivamente. Finalmente, la persona que está al lado izquierdo del supervisor es quien obtuvo los resultados más bajos el día anterior. Aunque esta práctica se instauró hace algunos años, se hace para facilitar que el jefe del canal observe de manera rápida la gestión de quien trajo mejores resultados. Esta práctica es muy notoria puesto que cuando ingresan a la sala ya saben cómo le fue a cada uno. Uno de los participantes señala:

Uno acá siempre quiere ser el mejor, estar más arriba en el ranking, estar a la izquierda del líder desanima, pero al mismo tiempo anima a dar lo mejor de uno para el otro día no estar ahí (G1P2, 2015).

Aunque esta forma de ubicarse en la reunión fue instaurada intencionalmente por la organización, ha generado pensamientos y sentimientos frente al lugar donde se ubican las personas que dan pie a comportamientos, como lo dice el participante mencionado anteriormente, “dar lo mejor de uno”. En el caso contrario, estar sentado a la derecha del líder genera orgullo y satisfacción al saber y ser reconocido por los compañeros que fue el que mejores resultados obtuvo el día anterior. Igualmente esta práctica podría generar un estímulo a la competencia entre ellos buscando en el día a día ganar la posición al lado derecho del supervisor o al menos no estar a la izquierda.

Otra práctica que hace parte de los bienes inmateriales es el grito de batalla. Es un grito que hacen todas las personas del grupo cuando van a iniciar y terminar la reunión, antes de ir a la calle a iniciar su ruta. Este grito se estableció hace aproximadamente 8 años en los grupos de preventa de todo el país. Su objetivo fue energizar a los miembros del equipo antes de salir a vender, como lo hacen los equipos deportivos antes de empezar una competencia. Este grito ha generado otras prácticas puesto que es cambiado cada mes, genera expectativa ante las personas de otras áreas de la compañía sobre cómo será el grito cada mes y lo ajustan de acuerdo a la época del año, el triqui triqui en Halloween o usando villancicos en diciembre a los que les cambian la letra en la cual refuerzan las metas que cumplirán. Frente a esta práctica afirman:

Yo creo que Quala es la única empresa que tiene grito de batalla cuando uno llega y cuando salimos. Eso hace parte de la cultura de la empresa, uno se va muy motivado con eso (G1P1, 2015).

Esta práctica, al igual que la de la forma de ubicarse en la reunión diaria fue promovida por la compañía, sin embargo, en este momento está fuertemente arraigada en el equipo y se puede decir que hace parte de su identidad, de su forma de operar y de la esencia del canal.

Los bienes sociales son "los actos y hechos sociales que las personas reflejan producto de la adaptación permanente con su entorno, y que hace que se desarrollen formas colectivas de trabajo" (Zapata & Rodríguez 2008, citado por Higueta & Grisales, 2014p. 102). Las formas colectivas de trabajo son evidentes en este grupo de vendedores, aunque cada uno trabaja por obtener sus resultados y tener un buen desempeño en sus indicadores, durante las entrevistas grupales fue un aspecto que todos reconocieron, además que es de las características que más valoran en su trabajo. Muestra de ello son las siguientes afirmaciones:

A mí la semana pasada, se me... no tenía moto y tenía que ir a hacer unos papeles al tránsito y yo le comenté a todos los compañeros y entre todos me ayudaron a hacer la ruta, eso es un buen equipo de trabajo, es poder contar con los compañeros, es tener la suficiente confianza para decirles (G1P7, 2015).

Este hecho ejemplifica la intención que tienen de ayudar a sus compañeros frente a las dificultades que se les pueda presentar. De la misma manera, uno de los participantes resaltó la ayuda que le brindan específicamente a uno de sus compañeros:

En el grupo de nosotros, hay un compañero que lleva mucho rato incapacitado y nosotros tratamos de repartirnos la ruta cuando no se puede hacer, es como decir, no dejar caer tanto al compañero en la ruta porque después se le cae más porque no la visitan, así no cumpla uno al 100% en la ruta de él, pero al menos los clientes saben de qué uno está pasando y no le van a empezar a comprar a otros, entonces como de mucha unión. Muchas veces nosotros podemos estar muy cansados y decir, ah! que pereza esto, pero no... vamos... es el grupo, es por un compañero, hoy por él, después por mí (G1P1, 2015).

Este tipo de comportamientos de cooperación ha surgido de manera espontánea en el grupo de vendedores y se ha ido reforzando a través del tiempo hasta que se convirtió en una situación habitual. Los supervisores de los equipos de preventa reconocen esto como una característica particular y afirman que hay algunas personas que de manera proactiva se ofrecen a colaborar y otras que no lo hacen, pero que si se les pide que le ayuden a un compañero, lo apoyen en la ruta o le expliquen algún tema lo hacen con gusto.

Estos comportamientos también han llamado la atención de las personas nuevas en la compañía como lo afirma una de las personas más nuevas que participó en la investigación:

Cuando yo entré, llevo cinco meses, el primer mes yo llamaba mucho a los compañeros, porque como decían, es mejor, de una vez, desde el principio resolver la duda o decir, tengo esta duda, a no meter las de caminar por ahí, enviando cosas que no se podían o algo así. Le dan a uno la confianza desde que entra al grupo, ey, moleste, pregunte para que no cometa errores, entonces uno desde el principio, desde el segundo día, ey... como se llena esto, los mismos compañeros, vea, esto se llena así, inclusive, a veces uno ni pregunta y le explican (G1P4, 2015).

La construcción de los bienes sociales ha llegado a tal punto de compararse con una familia. Uno de los vendedores afirma:

No trabajamos como equipo sino como familia. Uno diario desde que se levanta hasta que termina tiene contacto con los compañeros y por qué digo como familia, porque a un compañero uno le dice, haga esto y esto y ya, en cambio nosotros todos nos apoyamos, nos decimos vea esto está bien, esto está mal, se puede hacer esto, esto no se puede hacer, qué le pasó, si está indispuerto le colaboramos en algo, necesita ayuda, salimos juntos (G1P4, 2015).

El generar lazos fuertes entre compañeros de trabajo es percibido de manera positiva por los preventistas pues consideran que tienen apoyo frente a las dificultades que se les puedan presentar dentro del trabajo o en temas personales. Sin embargo, cuando se indagó este tema con los supervisores se encontraron diversas opiniones, uno de ellos comparte el punto de vista de los preventistas y afirma que este tipo de lazos facilita la gestión cuando deben responder como equipo por un resultado. Por otro lado, uno de ellos no ve de manera positiva esta relación tan cercana y filial por parte de los vendedores afirmando:

Yo a veces pienso que no es tan chévere porque sabemos que todo hay que manejarlo, pero cuando ellos son tan amigos, y sucede o pasa alguna situación que no debería pasar,

por ejemplo, incumplen con alguna política, cuando son tan amigos ellos no van a chuzar a los más amigos, un ejemplo, Darío era totalmente aparte, a Darío le pasaba cualquier situación y pum, ahí mismo contaban, pero si a Ricardo le ven alguna situación que es tan apegado a este grupito, él no lo dice, no... es que ese es mi parcerero. Incluso una vez Alejandro dijo algo, nunca se lo pude sacar porque eran muy amigos, fue y le dijo a uno de mi equipo que estaba en el primer lugar en el ranking: parcerero lo felicito yo sé que su resultado es transparente y yo sé que usted trae las facturas y está de primero porque las trae, más no como personas que son tan amigas mías que van y traen el número pero porque triangulan y porque parten facturas y tristemente yo por ser tan amigo de él no me atrevo a decir nada. Entonces yo a veces pienso que ser tan amigos no es tan bueno por eso, que se genere acá una amistad y de vez en cuando el paseíto sí, pero cuando es una amistad tan marcada eso hace que le cuide la espalda. Para mí no es tan chévere (GSL1, 2016).

