



Facultad de Humanidades
Instituto de Sociología
Carrera de Sociología

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDIO DE
CASOS COMPARATIVOS ENTRE LA EMPRESA VIRGINIA Y TEXTIL YARUR.**

Memoria de Grado para optar al Grado de Licenciado en Sociología y

Título Profesional de Sociólogo

Rolando Javier Altamirano Olmedo

Profesor Guía:

Marcelo Charlín De Groote

Julio, 2012

Agradecimientos

Quisiera partir agradeciendo a mi querida esposa y a mí recién nacido hijo, quienes se han transformado sin duda en motores fundamentales para conseguir dar término a esta importante etapa de la vida educativa.

A Dios, por la familia que me regaló, quienes siempre respaldaron mis decisiones e instaron a continuar en los momentos más difíciles.

Luego agradecer también a mi profesor guía Marcelo Charlin, quien decidió apoyarme en circunstancias muy complicadas. No sólo compartiendo sus consejos y sugerencias, sino también poniendo a disposición sus contactos los que permitieron en última instancia llevar a cabo la presente investigación.

Aprovechar también para agradecer a Don Franco Demarúa, Gerente General de la Compañía Manufacturera de Aconcagua S.A, mejor conocida como Virginia, empresa en que se realizó el presente estudio de casos, por su amabilidad y disposición que permitió poder entrar a la organización de manera expedita y con la mejor voluntad de parte de todos aquellos que me recibieron.

Por último dar las gracias a quienes me apoyaron en esta larga travesía, aportando de forma directa o indirecta, desde sus ideas y conocimientos en especial a todos aquellos entrevistados quienes construyeron de manera importante para la realización de esta tesis.

Resumen

La presente investigación es un estudio de casos realizado en una empresa familiar en la región de Valparaíso (Compañía Manufacturera de Aconcagua S.A: “Virginia”), a partir del cual se analizan los elementos propios de la cultura de las empresas familiares, estableciendo sus Supuestos Básicos, Valores Conscientes y Normas Sociales. Para dicho efecto se establece una comparación con otra experiencia vivida también por una empresa familiar hace 50 años, La fábrica Textil Yarur, de la cual tenemos un testimonio escrito a través del estudio en profundidad sobre la fábrica realizado por Peter Winn y publicado (2004) con el nombre de “Tejedores de la Revolución: Los trabajadores de Yarur y la vía Chilena al Socialismo”. En este sentido se pretendió establecer semejanzas y diferencias entre rasgos culturales presentes al interior de ambas empresas familiares. Esta comparación, permite dar cuenta de cómo un fenómeno dado, en este caso la evolución de los sistemas culturales al interior de la organización, pueden ser enfrentados de distinta manera aun compartiendo un mismo contexto societal político y económico, pudiendo repercutir finalmente en el auge y desaparición de las empresas en cuestión.

Palabras claves: Sociología de las Organizaciones, Cultura Organizacional, Empresa Familiar.

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	7
CAPITULO 1: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.1 CONTEXTO.....	9
2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
3.1 RELEVANCIAS.....	14
3.1.2 Relevancia Teórica.....	14
3.1.3 Relevancia Práctica.....	15
4.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	16
4.1.2 Objetivo General.....	16
4.1.3 Objetivos Específicos.....	16
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO GENERAL PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	17
1. LA SOCIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN: DESARROLLO DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y SU IMPLICANCIA EN LA APARICIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
1.1 Interés Por El Estudio De Las Organizaciones: Importancia Social Del Objeto De Estudio.....	20
1.2 La Teoría Organizacional: Origen Y Evolución Del Estudio De Las Organizaciones.....	21
1.2.1 Max Weber Y El Estudio De La Burocracia.....	22
1.2.2 La Escuela De Administración Científica.....	24
1.2.3 La Escuela De Relaciones Humanas.....	26
1.2.4 Teoría Neoclásica De La Organización.....	27
1.2.5 La Teoría De Sistemas.....	29
1.2.6 El Enfoque De Contingencias.....	31
1.3 Aportes Contemporáneos En La Teoría Organizacional.....	32
1.3.1 La Teoría Z.....	32
1.3.2 Teoría De La Calidad Total.....	33
1.3.3 Reingeniería.....	35
1.4 El Concepto De Cultura Organizacional.....	36
1.4.1 Perspectiva Culturalista.....	39
1.4.2 Perspectiva Institucional.....	40
1.4.3 Perspectiva Interpretativa.....	42

1.4.4	Perspectiva De Análisis Para El Estudio.....	43
1.4.4.1	Creencias Básicas.....	44
1.4.4.2	Valores Conscientes.....	44
1.4.4.3	Normas Sociales.....	45
1.5	DINAMISMO CULTURAL: ADAPTACIÓN DE LOS PATRONES DE PRODUCCIÓN AL CONTEXTO ECONÓMICO IMPERANTE.....	47
1.5.1	La Crisis Estructural Del Capital.....	48
1.5.2	Fordismo-Taylorismo.....	50
1.5.3	Toyotismo.....	51

**CAPÍTULO 3: LA INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR:
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y DEFINICIÓN
CONCEPTUAL.....**

1.1	La Importancia Del Estudio De La Empresa Familiar: Importancia Económica Y Social.....	56
1.2	Debate Sobre El Concepto De Empresa Familiar.....	58
1.2.1	Empresa Familiar: Definición De Criterios Para El Presente Estudio.....	60

CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN....

1.1	Tipo De Estudio.....	62
1.2	Tipo De Diseño.....	63
1.3	Universo Y Muestra.....	64
1.4	Justificación De La Elección Del Método: El Estudio De Casos.....	65
1.4.1	Empresa Virginia y Textil Yarur: Estudio de Casos Comparativo dos Empresas Familiares.....	65
1.5	Selección De Los Entrevistados.....	67
1.6	Técnicas De Producción De Datos.....	69
1.7	Técnicas De Análisis De Datos.....	70
1.8	Calidad Del Diseño.....	71
1.9	Condiciones Éticas.....	72

CAPÍTULO 5: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR: VIRGINIA Y YARUR, DOS HISTORIAS DISTINTOS CAMINOS.....	73
1.1 La Cultura Organizacional en la Empresa Familiar Virginia.....	74
1.2 Sobre las Creencias Básicas.....	75
1.2.1 Empresa Familiar Mejor Lugar de Trabajo.....	75
1.2.2 Medio Siglo de Cultura Familiar.....	77
1.2.3 La Empresa Familiar y el Conflicto.....	79
1.2.4 Medio Siglo de Cultura Familiar.....	81
1.3 Sobre los Valores Conscientes.....	83
1.3.1 El Respeto.....	83
1.3.2 Buen Trabajador.....	84
1.3.3 Familia Virginia.....	84
1.3.4 Medio Siglo de Cultura Familiar.....	87
CAPITULO 6: DINAMISMO CULTURAL: PROCESO DE ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL A LOS CAMBIOS EN LOS PATRONES DE PRODUCCIÓN.....	89
1.1 Proceso de Profesionalización: La Moda Taylorista.....	90
1.1.1 Racionalización de las Actividades.....	92
1.1.2 Trastornos Empleo.....	93
1.1.3 Mismo Problema Distinta Solución: La Transición de lo Familiar a lo Profesional.....	95
1.2 Un Nuevo Desafío para Virginia: La Llegada de los Sistemas de Calidad.....	96
CAPÍTULO 7: SUBCULTURAS.....	100
1.1 La Cultura Familiar.....	101
1.2 La Cultura Profesional.....	103
1.3 Nuevos y Antiguos.....	104
1.4 Subculturas: Yarur y Diferencias Culturales.....	104
CONCLUSIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	121

INTRODUCCIÓN

La existencia de organizaciones es uno de los elementos característicos de la sociedad moderna. La complejidad de la vida social y la dificultad de los objetivos sociales propuestos, hace que el individuo tenga que asociarse con sus semejantes para lograr sus objetivos. No es fácil entender la vida diaria sin hacer continuas referencias a las organizaciones que actúan como extensiones del hombre para lograr unas metas determinadas y difíciles de alcanzar.

No obstante, las organizaciones no son sólo instrumentos para el logro de una meta, “Son también sistemas sociales en los que sus miembros desarrollan vínculos recíprocos a partir de las tareas que desempeñan” (Lucas, García, 2005, p. 272).

La presente investigación busca observar cómo en las organizaciones surgen también modos normativos, modelos de la realidad, que son parte constitutiva de las relaciones al interior de las mismas. En este sentido, las organizaciones, en tanto que sistemas sociales, tienden a desarrollar una cultura propia, un conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros (Lucas, García, 2005). De esta manera, la cultura se transforma en una forma de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas que comparten los miembros de una organización.

Dar a conocer cómo es la cultura de la organización en la empresa familiar, a través del Estudio de caso en la empresa Virginia, será nuestro desafío. En este sentido profundizaremos en los elementos que componen ésta cultura particular, al mismo tiempo que describiremos el proceso de adaptación a los distintos patrones productivos instalados al interior de la organización y que traen como consecuencia la aparición de nuevos estilos culturales los cuales conviven hasta hoy.

CAPITULO 1: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 CONTEXTO

En la actualidad, para nadie es un misterio que las organizaciones empresariales del mundo están siendo afectadas por las consecuencias que trae consigo la globalización. Estamos insertos en un mundo basado en la economía mundial, que se traduce en nuevas tecnologías de la información y que establece un nuevo escenario para las sociedades. Esta “nueva economía” basada en el conocimiento y la información aplicadas tanto para las empresas, ciudades y países, ha sido el principal protagonista de estos cambios (Castells, 2000).

En este sentido, la empresa, en cuanto organización, emerge como un espacio protagónico, en donde se desarrolla actualmente, importantes transformaciones como consecuencia de los cambios globales. El gran crecimiento y expansión de esta nueva economía, han desencadenado importantes cambios al interior de la organización, la cual ha tenido que adaptarse a la aparición de nuevos patrones de producción, pasando desde el Fordismo-taylorismo a los nuevos sistemas de calidad total integrados desde la industria japonesa por el Toyotismo.

De estos procesos globales, las organizaciones latinoamericanas no se escapan. La globalización económica, ha traído consigo importantes impactos, que han redefinido los patrones de producción al interior de la empresa.

Dicho contexto también rige para las empresas de tipo familiar, las que han tenido que adaptarse a estos procesos de cambio, especialmente respecto de las formas propias de gestión y relaciones al interior de sus organizaciones.