Esta situación descrita por uno de los supervisores evidencia que los vendedores al tener lazos de amistad tan fuertes se protegen de alguna manera entre ellos, y no cuestionan el comportamiento de sus amigos aún sabiendo que están haciendo algo que no está permitido por la compañía. Dichos lazos tienen el potencial de modificar el comportamiento al interior del grupo. Por un lado, entre ellos se puede promover el cumplir las normas establecidas y que el mismo grupo refuerce comportamientos que vayan en esa dirección o por otro lado se pueden generar y promover incumplimientos, apalancados en que al interior del grupo todos hacen lo mismo y ninguno dice nada a los supervisores para cuidarse entre ellos. La manera en que el grupo se relaciona puede generar rechazo a personas que no se adaptan a la misma, como lo explica el supervisor, cuando una persona específica del equipo faltaba en algo, le informaban inmediatamente; esta dinámica hace que haya una mayor cohesión entre los miembros del equipo que tienen un comportamiento similar y aíslan a las personas que no se ajustan a este

comportamiento. Vale la pena preguntarse que papel juega en estas situaciones el supervisor, puesto que al hacer parte del equipo puede estar permitiendo comportamientos al interior que pueden reforzar el cumplimiento o incumplimiento de las políticas establecidas por la compañía.

Desde otro punto de vista, se retoma a Schein (2004) quien propone que uno de los ángulos de la cultura organizacional son los artefactos y creaciones que se construyen y perduran en las empresas. Éstos están en el nivel más superficial y se refieren a las estructuras y construcciones visibles de un grupo como la arquitectura, el ambiente físico, el lenguaje, los mitos e historias de la organización. También hacen parte de este nivel los procesos, la manera formal en que se opera al interior de una empresa. Esta categoría de análisis de la cultura, también fue retomada por Etkin (1993) en su libro la doble moral en las organizaciones al estudiar los fenómenos perversos que se dan precisamente al interior de las organizaciones. Estos fenómenos perversos serán explicados más adelante.

Una característica de la compañía que hace parte de estos artefactos y creaciones en la estabilidad laboral que es percibida en los trabajadores y la posibilidad de ascender rápidamente a otros cargos dependiendo del desempeño. Uno de ellos afirma:

Yo pienso personalmente, que es la estabilidad, yo nunca había estado en una empresa que me brindara tanta estabilidad, que me brindara la oportunidad de empezar a crecer desde que cumpla los 6 meses y es algo que por ejemplo, en mi casa mi esposa y hasta mi mamá cuando le dije... ma yo a los 6 meses me puedo empezar a postular, puedo empezar a ascender, tengo que ponerme a estudiar, es empezar a proyectarse a hacer un plan de vida distinto al que ya tenía porque uno decía... yo quiero entrar a una empresa estable o a un negocio porque yo llegue a tener negocios y no yo que voy a hacer, entonces ahí es que empieza el proyecto de vida que uno tenía y lo empieza a aplicar con lo que uno tiene acá,

entonces empieza a cambiar la forma de pensar ya para futuro, uno pensaba... una empresa, voy a estar ahí, mirar a ver que hago y acá no; necesito empezar a meterle la ficha para crecer (G1P5, 2015).

La estabilidad laboral que brinda la compañía está ligada a varios aspectos. El primero es que la persona cumpla con el rol de su cargo, haciendo énfasis no solamente en los resultados sino en la forma en que éstos se consiguen. En la empresa es valorado el interés de la persona por aprender, por desarrollarse y ser proactivo. En la medida en que esto se da, se tiene estabilidad laboral y posibilidades de ascender y ocupar otros cargos. Como se mencionó anteriormente, Quala le apuesta a formar a las personas y en esta medida brinda oportunidades de crecimiento.

Como parte de los artefactos y creaciones también se identificó el perfil del cargo del preventista, que más allá de la educación y la experiencia requerida, incluye características de las personas que son evidentes para el grupo. Cuando se indagó sobre las características que tienen en común las personas de Quala, mencionaron:

Yo digo que las ganas de crecer y que eso se pega muy fácil. A veces alguien llega con la mentalidad un poco apagado o algo así y como que se contagia de los demás, no venga es que de pronto podemos estudiar, esto se puede hacer mejor así, hay la oportunidad y como la compañía da la oportunidad de crecer, entonces dan ganas de crecer cada vez más (G2P9, 2015).

Y uno de los supervisores agrega:

Yo pienso que aparte de las actitudes y aptitudes que pide Quala para entrar a la compañía pues que espíritu guerrero y todo eso, de su personalidad yo pienso que generalizando, todos son muy alegres, pues, la alegría caracteriza las tres preventas realmente. Cuando yo estaba en capacitación con los otros supervisores, que entraba a los grupos, todo el mundo

es muy abierto a reírse pero también siendo respetuosos. En general todos son muy alegres, demasiado alegres (GSL3, 2016).

El perfil del cargo definido por gestión humana y las cabezas del canal ha integrado las características que mencionaron los participantes, la alegría es fundamental puesto que contagia y es la imagen que se le da a los clientes, también se busca que las personas tengan una alta tolerancia a la frustración, puesto que se ven enfrentados de manera permanente a situaciones difíciles que en muchas ocasiones no pueden controlar como el clima, cuando hace mucho calor o cuando llueve se puede afectar la realización de la ruta o aumenta la fatiga y el cansancio, o la manera en que son tratados por los clientes que puede ser amable o grosera e irrespetuosa. Otra característica que hace parte del perfil del cargo se ha denominado espíritu guerrero, definido como la capacidad de asumir los retos, de no abatirse ante las dificultades y de buscar superar las metas permanentemente. El término espíritu guerrero es utilizado frecuentemente al interior de la compañía y son reforzadas por parte de los supervisores y jefes las características que lo componen. En general, dichas características son percibidas de manera positiva por los vendedores, sin embargo, valdría la pena profundizar con ellos sobre lo que significa este término y la interpretación que están teniendo del mismo. Podría ser que esta interpretación esté llevando a la búsqueda de la consecución de los objetivos a como dé lugar.

Continuando con el análisis desde el planteamiento de (Schein, 2004), los valores, se relacionan con los ideales de un grupo, las metas y la manera en que éstas se pueden alcanzar. Estos valores son aceptados por el grupo y transmitidos por personas representativas en la empresa, se van consolidando hasta que se convierten en asuntos incuestionables y se sustentan en el comportamiento de las personas, convirtiéndose en una guía de conducta para los miembros del grupo y una forma de integrar a las nuevas personas en la empresa. Identificando los valores, los participantes en la investigación afirman:

Creo que un preventista que se acople bien a Quala debe ser comprometido porque por ejemplo cuando yo entré acá yo entré en F3⁶ y mejor dicho, los primeros días hasta las 7:00, 7:30 de la noche, los primeros días siempre es así. Yo creo que el preventista que aguante como ese compromiso con la compañía porque igual la compañía también nos da muchas cosas muy buenas que no dan en todas partes, eso hay que saberlo valorar, yo digo que el compromiso más que todo (G2P11, 2015).

Otro de los valores que se identificó y que está muy arraigado en el equipo es la disciplina. Ésta es promovida por la compañía y exigida por los supervisores. Aspectos como llegar a tiempo, usar el uniforme adecuadamente, tener todas las herramientas de trabajo como el catálogo, el dispositivo móvil cargado y funcionando, la moto en buen estado y los argumentos de venta establecidos para cada marca claros, se han construido y mantenido en el equipo de trabajo. De hecho los vendedores afirman que esta exigencia ha hecho que ellos mismos se vuelvan exigentes en sus casas con el orden, la administración del tiempo para estudiar y trabajar al mismo tiempo y en general es algo que valoran.

Otro valor que se resalta es el respeto hacia todos, tanto hacia los compañeros como hacia el supervisor. En general sienten que pueden expresar sus opiniones, con argumentos, hechos y datos y no van a ser juzgados. Frente a esto uno de los participantes afirma:

Lo bueno de Quala es que hay una energía buena y uno puede expresarse, si uno no está conforme, habla, no hay ningún problema y lo escuchan a uno (G1P3, 2015).

Por último, los supuestos básicos subyacentes, se refiere a los supuestos o creencias implícitas que guían el comportamiento de los miembros del grupo sobre cómo percibir, pensar y sentir acerca de alguna situación. Estos supuestos se encuentran arraigados en el grupo y según el

⁶ Proyecto que buscaba aumentar la frecuencia de a dos visitas por semana. Esto implicó cambiar todas las rutas de todos los vendedores

planteamiento de Schein (2004) son difíciles de cambiar. Para ejemplificar esto, se retoma la apreciación de un participante:

Uno desde que se levanta es como si fuera realmente para la escuela (risas), para la escuela, y uno llega acá y es el grito con los compañeros y hablamos de esto, los resultados, que esto, el desayuno, porque mire que realmente en otros canales no se ve mucho que el desayuno, es como algo de compartir, entonces es como voy para la escuela. Y realmente uno aprende mucho acá, entonces cuando uno sale, sale como todo alegre, como todo contento, adicional que nosotros no entramos en esa monotonía que uno normalmente entra en una empresa, porque todos los días en la calle se ve algo diferente. Se ve un cliente que salió con una cosa, otro que me dijo esto, otro me hizo reír, otro me hizo llorar, o dar rabia, porque hay clientes que... entonces es algo que uno no entra en esa monotonía de ay que pereza, otra vez lo mismo, no, es algo muy chévere (G1P7, 2015).

Esta apreciación permite ver la manera en que el trabajo en preventa es percibido. Como algo divertido, que no aburre y del cual se aprende. Durante la entrevista, cuando se hizo este aporte, las otras personas empezaron a afirmar y apoyar esta opinión, entre risas y charlas concluían que su trabajo si es como una escuelita donde hay un profesor que es el supervisor que se preocupa por ellos, por enseñarles para que hagan las cosas cada vez mejor, los amigos con los que comparten diversos espacios y la gratificación al aprender o tener buenos resultados.

Para mayor claridad sobre los hallazgos encontrados frente a los rasgos típicos culturales que se encontraron en el grupo de vendedores objeto de la investigación, se presenta en la **Tabla 2**. *Caracterización de los rasgos típicos culturales* un resumen de los mismos.

Tipo de Rasgo / Autor	Rasgo típico cultural
Bienes materiales (Vallée)	Relación que tiene la compañía con los clientes a través de los vendedores.

	<p>Los productos y su posicionamiento en el mercado.</p> <p>Canal detallista como institución dentro de la compañía que genera arraigo y orgullo</p>
Bienes inmateriales (Vallée)	<p>Forma en que se ubican los vendedores en la reunión diaria donde dependiendo del resultado del día anterior se ubican. El que trajo el mejor resultado se hace a la derecha del supervisor</p> <p>Grito de batalla antes de salir a hacer la ruta de ventas</p>
Bienes Sociales (Vallée)	<p>Ayuda y cooperación permanente a los compañeros lo que evidencia formas colectivas de trabajo.</p> <p>Considerar el grupo de trabajo como una familia y generar fuertes lazos de amistad</p>
Artefactos y creaciones (Schein)	<p>Estabilidad laboral percibida por los colaboradores.</p> <p>Posibilidad de ascender y crecer rápidamente.</p> <p>Perfil del cargo del preventista</p>
Valores (Schein)	<p>Compromiso con la compañía.</p> <p>Disciplina.</p> <p>Respeto.</p>
Supuestos básicos subyacentes (Schein)	<p>Percepción sobre el trabajo en preventa similar a una escuela donde hay un profesor que es el supervisor que se preocupa por sus estudiantes, en este caso, los preventistas.</p>

Tabla 2. *Caracterización de los rasgos típicos culturales*
 Construcción propia (2016)

7.3. Variables que pueden influir en el cumplimiento o incumplimiento de las normas en las personas del canal detallista

Como su nombre lo indica, un vendedor está en una organización para vender y lo que es reforzado en ellos permanentemente, es que vendan más y más, probablemente entre más se venda, mejor vendedor es. Es poco común que las empresas les exijan a los vendedores que no vendan, cuando eso se hace, generalmente es porque no hay inventario y no tienen como enviar

los pedidos a los clientes. Sin embargo, en Quala, hay una forma particular de vender en el canal preventa, porque se busca tener presencia de las marcas en el mercado, que sea perdurable y que garantice la venta permanente de los productos lo que tiene como consecuencia la rotación de la mercancía. Es indeseable vender un gran volumen un mes y poco el siguiente.

Los indicadores por los cuales se les paga el salario variable a los preventistas son: el volumen que se refiere al número de kilos vendidos, este indicador cambia mes a mes de acuerdo a las metas de ventas de todo el equipo. El número de facturas, que se refiere al número de clientes al que se facturó en el mes, se espera que este indicador esté sobre el 80%. El último indicador es el número de marcas por factura que busca que a los clientes se les venda por lo menos 6 marcas del portafolio en cada visita.

Adicionalmente, en la preventa existen varias reglas a la hora de vender. Una de ellas es que no se puede enviar mercancía de un cliente a nombre de otro, independientemente del tamaño del pedido y del tipo de cliente. Esta práctica que es llamada triangulación de pedidos, no es aceptada al interior de compañía. En ocasiones, generalmente cuando son ventas de un volumen considerable, el preventista manda la mitad del pedido a un cliente y la otra mitad a nombre de otro cliente, después habla con el entregador y le pide que toda esa mercancía la entregue en el cliente que efectivamente hizo el pedido grande. En esta situación, el entregador que es un contratista de la compañía, aunque sabe que no está permitido, accede a entregar donde el preventista le indique. Esta práctica trae varias consecuencias, la primera es que puede convertirse en un problema para el cliente al que se le facturó pero no realizó el pedido, puesto que esa compra genera una factura y le podría acarrear un cobro mayor en los impuestos. Por otro lado, altera el indicador de cumplimiento del vendedor porque al partir una venta en dos clientes queda como si efectivamente le hubiese vendido a dos clientes diferentes y eso favorece los indicadores

sobre los cuales se le paga su salario variable. Frente a esta situación uno de los participantes comentó:

Eso es alterar el resultado. Porque por decir si yo saco 50 facturas y triangulando saco 60, estoy alterando mi resultado, el jefe está pensando que yo estoy haciendo 60 facturas y en realidad no, yo estoy alterando mi resultado, un resultado que no es verdad, que es mentiroso, entonces no (G2P10, 2015).

Este comentario muestra que la práctica de enviar un pedido a nombre de dos clientes, efectivamente lleva a tener mejores indicadores en los resultados así sean alterados, el supervisor no se da cuenta de inmediato. Es una opción que tienen los preventistas al buscar aprobación de parte de su supervisor y tener un mayor posicionamiento al interior del equipo puesto que es probable que ocupe los primeros lugares del ranking. Este preventista manifestó que los resultados obtenidos de esta manera son mentirosos, sin embargo, es una opción para alcanzar las metas propuestas que en ocasiones son ambiciosas y por diversas situaciones pueden ser difíciles de alcanzar.

Otra de las normas que hay en la compañía es la de no enviar pedidos que no han sido solicitados. Es decir, si el cliente no realizó el pedido directamente, el vendedor no debe enviarle mercancía. Esta regla se creó con la finalidad de tener las devoluciones por parte de los clientes bajo control, puesto que genera un costo para la compañía al tener que reprocesar la facturación y la entrega. La otra razón es que genera una relación de confianza con el cliente al recibir exactamente lo que solicitó y no mercancía adicional que puede no estar necesitando en ese momento o no tener el dinero para adquirirla, si esta es la situación del cliente, podría preferir no comprarle directamente al vendedor de Quala porque le envía mercancía que no solicitó sino abastecerse por medio de otros canales como las distribuidoras o la plaza mayorista. Para la

organización es más rentable que los clientes compren a través del canal directo que es la preventa. Sin embargo, esta práctica es aceptada y promovida en otras compañías y precisamente por esto es una de las que más controversia genera con los vendedores y así conozcan las razones por las cuales existe esta norma, la cumplen porque así está definido, no porque compartan completamente su racional.