Decimos esto, ya que las organizaciones empresariales no son únicamente estructuras planificadas para el logro de fines económicos, sino que además son sistemas culturales en cuyo seno los miembros desarrollan vínculos recíprocos en función de las tareas que desempeñan, estableciendo códigos normativos, significados simbólicos, formas de lenguaje, etc. Estos mecanismos permiten identificar a las personas con su organización y facilitan la coordinación de las funciones de un sinnúmero de trabajadores. Por

consiguiente, es en su calidad de sistemas culturales que las organizaciones constituyen un mundo fenoménico posible de abordar desde las ciencias sociales.

En tanto que sistemas sociales podemos analizar cómo los cambios globales, mencionados anteriormente, determinan, a su vez, cambios en la configuración de las relaciones al interior de la organización que, por cierto, van modificando la cultura presente en la misma. En este sentido, la presente investigación tratará de distinguir las transformaciones laborales y los impactos en la cultura organizacional de la empresa familiar, esto a través del empleo de la técnica de estudio de caso en la Empresa Industrial Virginia en la Región de Valparaíso y su comparación con otra experiencia vivida también por una empresa familiar hace 50 años, La fábrica Textil Yarur.

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Construir un objeto de estudio no resulta una tarea fácil, mas cuando nos encontramos ante un objeto como La Cultura Organizacional, El cual he sido poco observado desde el campo de la sociología, disciplina que guía la presente investigación.

Lo primero que podemos señalar es que la cultura es parte fundamental de cualquier grupo social. En tal sentido, los grupos humanos organizados hacia un objetivo común, las organizaciones, poseen cultura. Este tema ha adquirido fuerza por estar ligado a los cambios sociales que distinguen el mundo moderno, y no menos importante ha sido la búsqueda de desde el mundo de la administración en pos de que sus organizaciones se vuelvan más eficientes y efectivas.

Ahora bien, a lo anterior debemos sumar que, las investigaciones desde la academia, provienen principalmente de estudios realizados en países desarrollados

“El estudio de la cultura de las organizaciones es un ítem recientemente incluido en la agenda de los investigadores. Casi de manera Generalizada, su estudio ha estado ceñido a los esfuerzos que los académicos de países desarrollados han realizado en sus organizaciones, y en algunos casos, en las organizaciones latinoamericanas.”
(Dávila et. al. 1999, p. 9)

Conocemos tan poco de la dinámica de nuestras organizaciones, que se nos dificulta describirlas, comprenderlas y, aún más, compararlas. Es en esto contexto que ha sido elegido el concepto de cultura organizacional para el estudio de las organizaciones latinoamericanas y en este caso específicamente para las organizaciones Chilenas.

El estudio de las organizaciones a través de su cultura nos permite conocer su esencia, y con esto poder responder a la pregunta ¿Cómo son nuestras organizaciones?. Sabemos que “al descubrir la cultura de las organizaciones en su forma más pura, podremos también describir su influencia en los procesos organizacionales” (Dávila et. al. 1999, p. 9) y son estos mismos procesos los que los miembros de la organización enfrentan en su cotidianidad y los que a su vez proyectan hacia el exterior, al entorno con el cual interactúan. De esta forma a través de su cultura, se dan a conocer las organizaciones.

Dicho esto ahora nos compete aclarar ¿Qué entendemos por cultura organizacional?, un primer acercamiento nos permite evidencia que desde cualquier ángulo el tema de la cultura organizacional resulta complejo e incluso en ocasiones algo difuso. Se han originado múltiples respuestas ante esta interrogante. Un denominador común en las respuestas entregadas es la definición del concepto en términos de orientaciones compartidas entre los miembros de la organización el desacuerdo esta en primera instancia en que es lo que se comparte: normas, valores, filosofías, perspectivas, creencias, expectativas, mitos o ceremonias.

La respuesta a la interrogante sobre qué es lo que en definitiva se comparte, puede estar guiada por los niveles de la cultura a los que se hace referencia. Por ejemplo para Edgar Schein podemos entender la cultura como tres cosas diferentes: Artefactos, valores y supuestos (Schein, 1988). Cada uno de estos elementos conlleva distintos grados de profundidad y abstracción.

La postura ante lo que concebimos no implica el ser excluyente. En tal sentido podemos señalar que la conjunción de los tres niveles de la definición representan el concepto de cultura. No obstante es importante destacar que la existencia de tales niveles de cultura, y que se expresan de diferente forma, en relación a lo observable o a la consecuencia de lo no observable, y esto permite describir o definir la cultura de una organización.

Dicho esto ahora nos corresponde explicar la elección de la empresa familiar como objeto de estudio, Las empresas familiares han tenido un lugar importante desde antes de la revolución industrial, y es que los incipientes marcos legales y el riesgo asociado al comercio favorecían el dominio de las relaciones fundamentadas en lazos familiares. En este sentido la familia era considerada como una fuente de capital físico y humano, en donde existía una confusión entre familia y dirección de la empresa, así como entre el capital y el patrimonio de los propietarios (Tadeo, 2005). Respecto del tema que nos convoca además podemos agregar que la empresa familiar tiene una forma de organización que históricamente precede los patrones productivos modernos como el Taylorismo,

Fordismo, o el Toyotismo. No obstante han tenido que saber adaptarse y convivir con la irrupción de estos nuevos modelos como forma de subsistir ante el dinamismo de los nuevos mercados. De esta forma conocer como se da este proceso nos da muestra también de cómo la cultura entra en crisis, es reemplazada o muta a nuevas formas tomando en consideración elementos propios de su constitución original.

Es en este sentido que nos parece de vital importancia poder realizar este estudio comparativo entre dos empresas familiares, de manera de poder determinar elementos comunes, propios de la cultura organizacional familiar, para luego dar cuenta de cómo estos mutan, se redefinen o son reemplazados por nuevos sistemas culturales. Es esta descripción de los procesos de adaptación cultural la que en última instancia puede dar cuenta también de la permanencia de una empresa ante el nuevo contexto económico versus la desaparición de otra ante las mismas condiciones.

3.1 RELEVANCIAS

Esta investigación cobra importancia porque se introduce en materias poco exploradas, y genera la posibilidad de efectuar un debate en cuanto a las particularidades presentes en la empresa familiar y los cambios que esta misma ha experimentado en desde hace ya varias décadas. De este modo, esta investigación guarda relación con el estudio de la organización familiar en la región desde una óptica Cultural, que pone énfasis en cómo los miembros generan formas compartidas de interpretar la realidad que los rodea y cómo éstas formas se van modificando, toda vez que la organización experimenta cambios en sus sistemas productivos.

3.1.2 Relevancia Teórica

Respecto de la relevancia teórica de esta investigación, ésta se manifiesta en el ánimo de abordar la problemática cultural de las organizaciones, desde un ángulo sociológico, que pueda servir de aporte al escaso tratamiento que ha tenido esta línea de investigación por parte de las distintas disciplinas en Chile, y, en especial desde la sociología.

En efecto, la cultura organizacional como materia de investigación o de debate académico ha sido, más bien, abordado desde disciplinas como la psicología y antropología, cuya preocupación sobre el tema ya tiene varios años a su haber. Por su parte, la sociología se ha quedado un poco más relegada en la discusión, por lo que creemos que, estudios como estos, pueden ser un aporte, en el sentido de provocar un mayor interés por la cultura organizacional como fuente de reflexión sociológica. En este sentido, se ha realizado un esfuerzo por investigar aspectos principalmente desde la Sociología de las organizaciones y sociología del trabajo tomando en consideración los aportes provenientes de otras disciplinas como las antes mencionadas.

3.1.3 Relevancia Práctica

Los aspectos culturales de una organización se han transformado en un elemento fundamental a la hora de emprender o apoyar estrategias corporativas destinadas a mejorar los procesos de toma de decisiones y el rendimiento económico del aparato productivo.

Por otra parte, en el entendido de la importancia que tienen las empresas familiares para el desarrollo productivo de nuestro país, la relevancia práctica de llevar a cabo un estudio de los componentes culturales en la empresa involucrada aporta antecedentes que pueden ser claves en el momento de impulsar o reevaluar políticas para el desarrollo de las mismas en el contexto económico dinámico en el cual éstas se encuentran inmersas.

4.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

4.1.2 Objetivo General

- Identificar los elementos que componen la cultura organizacional de la empresa familiar y como estos se han adaptado ante los cambios en los patrones de producción, a través del estudio de caso en la empresa Virginia en la Región de Valparaíso y su comparación con la empresa textil Yarur.

4.1.3 Objetivos Específicos

- Identificar elementos particulares de la cultura de la empresa familiar a través del estudio de caso de Virginia y su comparación histórica con la empresa textil Yarur.
- Describir los procesos de adaptación a los distintos patrones productivos instalados al interior de la organización e identificar convivencia de distintos modelos de producción al interior de la empresa.
- Explorar la presencia de subculturas al interior de la organización y describir sus principales características.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO
GENERAL PARA EL ESTUDIO DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA FAMILIAR.

La Sociología de la Organización:
Desarrollo de la Teoría de la Organización
y su Implicancia en la Aparición del
Concepto de Cultura Organizacional.

El objetivo de este capítulo es introducir el marco general para el estudio de la cultura organizacional en la empresa familiar. Con esta pretensión se establece, en primer lugar, una presentación sobre el origen y desarrollo de las teorías organizacionales. Se partirá entonces con una revisión sobre las teorías clásicas de las organizaciones para dar paso posteriormente a los distintos rumbos seguidos por las teorías modernas de organización.

En segundo lugar, se elaborará una presentación con el origen y discusiones sobre el concepto de cultura organizacional desde las distintas perspectivas de análisis existentes.

En tercer lugar, se establece la opción tomada respecto de la perspectiva de análisis que guía la presente tesis permitiendo con esto definir los aspectos que justifican su elección.

Por último el presente capítulo termina con una presentación acerca del contexto sobre el cuál se desarrolla esta evolución conceptual, estableciendo un principal énfasis en el dinamismo cultural provocado por los cambios en los patrones productivos instalados al interior de las organizaciones.

1.1 Interés por el Estudio de las Organizaciones: Importancia Social del Objeto de Estudio

“No es fácil entender la vida ordinaria sin hacer continuas referencias a las organizaciones, que actúan como extensiones del hombre, para lograr unas metas determinadas y difíciles de alcanzar” (Lucas, García, 2005, p. 3).