En este canal, cada semana se tiene una actividad promocional nueva. Con dichas actividades se busca aumentar la rotación de la marca, tener presencia en la tienda y aumentar el volumen de ventas. Por lo general, estas promociones tienen una restricción de venta, es decir, se limita el número de promociones que pueden venderse a un cliente. Lo que busca este control en el número de promociones vendidas es no saturar el mercado de un producto determinado y garantizar la venta continua del mismo. Si no existiera esta regla, el cliente podría comprar una cantidad ilimitada de producto y esto generaría que no lo comprara en un futuro cercano mientras rota toda esa mercancía, o podría empezar a venderle ese producto a otras tiendas. El limitar el número de promociones por clientes genera insatisfacción por parte de los vendedores al percibir que ésta es una herramienta para vender y no se les está entregando completa, como lo afirma uno de los preventistas:

Lo que yo si digo que es muy diferente en Quala a las otras empresas es la restricción de venta, porque todas las empresas es venda, venda, venda como sea, uno dice... tengo esta negociación... y le dicen, si, véndale más, métale. Esta es la única empresa que yo veo que se restringe en vender pero también le mira uno los lados de por qué y son lógicas y válidas las respuestas de por qué no se puede vender (G2P8, 2015).

Por otro lado, el no tener total disponibilidad de promociones para vender también genera insatisfacción por parte de los clientes al no poder comprar la cantidad que ellos quieren. Frente a esto uno de los vendedores afirma:

A mí un cliente me llamó y me dijo que se había dado cuenta de la promoción de Vive 100 y me dijo que le mandara dos diarias, la visita a donde él me toca el miércoles, yo le dije que eso no se podía hacer, que estaba jugando con el puesto mío, y me dijo... no, hágale que eso no lo pillan, yo hablo con el de la transportadora (G1P5, 2015).

Los vendedores afirman que en ocasiones se sienten frustrados por no poder vender más, lo que haría que tuvieran mejores resultados inmediatos en el indicador de volumen. Sin embargo, manifiestan conocer por qué existe esa restricción y algunos la comparten. Al respecto un participante afirma:

Lo que pasa es que cuando uno le ponen normas, es difícil para uno acostumbrarse a algo que uno ya venía haciendo, pero si uno tiene la capacidad de entender por qué las están haciendo, ejemplo como las promociones... Cuando uno va a mirar de pronto el por qué lo limitan a uno tienen toda la razón, si yo le vendo hoy quien sabe hasta cuándo no me compra, o si le vendo mucho le va a empezar a distribuir a todas las tiendas entonces ya son las tiendas las que no me van a comprar. Entonces es uno tener la capacidad de entender el por qué son las normas y empezar a aplicarlas y adecuarse uno a las normas que tienen las compañías (G1P7, 2015).

A pesar de que las normas de la compañía son conocidas por los vendedores, son reforzadas permanentemente, no cumplirlas trae consecuencias que pueden ir desde un llamado de atención, una sanción o incluso llegar al despido, se sigue presentando el incumplimiento de éstas por parte

de algunas personas. Oceja & Fernandez-Dols (1998) afirman que para que una norma se considere legítima, debe ser percibida por el grupo como justa, surge la inquietud acerca de si las normas que establece la empresa son percibidas como justas por los vendedores. Durante el proceso de toma de información hubo varios momentos donde afirmaron que estaban de acuerdo y que entendían el racional de por qué existían esas condiciones y restricciones en la compañía. Sin embargo, eso no implica que las compartan y la orientación al resultado del vendedor, su ambición, está presente. Esto se evidencia en la siguiente afirmación:

Uno como vendedor es muy ambicioso y si a uno se le presenta la oportunidad y el cliente le dice a uno mándeme 50 promociones, uno se las quiere enviar y que uno viene de pronto de otras compañías en las que... hágale (G1P7, 2015).

Si la norma está siendo percibida por parte de los vendedores como injusta porque les impide alcanzar las metas de su cargo, evitando tener un mayor salario variable y el reconocimiento por parte de sus compañeros y su supervisor, la probabilidad de que el preventista incumpla la norma es alta, porque verá mayores beneficios inmediatos en incumplirla. El reto para la compañía está en lograr que las normas sean entendidas, interiorizadas y compartidas por los vendedores para lograr el cumplimiento de las mismas o hacer ajustes que permitan cumplir con la finalidad de las normas sin que afecte el ingreso o el reconocimiento positivo en el grupo de vendedores.

Oceja & Jimenez (2001) explican la probabilidad de cumplir o incumplir una norma desde tres variables predictoras. La primera es la percepción de la probabilidad de recibir una sanción cuando la norma se incumple; la segunda es la presión del grupo frente al cumplimiento de la norma y la tercera, es la coherencia que encuentra la persona entre la norma, sus valores y principios morales. Cuando se indagó con los vendedores por qué consideran que algunas personas no cumplen con las normas establecidas por la compañía y otros si las cumplen,

surgieron varias ideas. Una de las mas fuertes es que se dejan influenciar por los clientes y el vendedor termina cediendo ante esa presión haciendo algo que sabe que no está bien. A continuación se presenta lo expresado por uno de los vendedores sobre este tema;

Realmente yo considero que es por dejarse influenciar del cliente, porque muchas veces es el cliente el que dice, ve hacele, hacele, hacele, que uno muchas veces... no! Es que quedarle mal a este cliente. Yo considero que puede ser por eso. Porque igual las metas que pone Quala son cumplibles, se pueden cumplir, tenemos productos que pueden llegar a eso. Si la empresa pone las cuotas debido a las ofertas que van a salir, es porque realmente se pueden cumplir. Entonces muchas veces pienso yo que es por eso mismo, que se deja influenciar de un cliente y el cliente no está pensando si te quedas sin trabajo o no, está pensando en el beneficio de él (G1P4, 2015).

Este argumento es compartido por los supervisores que también consideran que los clientes tienen una gran influencia frente al vendedor que hace que termine incumpliendo las normas establecidas. De esta manera lo expresa uno de ellos:

Hay vendedores que no son capaces, que los coge el cliente y los voltea... no... es que usted es bobo, eso nadie se va a dar cuenta, ay bueno, hágale pues, son muertos de miedo porque son ellos los que se dejan influenciar del cliente, o sea no tienen la suficiente madurez y el poder de influenciar ese cliente sino que se dejan voltear, yo pienso que es eso, por querer alcanzar el resultado, por no perder plata, muchos hacen las cosas mal hechas por no perder plata, dicen... yo como voy de mal, todo el volumen que me falta, si yo no vendía eso no iba a cumplir, muchos contestan eso, a pesar de que conocen la norma pero es por eso (GSL1, 2016).

Llaman la atención las afirmaciones tanto del vendedor como del supervisor frente a las razones por las cuales consideran que algunas personas incumplen las normas, coinciden en que hay clientes muy insistentes o convincentes que logran que el vendedor acceda a incumplir las

políticas establecidas. Sin embargo, el vendedor es quien finalmente tiene la decisión de si lo hace o no, asumiendo las consecuencias que esto pueda traer, llegando incluso a que pierda su empleo. El preventista tiene la opción de decirle al cliente que no, le puede plantear alternativas diferentes que vayan en sintonía con lo establecido por la empresa. Cabe preguntarse si el vendedor está preparado para estas situaciones con los clientes, qué instrucciones o qué tipo de entrenamiento está recibiendo por parte del supervisor para enfrentar estas situaciones. También hay que tener en cuenta que la presencia de Quala en las tiendas lleva más de quince años, en los cuales los tenderos también han tenido la oportunidad de conocer la forma en que opera la compañía y los argumentos que pueden usar con los vendedores, sobre todo los nuevos, para verse favorecidos con ciertas prácticas que están prohibidas por la compañía.

A criterio de la investigadora, el que los clientes logren convencer a los vendedores para su propio beneficio, así esto lleve al incumplimiento de las normas, es solo una variable que puede incidir en esta problemática, porque como se mencionó anteriormente es el vendedor quien finalmente decide qué acción tomar y si acepta o rechaza la propuesta del cliente. Existen otras situaciones en el incumplimiento de las normas en las que los clientes no están implicados como los pedidos que se envían sin que el cliente los haya solicitado o el partir pedidos entre varios clientes. Aquí es el vendedor el directamente responsable de su comportamiento e implica a los entregadores que son contratistas de la compañía para que entreguen en la dirección que les solicite. Sería relevante evaluar acciones que eviten que los entregadores dejen la mercancía en el cliente que el vendedor les indique.