La existencia de las organizaciones es uno de los elementos característicos de las sociedades modernas, el incremento de la complejidad presente en las relaciones sociales de la sociedad contemporánea hace que sea cada vez más difícil pensar una sociedad sin organizaciones que permitan al individuo asociarse para lograr alcanzar metas que se proponga y los problemas que enfrenta en el proceso, “prácticamente todas las funciones de la sociedad tienen una alternativa de solución generada en alguna organización” (Rodríguez, 2004a, p. 19); esto nos parece hoy tan evidente que es difícil pensar que en otra época no haya sido así, dejando de manifiesto la preponderancia de las organizaciones en nuestro contexto actual. En este sentido desde el estudio se plantea la importancia de reflexionar sobre la organización como objeto de estudio, racionalizando las experiencias y ocupándose de los problemas que afectan diariamente a muchos de los individuos que vivimos dentro de ellas.

Es por este motivo que el estudio organizacional se presenta como un campo en auge desde finales de la década del 70' y principios del 80', y ha ido adquiriendo mayor preponderancia en la medida que nos hacemos conscientes de la importancia que tienen las organizaciones en nuestra vida.

1.2 La Teoría Organizacional: Origen y Evolución del Estudio de las Organizaciones

A nivel general se puede plantear que el análisis de las organizaciones se encuentra ligado desde su origen al estudio de la sociedad y sus procesos. En este sentido los primeros esfuerzos realizados por autores como Herbert Spencer o Emile Durkheim, están orientados a la comprensión de los efectos que el desarrollo de la sociedad va trayendo consigo, y cómo éste desarrollo se traduce en formas particulares de división del trabajo¹ (Rodríguez, 2004a). No obstante, en estas investigaciones el interés está puesto en el fenómeno evolutivo global, descuidando por lo tanto el tema de la división del trabajo a escala micro, fenómeno que cobra importancia al interior de la organización.

Dentro de la teoría organizacional podemos encontrar tres vertientes distintas:

- la primera proviene de la sociología y tiene una orientación más bien académica. Es parte de un intento por comprender el fenómeno social en todas sus dimensiones, desde esta perspectiva el aspecto organizacional constituía una parte importante pero parcial al ser considerado como un elemento en relación con el todo social. Desde ésta aproximación Max Weber se transforma en el máximo referente con su estudio de la burocracia.
- Una segunda vertiente proviene de la administración. A diferencia de la perspectiva anterior ésta tiene su origen en el seno de la industria misma. La motivación central de esta corriente deriva de la intención de encontrar formas nuevas y más eficientes para el logro de los objetivos de la organización (Rodríguez, 2004a). La denominada “Escuela Clásica de Administración” o de “Administración Científica”, encuentra entre sus principales exponentes a Frederick Taylor y Henry Fayol.
- Por último encontramos los aportes originados desde la psicología social, que si bien nace de la misma preocupación por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad, su énfasis es puesto en el comportamiento grupal de los hombres

¹ Comte, Marx, Weber, Durkheim y otros autores clásicos se sitúan frente a la problemática de la industrialización y sus consecuencias para la sociedad europea de su tiempo (Aron, 1980).

en su ambiente de trabajo. Esta perspectiva es desarrollada por autores como Elton Mayo y Kurt Lewin, que dan origen a la Escuela de Relaciones Humanas.

1.2.1 Max Weber y el Estudio de la Burocracia

El estudio científico de la burocracia comienza con los estudios de Max Weber en torno al proceso de secularización y racionalización experimentado por la sociedad occidental. Este proceso llevó a construir las sociedades capitalistas occidentales y para estudiarlo Weber distingue cuatro tipos de acción social (Weber, 1964):

- Acción racional orientada a fines, en donde, tanto los fines como los medios, son escogidos racionalmente.
- Acción racional orientada a valores, en que se persigue un fin valórico (que en sí puede ser no racional) por medios racionales.
- Acción colectiva o emocional, que no considera una evaluación ni de medios ni de fines, sino que sólo se basa en el estado emocional del actor.
- Acción racional guiada por los hábitos acostumbrados de pensamiento, por el “siempre ha sido así”.

El desarrollo evolutivo de la sociedad occidental es, para Weber, una característica propia del progresivo paso hacia una sociedad caracterizada cada vez más por una racionalidad orientada a fines (Rodríguez, 2004a). Este proceso de racionalización, como se ha señalado anteriormente, corresponde a la generalización de un tipo específico de racionalidad, cuya característica fundamental está dada por la “eficacia”, elemento que se convierte en un criterio exclusivo de ésta.

Esta racionalidad, que es generalizada, es la que daría entonces el paso a una sociedad Burocrática. “La coordinación burocrática es la marca distintiva de la modernidad” (Rodríguez, 2004a, p. 33). De esta forma y debido a su importancia Weber plantea los principios racionales, pilares de la organización burocrática (Weber, 1964):

- División de funciones, cada miembro tiene una esfera limitada de actividades, obligaciones, autoridad adecuada al desempeño de sus funciones y atribuciones de poder claramente definidas.
- Puestos ordenados jerárquicamente y sus operaciones se caracterizan por reglas impersonales (contrato / sueldo).
- La calificación técnica es el criterio básico de selección de personal.
- Registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones.

La coordinación burocrática de las acciones de un amplio número de personas ha llegado a ser característica esencial de las modernas formas de organización. Es a través del sistema burocrático que se ha hecho posible la planificación a gran escala, tanto para el estado moderno como para la economía. De esta manera para Weber los tipos burocráticos de organización son técnicamente superiores a otras formas de administración, así como la producción industrial es superior a la artesanal.

Para Weber en toda empresa económica se hacen cálculos racionales: el rendimiento de cada trabajador individual es medido matemáticamente y su comportamiento se hace predecible. Cada individuo se transforma en un pequeño engranaje de la maquinaria y su única aspiración es llegar a convertirse en un engranaje más grande (Rodríguez, 2004a). Sobre este aspecto es preciso señalar la importancia que él tendrá más tarde para el desarrollo de una teoría organizacional enfocada en la administración, que da un valor fundamental a la perspectiva gerencial poniendo como valor principal la productividad. De esta forma, éste primer análisis nos permite dilucidar cómo más tarde se llegaría a desarrollar el concepto de cultura organizacional desde su perspectiva institucional.

Si bien dentro de la teoría de la burocracia desarrollada por Weber podemos encontrar los aspectos positivos de esta forma de organización, también nos presenta las limitaciones propias del sistema burocrático como lo son, por ejemplo, la predictibilidad de los comportamientos, que se traducen luego en la incapacidad de tratar las

particularidades. Esta observación, realizada por el mismo Weber, resultaría muy importante dado que sienta precedentes de los problemas que luego trataría de abordar la escuela de relaciones humanas. Para efectos de este estudio es importante destacar, además, la directa relación entre esta crítica a los problemas de incapacidad de tratar los casos particulares, con el posterior desarrollo del estudio de la cultura organizacional poniendo un énfasis en los factores psicosociales tales como la atención que se dedicaba al grupo o la preponderancia de los procesos sociales en la producción.

1.2.2 La Escuela de Administración Científica

Esta vertiente de la teoría organizacional proviene de la administración, y su motivación es totalmente opuesta a la mencionada anteriormente, en efecto, el interés de esta perspectiva no es la comprensión de los procesos de la sociedad ni la elaboración de esquemas ideales que permitan dar cuenta de una comparación entre organizaciones.

Así la teoría fue desarrollada con la intención explícita de desarrollar un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicados llevara al máximo de eficiencia al sistema organizacional.

A pesar de no tener un fundamento académico muy sólido, esta escuela ha permanecido y su doctrina y principales recomendaciones pueden ser aun reconocidas en los textos de administración modernos.

Uno de los autores más importantes dentro de la escuela de administración científica fue Frederick Taylor, debido a que fue el fundador y quien denominó con este nombre por primera vez a este movimiento (Rodríguez, 2004a). Taylor quería desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo individual. Sostenía que no había trabajo humano por sencillo que fuera que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado (Taylor, 1970).

Visto de esta perspectiva la función de los administradores consiste en una recopilación de conocimientos tradicionales que en el pasado han generado los

trabajadores, para luego clasificarlos, tabularlos, transformándolos más tarde en reglas, leyes y fórmulas, creando así la ciencia de la dirección.

Los administradores tendrán como obligación adicional el coordinar los esfuerzos de los trabajadores (Taylor, 1970). Como se puede observar Taylor introduce una separación tajante entre la toma de decisiones y la ejecución del trabajo.

La escuela clásica de administración tuvo una influencia muy importante, esto debido a que a partir de ella se inició una masiva explosión de investigaciones tanto en universidades como en laboratorios dependientes de empresas, cuyo fin era determinar nuevas formas de racionalización de las distintas actividades a nivel laboral (Rodríguez, 2004a).

El modelo clásico de organización era estático. La organización era vista como un instrumento racionalmente planificado, pero a la vez sus fines no se discutían sino que, por el contrario, eran asumidos como dados y de esta forma no tenía sentido el intento por cambiarlos (Rodríguez, 2004a).

Este aspecto central de la escuela de administración científica, deja de manifiesto la visión instrumental con la cual luego sería desarrollado el concepto de cultura organizacional desde esta perspectiva administrativa o gerencial.

Desde esta vertiente se desarrollaría el concepto de cultura organizacional como una variable que puede ser controlada con el fin de aumentar la eficiencia. Así la cultura aparece como forma de persuasión intencionada desde la gerencia para la instalación de ciertos valores y conductas determinadas, orientadas a través de sus sentido práctico, por la búsqueda de una mayor productividad (García, 2006).

1.2.3 La Escuela de Relaciones Humanas

La Teoría Clásica de Administración ya se había instalado como la forma óptima para dirigir y contribuir a un progreso que parecía ilimitado. De esta forma y dentro del contexto del interés despertado por los descubrimientos realizados, se produjo la observación de un hecho inesperado que, por su relevancia, produciría un cambio radical en la teoría organizacional (Rodríguez, 2004a), dando origen a la Escuela de Relaciones Humanas y el desarrollo de su perspectiva desde la psicología social.