La última parte de la afirmación del supervisor también llama la atención frente a otro aspecto que puede estar afectando el cumplimiento de las normas y es el alcanzar el resultado por no

perder dinero, puesto que como se mencionó anteriormente, los indicadores están ligados al pago del salario variable. De la misma manera, uno de los vendedores afirma:

Dicen muchos que es por la búsqueda de un resultado. Yo digo que es más los que vienen a trabajar por la plata que por las ganas de aprender y de crecer porque por ejemplo si yo estoy aquí por la plata, yo le vendo a un cliente 10 promociones y sé que me voy a ganar 80 mil pesos pero pierdo la oportunidad de aprender cómo vendo yo realmente eso a 10 personas (G2P10, 2015).

Vale la pena retomar los motivos que creen los vendedores y los supervisores que son las causas por las cuales algunas personas no cumplen las normas establecidas por la compañía. La primera es que en Quala hay prácticas que no son aceptadas y que en otras compañías si lo son. Adaptarse a una nueva forma de trabajo cuando ingresan a la empresa hace parte del proceso de ajuste a un nuevo empleo y puede costarle más a unas personas que a otras, además teniendo en cuenta que desde el rol de los vendedores lo que suele ser reforzado es vender mayores volúmenes cada vez, sin darle relevancia a otro tipo de factores como las devoluciones que se podrían generar, insatisfacciones por parte de los clientes o hay productos con una rotación tan alta como el caso de las gaseosas que cuando los vendedores envían un pedido que no fue solicitado, la persona de la tienda lo recibe porque sabe que se va a vender.

Otra de las razones que atribuyeron los participantes tanto vendedores como supervisores a la situación de incumplir las normas es la fuerte influencia que ejercen los clientes sobre ellos. No ser capaz, o no saberle decir al cliente que no, puede generar el incumplimiento. Podría ser otra causa el no querer dañar la relación con el cliente, puesto que pueden pensar que en la medida que se satisfacen las necesidades del cliente éste puede mantener el volumen de venta o aumentarlo más adelante.

La otra razón es el querer demostrar el resultado, tanto para quedar bien con los compañeros y el jefe como por algo tan básico como es el tener mayor dinero a final de mes. Vale la pena preguntarse si tener este tipo de indicadores amarrados al salario puede estar llevando a las personas a incumplir y tener un mayor beneficio en términos de dinero y si vale la pena para la empresa repensar este aspecto y encontrar otro tipo de alternativas para el pago del salario variable.

Es importante que los vendedores no solo tengan claridad sobre las políticas y normas establecidas, sino que las compartan, las interioricen y crean en ellas y en los beneficios que trae cumplirlas para que se arraiguen en el comportamiento de los preventistas y pesen más que la presión sobre los resultados que ejercen los supervisores sobre ellos. Este puede ser otro de los motivos por los cuales hay incumplimiento a las normas, frente a esto uno de los participantes afirmó:

Yo también creo que la sobrepresión de un jefe puede ser...el como sea tienes que traer el resultados, si saco 51 y tenia que llevar 53, pienso que mañana el jefe me va a cuestionar. Pero también depende de uno, saber manejar la presión y dar el argumento válido de por qué no se llevó (G2P10, 2015).

Es evidente que los vendedores se ven expuestos a una alta exigencia por la consecución de los resultados y al mismo tiempo algunas opciones para conseguirlos sin mayor dificultad pero incumpliendo las políticas de la compañía.

Durante el proceso de toma de datos, surgió una categoría de análisis adicional relacionado con los rasgos típicos culturales y el cumplimiento o incumplimiento de normas que se ha venido tratando en los capítulos anteriores. Esta nueva categoría está relacionada con la doble moral y los fenómenos perversos. Etkin (1993) en su libro la doble moral en las organizaciones estudia la

perversidad al interior de las organizaciones. Para esto, tuvo en cuenta tres componentes de la cultura organizacional. En las siguientes líneas se retomarán estos componentes y se explicará el fenómeno perverso dentro de la organización.

Uno de los conceptos planteado por Etkin (1993) es el ethos organizacional que se refiere a lo que va surgiendo en el grupo, un rasgo cultural que se va construyendo de manera permanente, no algo impuesto sino algo que se mantiene vigente. De acuerdo a lo encontrado que ha sido explicado a lo largo del análisis de los resultados, se puede decir que parte del ethos de este grupo de vendedores es la energía que contagia de manera permanente tanto a los mismos compañeros como a los clientes, el compromiso que tienen por su trabajo, el canal y por la organización, la manera en que se ayudan entre ellos para la consecución de los resultados y también en temas personales. Estos valores y características del grupo fueron señalados por ellos mismos como cosas que suceden al interior del equipo y en general fueron nombradas de manera positiva percibiéndose que se sienten a gusto con ellas. Sin embargo, no fue fácil abordar aspectos negativos del grupo o con los cuales no están de acuerdo. Lo que manifestaron en este sentido fueron temas relacionados con las normas que establece la compañía y en un caso específico, opiniones por el estilo de dirección del jefe. Un aspecto que pudo influenciar esta situación es que en el momento de la toda de los datos la investigadora era la responsable del área de gestión humana en la compañía. Aunque se explicó que era un ejercicio académico, que se iba a cuidar la confidencialidad de la información y el anonimato, este hecho pudo influenciar en la información que dieron los participantes.

Dentro de los lineamientos que tienen la compañía y la forma en que opera el canal, se comunican ciertas cosas de manera formal a los vendedores. Estos aspectos formales están relacionados con las metas de venta, los argumentos que se deben utilizar en el momento de

abordar a los clientes para que compren, las restricciones que tienen en ciertas situaciones para vender promociones o cuando no hay determinado producto en inventario, los precios de la mercancía, y las normas generales de funcionamiento del canal: el horario de ingreso, la manera adecuada de llevar el uniforme y las herramientas de trabajo, las políticas que existen frente al manejo seguro de motocicleta, y los indicadores que se deben alcanzar mes a mes. De la misma manera, hay un paso a paso de lo que hace el supervisor, los informes que debe generar, la manera de llevar la reunión diaria, y lo que debe asegurar durante el seguimiento individual con sus colaboradores cuando hace acompañamiento en la ruta. Como se mencionó toda esta información es explícita y divulgada a través de procedimientos y políticas.

Hay otras prácticas que han surgido en el grupo y son ellos mismos quienes las comunican, por ejemplo, el que llega tarde a la reunión tiene una penitencia que generalmente es invitar a chocolatina a sus compañeros, esto también aplica si le timbra el celular durante la reunión. Otra de las prácticas que han implementado en el equipo es que todos los días una persona diferente trae el desayuno para compartir con sus compañeros y después de que termina la reunión todos los días, lo comparten y tienen un corto espacio de esparcimiento antes de ir a hacer la ruta. De igual forma, los vendedores describen como una práctica que se convirtió en permanente el apoyar a las personas nuevas tanto en el equipo como en la empresa, lo llaman y le van explicando en el día a día cómo funcionan las cosas en la compañía. Frente a esto, uno de ellos afirma:

Cuando hay una persona nueva, más fácil se le pega uno a un compañero que ha vivido la calle que a un jefe que puede tener mucho conocimiento pero también maneja muchos temas administrativos, entonces yo pienso que más fácil a un compañero, la experticia, la malicia y de pronto un aprendizaje mucho más rápido (G2P13, 2015).

Esta práctica puede verse de manera positiva puesto que es una realidad que el supervisor quien es el encargado de la inducción de la persona a la empresa, tiene responsabilidades administrativas que en ocasiones no le permiten estar el tiempo suficiente con el vendedor nuevo y se puede apoyar en los otros vendedores para que le expliquen temas relacionados con el cargo y la rutina de trabajo. Sin embargo, esta práctica puede ser problemática porque así como se transmiten adecuadamente los temas puede ser que no se haga de la manera ideal y el vendedor antiguo puede transmitir las cosas que son adecuadas para la compañía y las que no lo son.