Es así como, a través de un estudio realizado el siglo, pasado a finales de los años 20 por un grupo de investigadores Hawthorne², subrayaron el valor y las normas de los grupos de trabajo en el desempeño de las actividades. El estudio nace siguiendo la línea de la administración científica, buscando la relación entre los efectos de la intensidad de la luz en la productividad del trabajo y terminaría transformándose luego en la base para el surgimiento de la escuela de relaciones humanas. En palabras del mismo Elton Mayo: “En una u otra forma, ese complejo de factores mutuamente dependientes que es el organismo humano, modifico su equilibrio, y así, involuntariamente frustró el propósito del experimento” (Mayo, 1959: 66). De esta forma a partir del trabajo realizado por Mayo se produce un vuelco significativo orientando a la búsqueda por comprender los factores psicosociales presentes en la producción.

Es importante destacar que el concepto de cultura aplicado a la organización tuvo en su gestación un aporte fundamental desde la escuela de relaciones humanas cuando, a partir de los estudios realizados por Elton Mayo, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional.

² A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios en las industrias siguiendo la línea de los presupuestos clásicos de Taylor. En 1927 el Consejo Nacional de Investigación realizó un experimento en una fábrica de la Western Electric Company (empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos), situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Este experimento, liderado por Elton Mayo, es considerado como uno de los hitos fundantes de la Escuela de Relaciones Humanas.

Así Mayo se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, lo que le permitió llegar luego a la conclusión de que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide de forma significativa en la percepción que éste tiene sobre los aspectos objetivos de la organización (García, 2006).

1.2.4 Teoría Neoclásica de la Organización

Aun con la gran influencia de las ciencias del comportamiento, derivadas del aporte de la escuela de relaciones humanas en la teoría de la organización, los puntos de vista de los autores clásicos siempre han subsistido. A pesar de las múltiples críticas que han sufrido los postulados clásicos desde los nuevos enfoques de la organización, se comprueba que el enfoque clásico, nunca fue sustituido del todo por otro enfoque. Es de esta manera como la mayor parte de las teorías organizacionales se sustentan en la teoría clásica, ya sea como punto de partida o como crítica para intentar una posición diferente, y siempre están íntimamente relacionadas con ella “la teoría neoclásica es exactamente la teoría clásica colocada en el modelo de las empresas de hoy, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas” (Chiavenato, 1987, p.64).

Al igual que el resto de las teorías organizacionales, el enfoque neoclásico recoge elementos de las teorías clásicas. En otros términos, la teoría clásica al modelo de las empresas actuales, que aprovecha la contribución de todas las demás teorías organizacionales. “...a fines de los años cincuenta la situación era tal que se requería de una nueva conceptualización capaz de retomar los aspectos estructurales de una organización pero sin perder de vista los actitudinales” (Rodríguez, 2004a, p. 43). Es en este contexto que el enfoque neoclásico nace como una respuesta a las diversas críticas experimentadas por las teorías organizacionales existentes hasta esa época. Esta respuesta proveniente desde la administración buscaba retomar el tema de la racionalidad y de los

cambios y diseños estructurales, es por esta razón que se le considera un enfoque neoclásico.

De esta forma esta perspectiva aparece en consecuencia al crecimiento acelerado de las organizaciones, es preciso señalar que más que una escuela homogénea, podemos encontrarla como una corriente muy diversa y heterogénea, dentro de sus representantes podemos encontrar a Peter Drucker, Harold Koontz, entre otros, y se caracteriza principalmente por el énfasis que coloca en los aspectos prácticos de la organización, su pragmatismo y su búsqueda de resultados concretos, basado en las competencias y habilidades que deben poseer cada uno de los miembros que componen la empresa.

La diferencia central respecto de la teoría clásica se encuentra principalmente en que es un enfoque más académico que normativo, en que se estudian las formas concretas en que los fines de la organización son llevados a cabo.

Quizá el aporte fundamental de la teoría neoclásica, haya sido definir la administración como una técnica social básica, puesto que esto exige al administrador conocer, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, también los aspectos relacionados con la dirección de personas en las organizaciones. Resulta de especial importancia, el énfasis puesto en relación con las funciones del administrador: la planificación, la organización, la dirección y el control. Operaciones que en su conjunto forman el proceso administrativo.

Es preciso mencionar que la crítica más importante a esta teoría dice relación con el cuestionamiento a la administración por objetivos que ella misma propone, y que pueden ser llevado a cabo mediante la coacción de los subordinados, aprobando metas incompatibles y desarrollando un proceso excesivamente burocrático y complejo (García, 2006).

Por último es necesario destacar la influencia de esta escuela para el desarrollo posterior del concepto de cultura organizacional. En este sentido es importante mencionar que esta nueva perspectiva, basada principalmente en los objetivos, tiene la capacidad de integrar una mirada que incorpora los aspectos relacionados con la dirección de personas

en las organizaciones. No obstante es preciso indicar que, si bien integra los aspectos humanos, lo hace agregándolos como una de las dimensiones a tener en consideración para el logro de esos objetivos (Benavides, 1991). De esta forma es evidente el aporte que realiza para el posterior desarrollo del concepto de cultura organizacional, desde una perspectiva instrumental, donde la cultura pasa a ser un elemento más de la organización y que, como señalan las vertientes más críticas, puede ser fácilmente manipulado desde la dirección para la aplicación de ciertas pautas en busca de objetivos generados por la organización (García, 2006).

1.2.5 La Teoría de Sistemas

La perspectiva sistémica de las organizaciones se realiza de la mano del desarrollo de la teoría general de sistemas desarrollada desde la década del 30' por Ludwig Von Bertalanffy, quien partiendo desde la biología se plantea la necesidad de construir una teoría sistémica es pos de solucionar las dificultades producidas por el método reduccionista para explicar los fenómenos biológicos. Muy pronto descubrió que el problema era transversal a las a todas las ciencias, a partir de ello propone formular y derivar aquellos principios generales aplicables a todos los sistemas, creando en definitiva la teoría general de sistemas (Rodríguez, Arnold, 2007).

Así esta nueva teoría trae consigo un cambio paradigmático muy importante para el desarrollo de los aportes provenientes desde distintas disciplinas científicas. El cambio consiste en el paso del reduccionismo cartesiano a la comprensión holística de un “todo” que es más que la suma de las partes aisladas (Bertalanffy, 1987). Además de ello toma en cuenta dentro de su conceptualización el modelo de sistema abierto, en su proceso constante de intercambio y con ello la relación de sistema y entorno.

Este cambio paradigmático también se hizo presente en el estudio organizacional, esto debido a que las organizaciones se presentan como uno de los espacios adecuados

para llevar a cabo la aplicación de los conceptos teóricos provenientes de la teoría general de sistemas.

Es de esta forma como en los años sesenta, la teoría de sistemas abiertos formulada por Ludwig Von Bertalanffy es aplicado al ámbito del estudio organizacional por Daniel Katz y Robert Khan.

Uno de los aportes más significativos proporcionados por este enfoque, es referirse a la organización como un todo. Así, a diferencia de otras perspectivas organizacionales, la realización de los fines pasa a ser sólo una de las varias importantes necesidades a la que está orientada la organización.

Para Katz y Khan las organizaciones son una clase de sistemas sociales, que a diferencia de la concepción de estructuras cerradas presentes en la teoría neoclásica la organización, son concebidos como sistemas abiertos. En este sentido podemos decir que junto con integrar los conceptos fundamentales desde la teoría de sistemas como Input, Output, entropía negativa, etc., el aporte radica principalmente en que, al referirse a la organización como un sistema, también integra el concepto de *entorno* trayendo consigo el posterior desarrollo de perspectivas tales como la teoría de contingencias entre otras.

Paralelamente se producen un conjunto de investigaciones interesadas en profundizar en la relación entre sistema y entorno. Walter Buckley es uno de los autores más importantes, en su investigación busca incorporar una mayor cantidad de elementos cibernéticos y sociológicos para la elaboración de un marco conceptual que le permitiera comprender las organizaciones como sistemas sociales.

Según Buckley los sistemas organizacionales son abiertos tanto internamente como externamente. A partir de ello explica la concepción del cambio el que se produce tanto en los intercambios producidos entre las partes del sistema, como en los intercambios que tienen lugar entre el sistema y el entorno (Buckley, 1973).

En síntesis, la teoría de sistemas aporta al estudio de las organizaciones un marco conceptual que pone especial énfasis en la importancia de las relaciones entre las distintas unidades que componen una organización, y entre éstas y su entorno “en general se puede

decir que la teoría de sistemas estructura el objeto de estudio en tres niveles: entorno, sistema y subsistemas” (Lucas, García, 2005, p.171).

1.2.6 El Enfoque de Contingencias

Esta perspectiva se inscribe también en lo que se denomina visión sistémica de las organizaciones, “la organización es concebida como un sistema compuesto por diversos subsistemas y delimitado de su entorno por barreras identificables” (Rodríguez, 2004a, p. 48).

De esta manera la existencia de una influencia mutua entre la organización y el entorno es el punto de partida de la teoría de contingencias:

“la afirmación de que la configuración y dinámica de las organizaciones no responde a un paradigma único de carácter científico -como pretendía Taylor- sino que es el resultado de una adaptación contingente a las características cambiantes del entorno interno y externo” (Lucas, García, 2005, p.172).

De lo anterior se puede desprender que no existe una forma de organizar que sea la mejor y la más eficiente. Desde esta perspectiva se considera que existen muchas formas de organización, y la forma elegida dependerá fundamentalmente de las circunstancias concretas en un momento determinado de la vida de la organización. Para Lawrence y Rorsch (1973) propulsores de esta perspectiva de contingencia, la cuestión central es entonces el análisis sobre la mejor forma de organización para las diferentes condiciones ambientales.

Interesa en consecuencia, desde esta perspectiva, estudiar las relaciones fronterizas de la organización, ya sea en la interacción entre los grupos internos que la componen o en cómo estos se relacionan con los distintos elementos del entorno tales como la estabilidad que éste puede presentar u otros elementos que determinarán luego el diseño más adecuado para cada contexto.

Dado el especial énfasis que la teoría de contingencias otorga a la relación sistema entorno, ella se transforma en uno de los pilares fundamentales para el posterior desarrollo de la perspectiva culturalista, entendiendo la cultura como un fenómeno externo,

desarrollando una investigación que se centra principalmente en la identificación de diferencias y similitudes entre culturas. Dentro de esta línea el principal referente es Geert Hofstede, quien se dedica a estudiar la influencia de las culturas nacionales en organizaciones multinacionales con filiales en distintos países (García, 2006).