La doble moral de la que habla Etkin (1993) se refiere a la manera en que las organizaciones transmiten un mensaje de manera formal, el que es aceptado por todos y al mismo tiempo se transmiten mensajes contrarios, puede que no directamente. Como se explicó anteriormente, a los vendedores se les exige un resultado en sus indicadores y se les hace seguimiento permanente. Cada día hay una reunión en la cual se revisan los resultados de cada persona y en algunas ocasiones cuando hay iniciativas, el supervisor llama una o dos veces durante el día para ver qué resultados llevan. Cabe preguntarse ¿Este seguimiento permanente está siendo muy fuerte?, ¿Existe una presión excesiva por los resultados que lleva a que los vendedores intenten obtenerlos de cualquier manera, incluso sabiendo que al hacerlo pueden incumplir las normas de la compañía?. Un indicio de esto lo manifiesta uno de los participantes al responder sobre por qué creía que algunas personas no cumplían las normas:

Yo hablé con uno de ellos⁷, de hecho hace poquito. Me dijo que es que cumplir un reto que de pronto él ve muy lejos, es decir, por las ganas de cumplir un reto que él veía muy lejos, eso lo llevó a cometer ese error pero que él sabía que estaba prohibido (G1P6, 2015).

⁷ Una de las personas que fue despedida por incumplir las normas

Y otro participante agrega:

Por el anhelo o por decir, yo no me quiero ver de último, quiero que me vean siempre de primero, por querer hacer un bien para ellos, la embarran (G1P5, 2015).

Puede ser que la presión por los resultados sea más difícil de enfrentar para algunas personas que no quieren sentirse señaladas por parte de sus compañeros o de su supervisor al no traer los resultados esperados, lo que puede agravarse al tener que sentarse a la izquierda del supervisor lo que indica que se está en el último lugar del ranking y recibir un cuestionamiento hacia sus resultados. En este tipo de situaciones el rol del supervisor es fundamental puesto que con el tipo de cuestionamiento que hace puede aumentar la presión que siente el vendedor lo que puede llevarlo a ver como única opción incumplir las normas para alcanzar el resultado, o por otro lado, podría enfocar el cuestionamiento de manera constructiva y hacer que el preventista se sienta apoyado y crea que puede cambiar la situación y lograr los resultados de la mejor manera.

En general se evidencia que los vendedores están a gusto trabajando en la compañía, encuentran un ambiente de trabajo agradable donde hay apoyo frente a las dificultades y compañeros que llegan a convertirse en amigos y compartir no solo a nivel laboral si no personal. Encuentran atractivas las oportunidades de desarrollo a corto plazo a las que pueden acceder y se hace manifiesto que la relación con sus jefes inmediatos es adecuada, que sienten que les enseñan y que tienen un interés genuino por ellos que va más allá de verlos como trabajadores, los valoran como personas de manera integral. Frente a esta situación cabe preguntarse si los vendedores que incumplen alguna de las normas lo hacen por la presión que tienen sobre los resultados y el temor de ser cuestionados por no alcanzarlos y prefieren encontrar otras maneras de conseguir los objetivos y asegurar de manera momentánea su permanencia en la compañía porque valoran ciertas cosas que encuentran allí, aunque la

situación no sea sostenible porque cuando se descubra cómo obtuvieron los resultados serán despedidos.

Frente a si la exigencia por los resultados es excesiva y esto podría reforzar en algunas situaciones el incumplimiento de las normas, uno de los participantes afirmó:

Si a vos un día te va mal no es que te van a echar, a vos te cuestionan, pero es un cuestionamiento muy sano, no es que lo van a retroalimentar. Por ejemplo el mes pasado estuvo muy regular y a todos nos iba muy regular, a nosotros no nos cogían pues que usted por qué no está vendiendo, si hasta los mismos jefes sabían que estaba pesado (G1P6, 2015).

Sobre el mismo tema, uno de los supervisores comentó:

Para mí no es válido ese argumento de los muchachos. Por ejemplo, que ellos digan... es que usted me va a cuestionar por las facturas, porque no le llegué al objetivo, para mí no es válido porque cuando eso pasa se toman planes de acción, se empieza a hacer acompañamiento, para ver cómo está haciendo las cosas, vamos a hacer las cosas de manera diferente y hacemos la actividad puntual, por ejemplo una iniciativa, pero no es eso, porque al cuestionamiento en Quala nos vemos sometidos todos (GSL3, 2016).

Esta afirmación del supervisor lleva a otra situación que se vive en la compañía y es la presión por los resultados que se da a todo nivel, en todas las áreas siendo aceptado y promovido al interior de la organización. Quala ha tenido un ritmo de crecimiento acelerado a través de los años lo que ha implicado la expansión a nuevas zonas geográficas, el lanzamiento de productos, el crecimiento en la participación del mercado y la competencia permanente que hay con otras empresas de consumo masivo. Este proceso ha venido acompañado del establecimiento de formas de trabajo ligadas a indicadores de resultados exigentes y retadores en todos los cargos. De la

misma manera que el preventista recibe la presión por los resultados por parte del supervisor, éste recibe la presión por parte del jefe de ventas y éste por parte del gerente del canal. Esta presión por los resultados podría hacer que el supervisor diga de manera clara que hay que cumplir las políticas de la compañía y por otro lado, estar enviando el mensaje de que hay que cumplir de cualquier manera.

Concluyendo, frente a la doble moral y la perversidad planteada por Etkin (1993), si se puede estar presentando esta situación al interior de la empresa. Aunque los supervisores y los vendedores no lo señalan de manera directa, el tener la suma de muchas situaciones como el estar permanentemente recibiendo mensajes sobre el cumplimiento de los resultados, el poder ser mejor, alcanzar las metas propuestas, la misma presión por parte del jefe y de los compañeros sobre los resultados y las ganas y la ambición por demostrar que se tienen las capacidades para lograrlo; simultáneamente tener la oportunidad de mostrar mejores indicadores al facilitar una situación de venta no permitida por la compañía pero que puede ser sencilla de resolver al hablar al transportador, además esto puede generar mayores ingresos a fin de mes y el pensar que es baja la probabilidad de que en la empresa se enteren de esta situación, el vendedor puede preferir tomar el riesgo así sepa que la consecuencia puede ser el despido de la compañía.

En la **Tabla 3. Variables que afectan el cumplimiento o incumplimiento de normas** se resume lo explicado en este apartado.

Variables que afectan el cumplimiento o incumplimiento de normas
Cumplimiento
Entender y estar de acuerdo con las normas establecidas
Arraigo de valores personales que llevan a cumplir las normas
Motivación por permanecer en la compañía y ascender a otros cargos
Incumplimiento
Obtener mejores resultados sobre las variables con las que se miden sus resultados para:
- Tener un mayor ingreso puesto que afectan su salario variable.

- Tener aprobación por parte del supervisor y mayor posicionamiento con sus compañeros de trabajo
En otras empresas promueven prácticas que no son aceptadas en Quala como la de enviar pedidos sugeridos a clientes que no han solicitado mercancía. Para los vendedores es una práctica normal en el mercado.
No estar de acuerdo con la norma, considerarla injusta.
Dejarse influenciar por los clientes, ceder ante la presión que éstos hacen para el envío de mercancía que no se puede vender.
Alta presión por cumplir los resultados por parte del supervisor
Situaciones perversas y de doble moral en las que se declara explícitamente la norma y la importancia de cumplirla y al mismo tiempo con acciones o mensajes indirectos se refuerza el cumplir con los objetivos a como dé lugar

Tabla 3. Variables que afectan el cumplimiento o incumplimiento de normas
Construcción propia (2016)

7.4. Relación entre los rasgos típicos culturales y el cumplimiento o incumplimiento de las normas

En el transcurso de la investigación se pudo establecer que algunos de los rasgos culturales identificados en el equipo tienen relación con el cumplimiento o incumplimiento de las normas. Aunque las situaciones en las que se han incumplido las normas que generaron el despido de vendedores es diversa y hay suposiciones sobre las causas de este comportamiento, como el dejarse influenciar del cliente y no tener firmeza para negarse a las solicitudes de los mismos, ver la posibilidad de hacerlo porque la probabilidad de que los supervisores se enteren es baja, la facilidad de que el entregador acceda a dejar la mercancía donde el vendedor le indique, el no querer estar en últimos lugares en el ranking e intentar alcanzar el resultado con prácticas no permitidas en la compañía o la motivación a no perder dinero por el incumplimiento de los indicadores. Estas razones son las que los participantes en la investigación piensan que son la causa por la cual algunas personas han tenido incumplimientos. Sería interesante preguntarle directamente a las personas que fueron despedidas por esta situación, qué los impulsó a generar estas prácticas y si de alguna manera, identificaron algo en la organización que los llevó a esto.