1.3 Aportes Contemporáneos en la Teoría Organizacional

Como se ha señalado con anterioridad, el estudio de las organizaciones ha tenido distintas vertientes teóricas provenientes a su vez de motivaciones muy diversas. En las últimas décadas la investigación en materias organizacionales ha estado centrada en la búsqueda, de modelos eficientes o en la caracterización de las organizaciones exitosas. A continuación se realizará una presentación de los aportes más importantes que se han generado en las últimas décadas.

1.3.1 La Teoría Z

La década de los setenta marcó un hito en la industria a nivel mundial, las empresas japonesas logran superar definitivamente la mala imagen mundial respecto de sus productos, imponiéndose como organizaciones cuyos estándares de calidad eran difícilmente alcanzables por el resto de las empresas del mundo.

Es en este contexto y ante el asombro de las potencias mundiales que William Ouchi propone su célebre teoría Z, la que nace como una propuesta para gestionar las empresas en occidente atendiendo las claves de la gestión japonesa:

“Así como los japoneses en su momento optaron por incorporar aspectos de las tecnologías occidentales, manteniendo sus rasgos culturales de relación, Ouchi propone que la empresa occidental modifique sus estructuras, pero sin intentar transformarse en una copia fiel de la corporación japonesa” (Rodríguez, 2004a: pág. 55).

En este sentido la búsqueda estaba orientada a encontrar un modelo de organización capaz de funcionar en la cultura occidental integrando de manera eficaz, los elementos que

permitieron a la empresa japonesa ubicarse en los primeros lugares de la competencia. A partir de la investigación realizada por Ouchi, que tuvo por objetivo realizar un análisis de lo que se podía aprender del Japón, se pudieron obtener importantes conclusiones. La primera lección de la Teoría Z es la confianza que va de la mano con la productividad. La segunda lección es la sutileza. Las relaciones humanas son siempre complejas y volubles, que requiere de los directivos y supervisores la capacidad de describir los rasgos de las diferentes personalidades, decidir quién se acopla bien con quién. La productividad, la confianza y la capacidad para distinguir las sutilezas no son elementos aislados. La tercera lección es la intimidad, el interés por los demás, el apoyo, la generosidad disciplinada, que se traducen en relaciones sociales más estrechas (Ouchi, 1981).

Dos aspectos fundamentales aportados por la teoría Z y que tienen estrecha relación con el estudio de la cultura organizacional son, por un lado, el considerar los aspectos culturales, nacionales, de manera de poder integrarlos al estilo de la organización y, por otra parte, el ratificar los aportes de la escuela de relaciones humanas afirmando que el compromiso de los empleados con la dirección, y el nivel de su motivación estaba directamente vinculado con el contrato psicológico entre la empresa y sus empleados. (Lucas, García, 2005). El compromiso moral del empleado con la misión de la organización establece una identificación con la empresa de la cual se forma parte.

1.3.2 Teoría de la Calidad Total

El éxito de las empresas japonesas hace que se redescubriera la obra de William Deming (1987), principal referente de la teoría de la calidad total, quien al vivir la experiencia de la evolución de la calidad en Japón, desarrollo 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de calidad.

Deming revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad; se hizo

conocido internacionalmente como consultor, cuyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad.

De esta manera la obra de Deming complementada con el trabajo de numerosos especialistas, tales como Kaoru Ishikawa, Joseph Juran, Philip Crosby, etc., han sido fuente de inspiración para diversas empresas interesadas en mejorar sus procesos (Rodríguez, 2004a).

La perspectiva de la calidad total hoy en día se enmarca dentro de la perspectiva corporativista o institucional, donde las organizaciones son vistas como fenómenos que producen cultura. En este sentido el cambio organizacional se considera como un imperativo ante las exigentes circunstancias del entorno (García, 2006). Entonces, para lograr el cambio organizacional deseado en busca de la calidad, es necesario cambiar las conductas de las personas, y dado que las conductas son guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio en la misma.

Otro autor de suma relevancia en la perspectiva de la calidad total es Kaoru Ishikawa quien en su obra “*¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa*”, presenta un ensayo sobre las diferencias entre el control de calidad japonés y el que se practica en Occidente. Como el control de calidad tuvo sus comienzos en los Estados Unidos pero se ha arraigado más en el Japón, el autor ha buscado algunas explicaciones sociológicas y culturales de este fenómeno. Sugiere que en el Japón el empleo de la escritura *kanji* (caracteres chinos) puede haber promovido el control de calidad, ya que la dificultad para aprender el *kanji* estimula el hábito del trabajo diligente tan indispensable para el éxito del control de calidad (Ishikawa, 1992).

Otro elemento de esta obra es el debate clásico sobre si el hombre es bueno o malo por naturaleza, puesto que el control de calidad funciona mejor allí donde hay confianza mutua. Ishikawa cree que la civilización oriental siempre ha acogido la idea de que el hombre es bueno por naturaleza, además crítica el modo occidental de seguir dependiendo del taylorismo, del cual se desprenden normas que los obreros se limitan a obedecer, lo que los deshumaniza y

crea conflictos laborales. En su reemplazo, propone el respeto por la humanidad y tratar a cada empleado como persona integral.

1.3.3 Reingeniería

La perspectiva de la reingeniería tiene sus fundamentos en la lógica proveniente de la Escuela Clásica de Administración, y su intento por aplicar la racionalidad científica al diseño de los procesos de trabajo, con el objeto de hacerlos más adecuados y eficientes.

No obstante, la reingeniería nace como una perspectiva crítica a la Escuela de Clásica de la Administración, apoyándose en sus postulados para hacer ver sus limitaciones y la necesidad imperiosa de revisarlos, de modo de poder corregir posibles errores o, al menos señalar lo inadecuado de los postulados para los tiempos modernos (Rodríguez, 2004a).

Es así como Michael Hammer (1993) referente obligado a la hora de hablar de esta perspectiva, publica su libro “Reingeniería”, el cual es una invitación manifiesta a realizar una revisión crítica de los postulados centrales de la teoría administrativa proveniente de los trabajos de Taylor

La principal diferencia con la teoría clásica, radica en que la reingeniería dedica especial énfasis a la visión sistémica de los procesos y productivos. En este sentido mientras la racionalización de las actividades proveniente de la escuela clásica terminó por dividir las funciones de manera tal que simplifico las tareas y el entendimiento del proceso total, la nueva propuesta efectuada por la reingeniería busca establecer una racionalización que incorpore la visión de conjunto, sistémica de los procesos productivos.

De esta forma la reingeniería propone una redefinición, un rediseño global de los procesos de la organización. Encontramos entonces soluciones alternativas a las aportadas por la Teoría Clásica de la Administración, al establecer un cambio que pasa desde la simplificación y estandarización de las funciones, a procesos más complejos, donde se espera que las labores de una persona involucren más de una dimensión. La base para este

cambio se encontraría en las nuevas oportunidades que ofrece la tecnología y en las nuevas condiciones de educación de los trabajadores (Rodríguez, 2004a).

1.4 El Concepto de Cultura Organizacional

La idea de considerar a las organizaciones como culturas, en las que hay un sistema de significados que comparten sus miembros, es un fenómeno relativamente reciente: “Hasta mediados de la década de los 80’ [éste], se presentaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para controlar y coordinar grupos de personas” (Robbins, 2004, p. 524).

No obstante el enfoque, se va haciendo cada vez más significativo, debido a la fuerza explicativa que ha demostrado a lo largo de su desarrollo. La cultura organizacional se refiere a cómo perciben los miembros sus características, no si éstas les gustan o no. “Cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral” (Robbins, 2004, p. 525). De esta forma queda al descubierto la naturaleza descriptiva que se busca al utilizar el concepto de cultura organizacional, en contraste a lo que podría ser un término más bien evaluativo como lo es el de satisfacción laboral.

Si bien realizando una revisión de los antecedentes sociológicos del concepto de cultura organizacional podemos ver rasgos de su aplicación, presentes en estudios realizados ya durante los años 60’ y 70’ como los son el caso de William Whyte en su investigación sobre bandas juveniles o, en el trabajo de Erving Goffman, sobre las normas y las lógicas de un centro urbano para prevención del suicidio (Lucas, García, 2005), lo cierto es que el concepto de cultura organizacional como tal debe su difusión al aporte realizado por Edgar Schein quien realiza un esfuerzo por darle la rigurosidad necesaria al concepto para el trabajo académico.

En este sentido podemos agregar que no fue hasta la década de los 80’ en que el concepto de cultura organizacional fue ampliamente identificado como tal y se propagó en

el mundo de las organizaciones. Este aumento en la producción literaria sobre cultura organizacional se produce en una época de grandes cambios. La competencia internacional, específicamente la asiática, y la apertura de las economías, obligaron a que el sector industrial se orientara hacia la competitividad. En tal sentido todo conocimiento que ayudara a cumplir con dicho objetivo era asimilado vorazmente (Dávila et. al. 1999), de esta forma es que surgieron una serie de investigaciones dedicadas al estudio de la cultura de la organización como una variable más dentro de la dirección de las empresas William Ouchi (1983), en gran medida para dar respuesta de las ventajas comparativas que provenían de las empresas asiáticas en auge. (Dávila et. al. 1999).

A nivel teórico comienza el desarrollo de la teoría de la cultura de las organizaciones dentro de una búsqueda innovadora y crítica respecto de las teorías clásicas de la organización, en las que prima el enfoque racional, “la conducta organizativa, el comportamiento del hombre en la organizaciones, es raramente racional” (Lucas, García, 2005, p. 272) en consecuencia, las necesidades de un marco interpretativo han dado lugar a la búsqueda de nuevos conceptos y en definitiva al desarrollo de la idea de la cultura organizacional.

Así hemos sido testigos de cómo, poco a poco, es posible afirmar que las organizaciones desarrollan su propia cultura y cómo desde esta perspectiva, aumenta el interés por analizar los distintos factores que componen dicha cultura.

Desde la aparición de la perspectiva del análisis cultural de los fenómenos que ocurren en las organizaciones, han surgido varios enfoques teóricos que pretenden explicar los distintos factores que influyen en la formación y la dinámica de la cultura organizacional.

Como se ha mencionado con anterioridad, uno de los primeros autores que empieza a hablar de la dinámica cultural en las organizaciones a mitad de los años ochenta es Edgar Schein, en su libro liderazgo y cultura organizacional (Schein, 1985), definiendo la cultura empresarial como las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa. Para Schein los elementos menos visibles de la empresa, como lo son las

creencias y los valores fundamentales presentes en la organización, son los que definen las manifestaciones más visibles, como las prácticas de dirección, las comunicaciones públicas o la selección de productos que la compañía ofrece.

Otro factor relevante dentro de la cultura empresarial, según Schein, sería los *valores conscientes* o cuales son estándares generales que influyen en la manera de actuar o tomar decisiones conforme a lo que se considera deseable. Muestran de manera general lo que es importante para la empresa. Se puede hablar de *valores conscientes* cuando estos se presentan a través de patrones, costumbre o modos de hacer concreto (pues significa que habían sido bien interpretados y asimilados por los miembros de la organización). Una vez concretados en manifestaciones visibles, los valores actúan como compromisos reales para los diversos agentes vinculados a una misma cultura.

En último lugar se encuentran las *Normas Sociales*. Las creencias y los valores se ponen en práctica y se concretan en la vida social a través de *Normas Sociales* que se convierten en reglas de comportamiento o supuestos de conducta de un grupo. Schein distingue cuatro elementos constitutivos de las normas estas son: Normas institucionalizadas, narraciones, rituales y ceremonia y por último objetos.

Como ya se ha señalado, en el último tiempo se ha ido conformando el concepto de cultura y el respectivo estudio de las organizaciones a través de ésta perspectiva.

A continuación se realizará una presentación de los distintos tipos de enfoques desde donde se puede abordar el estudio de la cultura empresarial. Dentro de ellos podemos encontrar: la perspectiva culturalista, la institucional y por último la interpretativa.

1.4.1 Perspectiva Culturalista

Como bien lo señala su nombre, el enfoque culturalista pone al centro de su razonamiento sobre la influencia del entorno socio cultural. En efecto cada organización está inserta en un entorno sociocultural específico, que influye en la dinámica cultural interior que la caracteriza:

“los miembros de la organización son ciudadanos de sus respectivos países y comunidades, por lo que los respectivos valores y actitudes culturales nacionales o regionales, o estos ligados a la pertenencia a determinadas categorías sociales, explican en buena parte las actitudes hacia el trabajo y hacia los compañeros de profesión” (Stefanova, Lucas, 2008, p. 70).

Ouchi en su libro Teoría Z, señala que la organización de las empresas, incorpora valores, objetivos y patrones de conducta nacionales. De esta manera, la ventaja de las empresas Japonesas frente a las de Estados Unidos, radicarían principalmente en valores y actitudes hacia el trabajo, la autoridad y la responsabilidad colectiva, propios de la cultura japonesa (Lucas, García, 2005).

Los factores mencionados anteriormente se convierten en elementos que facilitan las formas de organización más estables y eficaces a largo plazo.

Uno de los principales representantes de este enfoque es Geert Hofstede, quien analiza las diferentes actitudes culturales a partir de cuatro variables o dimensiones principales (Lucas, García, 2005):

La distancia del poder: las diferencias que existen entre igualitarismo y autoritarismo, así esta variable se transforma en un factor fundamental a tomar en cuenta de acuerdo al país en donde se encuentre la organización.

La aversión al riesgo: se refiere a la diferencia entre el afán de seguridad y la aceptación del riesgo, aspecto que también varía en relación al país en el que se encuentre.

El individualismo frente al colectivismo: corresponderían a las actitudes propias de quienes afrontan tareas como protagonistas únicos, frente a aquellos para los cuales lo habitual es el trabajo colectivo.

La actitud de género: se refiere al grado de integración de las mujeres a los puestos de responsabilidades de la organización.

1.4.2 Perspectiva Institucional

Desde el enfoque institucional, la cultura de la organización se forma sobre la influencia dominante de los valores, actitudes y modos de hacer vinculados a los fundadores. Una vez asimilados estos componentes principales definen el estilo de cada compañía que los directores, colaboradores y sucesores del fundador tratan de fomentar.

La cultura se identifica con la forma de ser de la organización, que se manifiesta en las respuestas específicas ante los problemas y oportunidades de gestión con que se enfrenta. Estas actuaciones son asumidas de manera más o menos consciente en formas de creencias y modos colectivos, que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como manera de ser, vivir y actuar. Este proceso de desarrollo y difusión de valores y actitudes singulares se puede observar especialmente en las organizaciones con culturas fuertes, estilo propio y distinto de las organizaciones del mismo ámbito (Lucas, García, 2005).

En la medida en que las organizaciones, especialmente las económicas, han nacido con un fin específico, con un propósito determinado por sus fundadores, el papel que estos desempeñan en la labor de su cultura es muy importante. En el mismo sentido, en las organizaciones jerárquicas ya constituidas los elementos directivos revisten una especial importancia en la determinación de los comportamientos comunes.

Dentro de este enfoque se ha considerado que las principales vías a través de las que los fundadores y en general los directores configuran la cultura de la organización son las siguientes (Lucas, García, 2005):

- 1- Las declaraciones oficiales sobre la filosofía de la organización, sus estatutos, el material utilizado en la selección, el reclutamiento, y la socialización del personal.

- 2- El diseño de las instalaciones, la distribución de las oficinas, las fachadas: Tipos y diseño de oficinas, la forma en que estas se distribuyen en el espacio, permitiendo distintas formas de flujo comunicacional.
- 3- Las enseñanzas e instrucciones impartidas por el líder. Algunos líderes son muy hábiles en sus mensajes públicos.
- 4- Los sistemas para la asignación de premios y status: aquí podemos encontrar factores que determinan las distintas asignaciones como lo pueden ser la antigüedad, la valoración de la innovación, criterios de lealtad, etc.
- 5- Las historias, las leyendas y las anécdotas sobre el fundador y sobre otras personas claves.
- 6- Las cosas a las que el líder presta atención, mide y controla: dentro de este punto resaltan la importancia que el líder pueda dar a aspectos tales como la puntualidad, la calidad del producto, la limpieza, la presentación personal, el trato con los demás, la colaboración, etc.
- 7- El modo en que el líder reacciona antes las situaciones críticas, pues estas situaciones prestan especial visibilidad a las creencias más profundas del líder o fundador.
- 8- El diseño de la estructura organizativa: el diseño del trabajo, los mecanismos de descentralización o de centralización, los mecanismos de integración o desintegración.
- 9- Los sistemas y procedimientos de organización: los sistemas de información, el contenido de la información, la periodicidad, los destinatarios, etc.
- 10- Los criterio para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y el despido: aquí podemos encontrar factores como el ser miembro de la familia, la lealtad, el potencial, etc. Cada uno de estos elementos es un transmisor de las creencias del fundador de este modo, sin tomar grandes decisiones, se intenta conformar la cultura de la nueva organización (Schein 1985: p. 12-28; Rodríguez Porras 1991: p. 181-182). En la medida en que estas propuestas den lugar a una

consolidación de ámbitos personales, de instituciones interna de la organización (ámbitos cruzados con un cierto grado de generalidad) y de legitimaciones, irá apareciendo la estructura social de la organización con toda su solidez, su cultura.

1.4.3 Perspectiva Interpretativa

Este enfoque insiste sobre la importancia del proceso de socialización (de tipo secundario) de los empleados de las organizaciones. Este proceso implica una interiorización de los valores dominantes de la subcultura organizativa y un aprendizaje de los valores prescritos con sus comportamientos correspondientes por los miembros.

Hay un cierto tipo de modelos de conducta propuestos por la organización que los miembros deben asimilar para poder “integrarse”. En realidad esta asimilación no es nunca completa o perfecta, siempre hay problemas que dificultan la adaptación de la realidad subjetiva del nuevo miembro, a la realidad objetiva de la organización. Hay siempre una interpretación propia por los miembros, de la “cultura oficial” promovida. Es por este motivo que, desde esta perspectiva se estudia la presencia de subculturas dentro de una organización o incluso de “contraculturas”, las cuales prescriben roles y modos de comportamiento que van contra la lógica de lo prescrito por la cultura oficial, como por ejemplo el principio de colaboración interdepartamental, que a menudo es observado en las organizaciones que se desarrollan siempre en el seno de las grandes corporaciones (Morales, 1997, p.98).

1.4.4 Perspectiva De Análisis Para El Estudio

Los tres enfoques mencionados para el estudio de la cultura en las organizaciones, constituyen perspectivas diferentes para la observación de una misma realidad. No obstante, no son excluyentes, sino más bien se complementan. En este sentido se puede agregar que las pautas compartidas de acción y significación al interior de una organización, dependen tanto de los valores adquiridos en la socialización primaria, como de las sucesivas adaptaciones a los entornos, sean estas promovidas por los líderes o por los grupos inmediatos en los que participan.

Por otra parte se debe precisar que aún cuando entre los enfoques existe diferencia en los énfasis, comparten la conjunción de los tres niveles de la definición representan el concepto de cultura. Lo que sí es importante destacar es que existen niveles de cultura, que se expresan de diferente forma, articulados a lo no observable o a la consecuencia de lo no observable, y que en conjunto permiten descubrir o definir la cultura de una organización (Dávila, et al, 1999).

Un referente obligado a la hora de explicar la dinámica cultural en las organizaciones es Schein, quien a través de su libro *Cultura Organizacional y Liderazgo*, propone tres niveles culturales que operan en la vida de las empresas. De esta manera llega a identificar que las manifestaciones más visibles de la cultura de la empresa, como lo son, por ejemplo, su publicidad o la forma de gestión que tienen en su interior, dependen habitualmente de componentes menos visibles, pero no por esto menos reales o importantes.

De esta forma podemos ver como esas creencias y valores van definiendo elementos importantes dentro de toda organización al mismo tiempo que dotan de sentido cada una de las prácticas que ocurren al interior de esta. A continuación entonces se realizara una presentación detallada de que lo que se entiende por creencias básicas, valores y como estos se manifiestan en normas sociales que son manifestaciones visibles de la cultura de la organización.

1.4.4.1 Creencias Básicas

Representan el nivel mayor de profundidad, la cultura es la manifestación colectiva de supuestos tácitos “Las creencias son los supuestos tácitos, las opiniones, los sentimientos y actitudes que los miembros de una organización mantienen, a menudo de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que los rodea” (Lucas, García, 2003, p. 281). Se refiere a la visión del mundo que es compartida por los miembros de la organización, “representa la forma de percibir, pensar y sentir los problemas que ejerce el contexto en la organización y en la manera de entender la integración como unidad organizacional” (Dávila, et al 1999, p. 22). Una característica central de las creencias básicas es que éstas son significados de sentido común, que se dan por supuestos sin necesidad de reflexión ulterior. Estas ideas suelen provenir tanto del entorno social y cultural como de la propia historia de la organización. En ocasiones, son estos supuestos básicos los que explican comportamientos habituales al interior de las empresas.