En la **Tabla 4. Rasgos típicos culturales que tienen relación con el cumplimiento o incumplimiento de normas**, como su nombre lo expresa, se mencionan los rasgos típicos culturales con los cuales se encontró relación con el cumplimiento o incumplimiento de las normas en el grupo que participó en la investigación.

Rasgos típicos culturales
Forma en que se ubican los vendedores en la reunión diaria
Relación cercana y de amistad entre los vendedores
Relación de los vendedores con el supervisor que puede ser de compromiso o de excesiva presión por los resultados
Mensaje indirecto de cumplir con los resultados a como dé lugar (discurso perverso)

Tabla 4. *Rasgos típicos culturales que tienen relación con el cumplimiento o incumplimiento de normas*

Construcción propia (2016)

Uno de los rasgos culturales que puede incidir en el cumplimiento o incumplimiento de las normas es la forma en que las personas se ubican en la reunión diaria de vendedores. El tener un código visual conocido por toda la compañía, en el cual el que trajo mejores resultados se sienta al lado derecho del supervisor y el que trajo los resultados más bajo se sienta a la izquierda, siendo reconocido de alguna forma como el peor del grupo. Esta práctica puede estar reforzando el hecho de alcanzar los resultados a como dé lugar, para que la persona no se sienta señalada.

Otro rasgo cultural que incide en el cumplimiento o incumplimiento de las normas es la relación que tienen los preventistas al interior del equipo. Los lazos fuertes de amistad que son apreciados por ellos al sentir que tienen un apoyo tanto para temas laborales como personales. El sentirse como en una familia en la cual se cuidan el uno al otro y la sinergia que se genera entre ellos hace que se empiecen a comportar de maneras similares. Esto puede llevar a que cumplan las normas y que el mismo grupo desaprobe cuando alguno incumple, o por el contrario, pueden

generarse situaciones de incumplimiento de las normas que sean aceptadas y promovidas por el equipo y tengan la seguridad de hacerlo porque entre ellos mismos se cuidan y se encargan de alguna manera que los supervisores no se enteren de estas prácticas.

Continuando con las relaciones al interior del equipo, otro de los rasgos culturales es el lazo que se genera entre los preventistas y el supervisor. Los preventistas ven al supervisor como un ejemplo a seguir, una persona que les enseña y los acompaña, lo que genera agradecimiento, admiración y compromiso hacia él, en general es una buena relación basada en el respeto y la admiración. Debido a esto, hay una motivación por parte de los vendedores a cumplirle al líder, a no quedarle mal y por esto podrían incurrir en prácticas de incumplimiento de las normas, al preferir traer el resultado para no fallarle al líder. Sin embargo, como este canal es semillero, los supervisores están por periodos cortos con los grupos. Este tiempo puede variar entre seis meses y máximo dos años. El que los supervisores estén por periodos tan cortos con los equipos puede bloquear procesos que se lleven a cabo con las personas. Cuando un supervisor se está ajustando al equipo, entendiendo las variables de su cargo, logrando el nivel de disciplina y desempeño, cambia a otro cargo, se consigue un nuevo supervisor y se empieza nuevamente el ciclo. De la misma manera ocurre con los vendedores, que después de seis meses en el cargo pueden postularse a vacantes internas, lo que genera que no haya continuidad en los equipos sino que se estén renovando de manera permanente.

Se evidenció que en la organización se pueden estar presentando situaciones perversas, es decir, se pueden estar comunicando de manera formal mensajes como la forma en la que se espera que los vendedores realicen su proceso de venta, la relación que deben mantener con los clientes y los argumentos que deben utilizar con ellos. Sin embargo, una característica fuerte de toda la organización es el cuestionamiento permanente y la presión por los resultados a todo

nivel. Estas condiciones pueden estar generando que de manera indirecta los supervisores o incluso los mismos vendedores entre ellos, transmitan mensajes sobre el cumplimiento de los resultados y que se deben alcanzar de cualquier forma. Al ser Quala una empresa reconocida en el mercado, tanto por sus productos como por ser un lugar atractivo para trabajar, las personas pueden ver como una alternativa para mantenerse en la compañía el incumplir las normas pero alcanzar las metas propuestas.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación permitió construir conocimiento a partir de la identificación de los rasgos típicos culturales de un grupo de vendedores y el acercamiento a los fenómenos de cumplimiento o incumplimiento de normas al interior de la organización.

Se lograron caracterizar los rasgos típicos culturales al interior del equipo de preventistas de Quala en la ciudad de Medellín. Dentro de estos rasgos se encontraron como bienes materiales que hacen parte de la cultura, el propio canal que genera y facilita la relación de los vendedores con los clientes a través de los productos y las actividades promocionales. Como bienes inmateriales se identificaron aspectos como la forma en la que se ubican los vendedores para la reunión diaria, el grito de batalla al llegar a la reunión y antes de salir para la ruta y entre los bienes sociales se identifica el compromiso, la cooperación, la energía y los fuertes lazos interpersonales que se generan en el grupo. Estos rasgos culturales se han ido formando a través del tiempo, se han transmitido de manera implícita o explícita a las personas nuevas y son características que hoy hacen parte de este equipo y los definen. Estos rasgos hacen que el comportamiento de los miembros de este grupo se modifique y se vaya ajustando a estas prácticas establecidas.

Se lograron identificar factores adicionales a los rasgos típicos culturales, que afectan el cumplimiento o incumplimiento de las normas. Frente al cumplimiento se identificó el arraigo de valores que traen los vendedores, el querer permanecer en la compañía y así lograr ocupar otros cargos y el entender y estar de acuerdo con las normas establecidas. Por otro lado, frente al incumplimiento se identificó que el buscar tener mejores resultados para tener una mayor

remuneración o quedar bien ante el grupo y el supervisor, dejarse influenciar por el cliente, no estar de acuerdo con la norma establecida o que las prácticas que están prohibidas son aceptadas y promovidas en otras empresas inciden en el comportamiento de los vendedores.

Frente a estas situaciones que fueron identificadas, se recomienda que en la organización se divulguen de manera profunda y clara las razones por las cuales existen las normas en la preventa. Si bien, los preventistas afirman que conocen dichas razones y las repiten y explican, probablemente no las han interiorizado, las perciben como injustas o de fondo no comparten el motivo por el cual estas existen lo que aumenta la probabilidad de que no las cumplan.

También se sugiere revisar y ampliar el proceso de entrenamiento y las herramientas que se dan a los vendedores para responder o argumentar a los clientes, logrando tener mayor seguridad para responder a las solicitudes que éstos hacen que pueden generar incumplimientos.

Teniendo en cuenta la relación positiva que se establece con los supervisores y los vendedores, en la cual se evidenció un alto nivel de compromiso que puede ser utilizado para evitar incumplimientos, se sugiere revisar la posibilidad de que la permanencia de los supervisores sea más larga en el cargo. El no que no roten a los seis meses sino que por lo menos tengan un año o incluso más con el equipo, podría garantizar mayor cohesión, acompañamiento y generación de prácticas que eviten que haya incumplimiento de las normas.

Por otro lado, valdría la pena que en la organización se revise la manera en que se fijan los objetivos y en que éstos están ligados al salario variable de los vendedores. Si se encuentra la forma de que se obtengan mayores beneficios al cumplir la norma que al incumplirla probablemente los despidos por incumplimientos de las normas disminuya.