Las creencias, como nivel más alto de legitimación, contienen un cierto carácter general e intangible, y se relacionan ampliamente con las creencias del entorno sociocultural. Las creencias en la sociedad suelen estar organizadas en universos simbólicos, como los supuestos científicos o religiosos, y algo similar ocurre al interior de las organizaciones.

1.4.4.2 Valores Conscientes

A mitad del nivel de abstracción o profundidad se encuentran los valores conscientes, son principios generales que influyen a la hora de diseñar cursos de acción o de decidir entre alternativas, primando aquellas que se consideran más conformes al concepto de lo que se considera deseable. Muestran de manera general lo que es importante para la empresa, definiendo su carácter y dándole un sentido de identidad. De esta forma cuando las empresas realizan declaraciones públicas, suelen hacer referencia a valores conscientes que asumen como parte de su identidad (Lucas, García, 2005).

Por lo general, las declaraciones de valores tienden a mostrar las aspiraciones bien intencionadas de la dirección de una organización. Sin embargo, los valores como tales son afirmaciones difusas y, por lo tanto, poco operativos. De esta manera las declaraciones en sí pueden ser blanco de múltiples interpretaciones tanto por parte de la dirección como de los empleados. Como respuesta a lo anterior en preciso entonces poner atención a patrones, costumbres y modos de hacer presentes en la vida cotidiana de la organización, legitimados explícitamente por valores conscientes compartidos, los que hacen presentes en manifestaciones visibles.

1.4.4.3 Normas Sociales

Tanto las creencias básicas, como los valores conscientes, suelen reflejarse en manifestaciones visibles, actuando como compromisos reales para los diversos agentes vinculados a una misma cultura. De esta forma, “las normas sociales son manifestaciones visibles de los valores y creencias básicas, incluyen tanto normas de conducta institucionalizadas como forma de transmisión de significado mediante el lenguaje y los instrumentos propios de la vida cotidiana” (Lucas, García, 2005. P. 283).

A continuación se realizará la presentación de los elementos que componen estas normas y sus principales medios de transmisión. (Lucas, García, 2005):

Normas institucionalizadas: estas definen las pautas de gestión al interior de la organización, algunos de los elementos que dependen directamente de ellas son el tipo de comunicación (formal e informal), la distribución en la toma de decisiones, plan de incentivos (individuales o grupales) etc. El tipo de disposiciones por parte de la gerencia, puede reforzar la declaración de valores o por el contrario ir en contra estos.

Narraciones: Son las anécdotas, chistes, jergas propias, leyendas o mitos etc. Que circulan al interior de una organización. Una de las formas habituales más utilizadas para el traspaso de la cultura son las historias, esto debido a que en sus relatos contienen conductas apropiadas e inapropiadas, éxitos y también fracasos. De esta forma se

transmiten con facilidad los comportamientos y actitudes que se esperan de los nuevos miembros.

Acciones: Son las ceremonias y rituales, los estilos de comunicación, las costumbres, recompensas y castigos, etc., que se dan de forma habitual en el seno de una organización. De esta forma muchas empresas han llegado a desarrollar distintas acciones para lograr generar ciertos valores o comportamientos deseados, “las interrupciones para tomar café a media mañana y media tarde, se han convertido en un rito en Hewlett Packard” (Lucas, García, 2005, p.285) facilitando con esto la interacción entre los directivos y el resto de la organización, en un compartir informal sobre sus proyectos y sus problemas.

Objetos: Son las manifestaciones físicas de los valores de la empresa. Incluye el diseño no sólo de los productos, sino de los edificios, la decoración, los logotipos, también el modo de vestir y la apariencia externa de la gente, así como la disposición física de los objetos, son manifestaciones simbólicas de los significados que se quieren promover. De esta forma entendemos que los objetos pueden decir mucho acerca de los valores presentes en la vida cotidiana de las organizaciones.

1.5 Dinamismo Cultural: Adaptación de los Patrones de Producción al Contexto Económico Imperante

Hasta aquí hemos presentado el origen y evolución de la sociología de las organizaciones y posteriormente, la aparición del concepto de cultura organizacional, presentando sus características principales y los cambios que se han generado a lo largo del tiempo. Ahora quisiéramos ahondar en los contextos sobre los cuales emergió y se desarrolló dicha evolución conceptual.

En este sentido, los cambios en la realidad económica dan origen a un cierto dinamismo en la aplicación de distintos *patrones productivos o patrones de acumulación*³, sobre los cuales se desarrollan formas de incorporación y resistencia ante las formas establecidas por la o las culturas existentes al interior de la empresa.

Nuestra intención es realizar un recorrido por los últimos cambios producidos a nivel económico, particularmente a raíz de la denominada crisis estructural del capital, para luego ahondar en cómo ésta tiene estrecha relación con la adaptación de nuevos patrones productivos.

Para profundizar sobre lo enunciado en los párrafos anteriores, a continuación se realizará, primero, una presentación de las *dimensiones de la crisis estructural del capital* para posteriormente adentrarnos en *las respuestas del capital a su crisis estructural*, lo que implica otorgar una mirada crítica al trasfondo sobre el cual se construyen los patrones productivos que conviven en la actualidad.

³ Conceptos desarrollados en Ricardo Antúnez para referirse al binomio Fordismo-Taylorismo, y luego al Toyotismo que nace como respuesta al evidente agotamiento producido en el primero.

1.5.1 La Crisis Estructural del Capital

Luego del periodo después de las guerras transcurridas en la primera mitad del siglo XX en donde la economía experimento un largo periodo de acumulación de capitales, durante el apogeo del Fordismo y de la fase keynesiana, el capitalismo, desde los años setenta en adelante, comenzó a evidenciar claras señales de agotamiento las cuales se manifestaron a través de las siguientes características (Antunes, 2005, p. 15):

- a) **la caída de la tasa de ganancia originada**, entre otros elementos causales, por el aumento del precio de la fuerza de trabajo conquistado por la intensificación de las luchas del periodo posterior a 1945 y por la intensificación de las luchas sociales de los años sesenta que objetivaban el *control social de la producción*. La conjugación de estos elementos llevó a una reducción de los niveles de productividad del capital, acentuando la tendencia decreciente de la tasa de ganancia.
- b) **el agotamiento del patrón de acumulación taylorista-fordista de producción** (que, en efecto, era la expresión más fenoménica de la crisis estructural del capital), ocasionado por la incapacidad de responder a la retracción en respuesta al *desempleo estructural* que se iniciaba entonces.
- c) **la hipertrofia de la esfera financiera**, que conquistaba una *autonomía relativa* frente a los capitales productivos, lo que también ya era una expresión de la propia crisis estructural del capital y su sistema de producción, colocándose al capital financiero como un campo prioritario para la especulación en la nueva fase del proceso de internalización.
- d) **una mayor concentración de los capitales** gracias a las fusiones entre empresas monopolistas y oligopólicas;
- e) **la crisis del estado de bienestar social** (Welfare State) y de sus mecanismos de funcionamiento que acarrea la crisis fiscal del Estado capitalista y la necesidad de ajustes del gasto público y su transferencia hacia el capital privado y,

f) **el incremento acentuado de las privatizaciones**, tendencia generalizada hacia las desregulaciones y a la flexibilización del proceso productivo, de los mercados y de la fuerza de trabajo, entre otros tantos elementos contingentes que expresaban este nuevo cuadro crítico.

Sin duda que son muchos los factores que permiten afirmar la existencia de una crisis estructural del capital, no obstante hay uno en particular que es de considerable interés para los fines de esta investigación, este dice relación con el agotamiento del patrón de acumulación Taylorista–Fordista de producción. Hemos señalado que este, es la expresión fenoménica de la crisis estructural del capital, puesto que es originada por algunos de los factores más profundos de dicha crisis como los son la *tendencia decreciente de la tasa de ganancia*, la *intensificación de la ley de la tendencia decreciente del valor de uso de las mercancías*, y la *incapacidad de control del sistema de metabolismo social del capital*⁴ (Antunes, 2005).

En este sentido, dichos factores traen consigo un desmoronamiento del mecanismo de “regulación” que se había forjado durante el periodo de postguerra especialmente en los países capitalistas avanzados (Antunes, 2005). Dado que las luchas anterior entre capital y el trabajo presentes con gran fuerza en los años sesenta no permitieron la instauración de un proyecto hegemónico del trabajo contra el capital, le correspondió a este último, ofrecer su propia respuesta ante la crisis, es así como:

“...se inició un proceso de reorganización del capital y de su sistema ideológico y político de dominación cuyos contornos más evidentes fueron el advenimiento del neoliberalismo con la privatización del estado, la desregulación de los derechos del trabajo y la desarticulación del sector productivo estatal...” “...A esto le siguió también un intenso proceso de reestructuración de la producción y el trabajo con el objetivo de dotar al capital de los instrumentos necesarios para intentar restaurar los niveles de expansión anteriores” (Antunes, 2005, p.17).

De acuerdo a lo anterior, se puede apreciar que la respuesta a la crisis estructural del capital, se realiza, entonces, sin transformar los cimientos fundamentales del sistema

⁴ El capital no es simplemente un conjunto de mecanismos económicos, como a menudo se lo conceptualiza, sino un modo multifacético de reproducción metabólica social, que lo abarca todo y que afecta profundamente cada aspecto de la vida, desde lo directamente material y económico hasta las relaciones culturales más mediadas. En consecuencia, el cambio estructural sólo es factible a través del cuestionamiento del sistema del capital en su totalidad como un modo de control metabólico social, en lugar de introducir ajustes parciales en su estructura. (Mészáros, 2009)

de producción capitalista, sino más bien, queda relegado a una respuesta en la esfera superficial que afecta principalmente los patrones de producción. En este sentido, luego del evidente agotamiento del patrón basado sobre el binomio Taylorismo-Fordismo, se inicia un proceso de mutación del patrón de acumulación que buscaba alternativas para otorgarle mayor dinamismo al proceso productivo, fue en este espíritu que “se gestó la transición del método Taylorista-fordista hacia las nuevas formas de acumulación flexible” (Antunes, 2005, p. 22).