ANEXOS

Anexo 1. Estructura de Entrevista Semiestructurada

- Garantice generar un ambiente de confianza que facilite que las personas respondan de manera natural a las preguntas
- Recuerde al grupo que la presente investigación es con fines académicos y que la información obtenida no se reportará con nombres propios cuidando el anonimato
- Pregunte nombre, edad y tiempo que lleva cada persona en la compañía.

Bitácora de preguntas:

1. ¿Para ustedes qué es un líder?
2. ¿Cómo deben ser las directrices que da el líder a sus colaboradores?
3. ¿Cómo expresa los acuerdos y desacuerdos con los líderes?
4. ¿Cómo son las relaciones entre los compañeros y los jefes?
5. ¿Qué aspectos destaca de las relaciones entre jefes y empleados de sus empleos anteriores?
6. ¿Cómo caracteriza la comunicación al interior del grupo de trabajo?
7. ¿Cuáles son las formas de tratamiento más comunes al interior del grupo?
8. ¿Cómo describiría a las personas de este grupo?
9. ¿Qué aspectos tienen en común las personas de este grupo?
10. ¿Qué aspectos han cambiado en usted desde que está en la empresa?
11. Describa ¿Cuáles son los rasgos más característicos de este grupo de trabajo?
12. ¿Cómo son las relaciones entre los compañeros de este grupo de trabajo?
13. Para usted ¿qué implicaciones debería tener el cumplimiento o incumplimiento de las normas?
14. ¿Cuáles son las normas establecidas por la organización que más tienen en cuenta y por qué?
15. ¿Cuáles son aquellas normas que menos se tienen en cuenta y por qué?
¿Cuáles podrían ser las razones por las cuales una persona cumpla o incumpla una norma

Anexo 2. Matriz de Análisis de información

Categorías de análisis	Subcategorías de análisis	Grupo 1	Cód Participante	Grupo 2	Cód Participante	Grupo 3	Cód Participante
Rasgos típicos culturales	Estilo de Liderazgo						
	Interacción comunicativa						
	Bienes inmateriales						
	Bienes Sociales						
Cumplimiento o incumplimiento de normas	Percepción sobre las normas de la compañía						
	Legitimidad de la norma						
Doble moral	Discurso perverso						

Anexo 3. Declaración de Consentimiento Informado

El objetivo de este documento es brindar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

Título del proyecto:

“Cumplimiento e incumplimiento de las normas: Una mirada desde el análisis de los rasgos típicos culturales de una organización”

Objetivos:

- Caracterizar los principales rasgos típicos culturales de los miembros del equipo del canal detallista de una empresa de consumo masivo de la ciudad de Medellín.
- Analizar las variables que pueden influir en el cumplimiento o incumplimiento de las normas en las personas del canal detallista de una empresa de consumo masivo de la ciudad de Medellín.
- Identificar la posible relación entre los rasgos típicos culturales y el cumplimiento o incumplimiento de las normas en las personas del canal detallista de una empresa de consumo masivo de la ciudad de Medellín.

Investigadora: Margarita María Muñoz Escobar

La entrevista que se realizará de manera grupal hace parte de la tesis de maestría en Desarrollo Humano organizacional, que está cursando la investigadora en la Universidad EAFIT.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas que se le realicen y podrá incluir información adicional que usted considere relevante para el objeto de la presente investigación.

Agradecemos su participación.

Nombre: _____

Firma: _____ CC: _____

BIBLIOGRAFIA

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). *Theories of Organizational Culture*. Montreal, Canadá. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de http://organisationsethnologie.de/index_htm_files/Allaire_1984.pdf
- Arias, L., & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Calderón, G., & Serna, H. (2009). Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. Un estudio empírico. *Acta colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Dávila, A., & Martínez, N. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: Siglo XXI Editores.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Etkin, J. (1978). *Sistemas y estructura de organización*. Buenos Aires: Ediciones Macci.
- Etkin, J. (1993). *La doble moral en las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Fernández-Dols, J. (2003). Norma perversa: hipótesis teóricas. *Psicothema*, 5, 95-101.
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- G1P1. (17 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- G1P2. (17 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- G1P3. (18 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- G1P4. (17 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- G1P5. (17 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- G1P6. (17 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- G1P7. (17 de Diciembre de 2015). Entrevista grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- G2P10. (18 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)

- G2P11. (18 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- G2P13. (18 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- G2P8. (18 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- G2P9. (16 de Diciembre de 2015). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- Gentilin, M. (s.f.). Las tres dimensiones de la cultura organizacional. Una propuesta teórico - metodológica. *Investigación en ciencias sociales*, 3, 186-190.
- Gillezaeau, P. (1999). La cultura organizacional en el desarrollo de las empresas inteligentes. *Telos*, 1(2), 221.232.
- González-Campo, C., Zapata Domínguez, A., & Murillo Vargas, G. (Enero-Marzo de 2015). Las relaciones laborales en ECOPETROL: un análisis desde las teorías sociológicas de la organización. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(1), 160-171.
- GSL1. (15 de Enero de 2016). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- GSL3. (15 de Enero de 2016). Entrevista Grupal. (M. M. Muñoz Escobar, Entrevistador)
- Hernández, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 17(29), 109.137.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Higuita, D., & Grisales, L. (2014.). La construcción de cultura en la organizacion: una mirada desde las representaciones colectivas en Lionel Vallée. *Cuadernos de Administración Universidad Javeriana*, 97 - 117.
- Lacalle, M., & Oceja, L. (1996). Efectos perversos de normas incumplidas en la percepción de las autoridades. *Revista de Psicología Social*, 11(1), 83-91.
- López, F. (2005). Administración, organización (y empresa): un intento de acotación semántica. *Revista Universidad Eafit*, 41(137), 9 - 18.
- Montealegre, J., & Calderón, G. (Enero-Junio de 2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. Estudio de caso en medianas y grandes empresas de Ibagué. *Revista Innovar*, 17(29), 49-79.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Oceja, L., & Fernandez-Dols, J. (1998). ¿Por qué obedecemos las leyes? Una exploración de los fundamentos valorativos del comportamiento normativo. *Anuario de Psicología Jurídica*, 103-205.

- Oceja, L., & Jimenez, I. (2001). Hacia la clasificación psicosocial de las normas. *Estudios de Psicología*(22), 227-242.
- Ponce, A. (2014). *Cohesión organizacional: una mirada desde los rasgos típicos sociales que identifican a los empleados en una organización. Un estudio de Caso*. Medellín: Universidad Eafit.
- Quala. (2016). Información institucional. . *Cartilla de Inducción*. Colombia.
- Quala Centroamérica*. (30 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.quala.com.gt/centroamerica/inicio/>
- Quala Colombia*. (30 de Enero de 2016). Obtenido de www.quala.com.co
- Quala Dominicana*. (28 de Enero de 2016). Obtenido de www.quala.com.do.
- Quala Ecuador*. (30 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.quala.com.ec/ecuador/inicio/>
- Quala México*. (30 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.quala.com.mx/mexico/inicio/>
- Quala Perú*. (30 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.quala.com.pe/peru/inicio/>
- Quala S.A. (2015). Información de la compañía sin publicar.
- Real Academia de la Lengua Española*. (10 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=H3y8Ijj|H3yay0R>
- Real Academia Española*. (20 de Enero de 2015). Obtenido de <http://dle.rae.es/>
- Restrepo, E., & Robledo, G. (2014). *Significado que tiene la cultura organizacional para los colaboradores de una organización. Un estudio de caso en el Hospital Pablo Tobón Uribe de la ciudad de Medellín*. Medellín: Universidad Eafit.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodriguez , M. (2006). Ética gerencial: comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. *Revista Universidad Eafit*, 42(143), 41-54.
- Sanchez , J., Lanero, A., Yerrabaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Toro, I., & Parra, R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa / cuantitativa*. Medellín: Fondo Editorial Univesidad Eafit.
- Zapata, A., & Rodriguez, A. (2008). *Cultura Organizacional*. Cali: Universidad del Valle.

Zito Lema, V. (1985). *Conversaciones con Enrique Pichon Riviere Sobre el arte y la locura*.
Buenos Aires: Ediciones Cinco.