Estos cambios mencionados anteriormente, en donde se produce una mutación los patrones de producción pasó del taylorismo-fordismo al Toyotismo y sus nuevas formas más flexibles, tiene importantes repercusiones en la vida de las organizaciones, formas que no se reemplazan totalmente sino que conviven y afecta directamente la cultura de una organización.

Para profundizar sobre algunos rasgos importantes dentro de esta dinámica, a continuación presentaremos una revisión de los aspectos más importantes de los patrones productivos ya señalados.

1.5.2 Fordismo-Taylorismo

Lo primero que es preciso señalar respecto de este patrón productivo es que fue la expresión dominante del sistema productivo durante gran parte del siglo XX, sobre todo a partir del segundo decenio convirtiéndose en su principal mecanismo de acumulación. Este proceso productivo logro transformar la producción industrial capitalista, tuvo su origen en la industria automotriz de los estados unidos y luego se expandió a las industrias europeas incluso llegando a los sectores de servicio. Dentro de sus características más importantes podemos encontrar las siguientes (Antunes, 2005):

a) Se basaba en la producción en masa de mercancías persiguiendo una producción más homogenizada y enormemente verticalizada.

- b) En este tipo de industria por lo general las distintas tareas de producción se realizaban en forma interna, recurriendo sólo de manera secundaria y en ocasiones a algunas empresas externas.
- c) Otro de los factores fundamentales para su implementación estaba dado por la racionalización de las operaciones realizadas por los trabajadores en búsqueda de la reducción de los tiempos y la intensificación del ritmo de trabajo.
- d) Muy de la mano con lo anterior el trabajo se estructuraba de manera parcelada y fragmentada, transformando las acciones del trabajador en un conjunto repetitivo de actividades.
- e) un factor importante también fue la separación de la elaboración de las tareas de ejecución que trae consigo la supresión de la dimensión intelectual al trabajo manual, dimensión que era transferida a la gerencia científica.

En este sentido podemos agregar que la fusión de los métodos de producción Fordistas y Tayloristas, terminaron representando la forma más avanzadas de racionalización capitalista que como ya mencionamos anteriormente predominó gran parte del siglo XX “no fue sino hacia finales de los sesenta y principios de los setenta, que dicho patrón productivo, *estructuralmente cuestionado*, comenzó a dar signos de agotamiento” (Antunes, 2005, p. 24).

1.5.3 Toyotismo

Es, en este contexto descrito anteriormente (cuadro crítico generado en los años setenta), donde el Toyotismo o modelo japonés surge como nuevo patrón de acumulación, se presenta como respuesta del capital ante su propia crisis que surgía en ese entonces y que se extiende hasta el día de hoy:

“el capital desató, entonces, varias transformaciones en el proceso productivo, por medio de la constitución de las formas de acumulación flexible, del downsizing, de las formas de gestión organizacional, del avance tecnológico,

de los modelos alternativos al binomio taylorismo-fordismo, entre los que se destaca especialmente el “toyotismo” o modelo japonés” (Antunes, 2005, p. 33).

Pero este patrón tiene su origen décadas antes, naciendo en 1945 en la Toyota, en Japón, y propagándose rápidamente en las grandes empresas de aquel país. Se diferencia del Fordismo básicamente en los siguientes elementos (Antunes, 2005):

a) es una producción más vinculada a la demanda, que busca atender a las exigencias más individualizadas del mercado consumidor, diferenciándose de la producción en serie masiva del taylorismo-fordismo. Por eso su producción es variada y bastante heterogénea, al contrario de la homogeneidad fordista.

b) se fundamenta en el trabajo obrero en equipo, con multiplicidad de funciones, rompiendo con el carácter fragmentado típico del Fordismo;

c) la producción se estructura en un proceso productivo flexible, que posibilita al obrero operar *simultáneamente* varias máquinas (en la Toyota un promedio de hasta 5 máquinas), alterando la relación hombre/máquina en la cual se basaba el taylorismo-fordismo.

d) tiene como principio el *Just in time*, el mejor aprovechamiento posible del tiempo de producción.

e) funciona según el sistema de *kanban*, placas o señas de comando para reposición de piezas y de stock. En el toyotismo el stock es mínimo comparado con el Fordismo.

f) las empresas del complejo productivo toyotista, inclusive las tercerizadas, tienen una estructura horizontalista, al contrario de la verticalidad fordista. Mientras la empresa fordista era responsable de que el 75 por ciento de la producción fuera realizada en su interior, la fábrica toyotista es responsable del 25 por ciento de la producción, tendencia que viene intensificándose aún más.

g) organiza los círculos de control de calidad, construyendo grupos de trabajadores que son *instigados* por el capital a discutir su trabajo y desempeño, con vista a mejorar la productividad de la empresa, los que se convierten en un importante instrumento para que el capital se apropie de saber intelectual y cognitivo del trabajo, que el Fordismo despreciaba.

h) El Toyotismo implantó el “empleo vitalicio” para una porción de los trabajadores de las grandes empresas (cerca de 25 a 30 por ciento de la población trabajadora con la *exclusión* de las mujeres), además de los beneficios salariales íntimamente vinculados al momento de la productividad.

Una vez descrita sus principales características es preciso indicar que, este nuevo patrón de acumulación, fue de gran interés para el capital occidental que se encontraba en crisis desde inicios de los setenta, razón por la cual, desde entonces se ha venido realizando una asimilación en casi todas las grandes empresas, primero desde el rubro automotor para luego ser traspasado también al sector industrial en general además de varios espacios del sector de servicios en países centrales como en los de industrialización intermedia.

En el caso de nuestro país sin duda, podemos encontrar la presencia de este patrón toyotista, siempre en una búsqueda por establecer nuevas formas de acumulación más flexibles. No obstante, es necesario precisar que esta nueva forma de producción toyotista, no vino a reemplazar por completo las formas anteriores, sino más bien se complementa, conviven en organizaciones que tienen características tanto fordistas-tayloristas como toyotistas.

De esta forma, se puede establecer que estos procesos de incorporación no resultan estáticos, en el entendido de que un patrón viene a sustituir al otro, sino que, por el contrario, se manifiestan de forma conjunta buscando las mejores formas de acoplamiento a la cultura de una organización determinada.

CAPÍTULO 3

**LA INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA
FAMILIAR: IMPORTANCIA DEL
ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR
Y DEFINICIÓN CONCEPTUAL**

El objetivo de este capítulo es introducir los aspectos centrales para el estudio de la empresa familiar. En este sentido se pretende, en primer lugar, establecer las causas que justifican la investigación en la empresa familiar, resaltando la importancia en la vida económica y social que estas tienen.

En segundo lugar y puesto que no existe un consenso respecto sobre que se entiende por empresa familiar, se presentan las distintas posturas existentes de acuerdo a los estudios realizados en este campo.

Para finalizar este capítulo, se presenta la definición conceptual que se ha optado para trabajar en la presente investigación.

1.1 La Importancia del Estudio de la Empresa Familiar: Importancia Económica y Social

El interés por el estudio de las empresas familiares, radica principalmente en la presencia histórica y actual de la empresa familiar y su impacto socio-económico en las economías regionales nacionales e incluso mundiales.

Las empresas familiares han tenido un lugar importante desde antes de la revolución industrial, y es que los incipientes marcos legales y el riesgo asociado al comercio favorecían el dominio de las relaciones fundamentadas en lazos familiares. En este sentido la familia era considerada como una fuente de capital físico y humano, en donde existía una confusión entre familia y dirección de la empresa, así como entre el capital y el patrimonio de los propietarios (Tadeo, 2005).

La irrupción de la revolución industrial cambia las bases sobre las que se estructura la empresa, y con ella la forma de dirección de la misma, sin embargo, este fenómeno no trajo consigo la destrucción de la relación familia empresa sino por el contrario la convirtió en la base a través de la cual se materializan los proyectos productivos (Tadeo, 2005).

De esta forma, aun con la irrupción de las grandes corporaciones y multinacionales, que traen consigo la creciente separación entre capital y dirección, las empresas familiares han logrado adaptarse para poder mantenerse en el tiempo.

En este sentido, es preciso señalar que la empresa familiar no sólo se presenta como un tema de investigación histórica, sino que juega un papel importante hoy en día en la economía:

“en la actualidad, interviene con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico-social en las sociedades más desarrolladas, manteniendo el nivel de generación de riquezas, y en vías de desarrollo generando el tejido industrial y comercial” (Tadeo, 2005, p. 31).

No obstante, medir la presencia de las empresas familiares en la economía global nacional o local, depende de los criterios que se utilicen en la definición de lo que entendemos por empresa familiar. Por desgracia, las definiciones de las que parten los

estudios son diferentes, de modo que no es posible realizar comparaciones entre ellos (Belausteguigoitia, 2004). Sin embargo, existen ciertos criterios comunes utilizados en un sin número de investigaciones que han abordado el tema de la empresa familiar como objeto de estudio.

Hasta aquí se ha presentado la importancia de la empresa familiar desde el punto de vista económico, y si bien esta implicancia por si misma podría ser objeto de estudio desde las ciencias sociales si fijamos nuestra atención en fenómenos como la generación de riquezas, puestos de trabajos o bienestar, ahora queremos adentrarnos en la importancia de ella como objeto de estudio dentro de la sociología y específicamente en los aspectos que motivan la presente investigación.

En este sentido es preciso señalar en primera instancia que, aun cuando no existe mayor consenso en las definiciones sobre empresa familiar lo cierto es que hay un reconocimiento de que ésta, provendría de la combinación de dos sistemas con origen e intereses distintos, “La empresa familiar constituye la conjunción de dos organizaciones, la empresa –una unidad productiva– y la familia –una institución integrante de la sociedad–.” (Ramírez, 2009, p. 17). Este se convertirá entonces en el punto de partida de nuestra investigación, bajo el supuesto de la existencia de dos sistemas culturales distintos que entran en juego, dialogan y difieren constantemente en sus criterios, lo que desencadena un proceso de adaptación continua.

A lo anterior debemos agregar el contexto general en que este proceso se realiza, y es que los procesos globales han introducido una serie de modificaciones a las cuales la empresa familiar no ha estado ajena:

“La globalización de los mercados, los desarrollos tecnológicos y la progresiva desaparición de barreras de entrada tradicionales, han originado cambios estructurales fundamentales en el mundo de la empresa que han propiciado la creación de nuevas oportunidades de negocio y el desarrollo de nuevos sectores de actividad, dando acceso a muchos profesionales a un nuevo modelo de vida” (Tadeo, 2005, p.11).

Como hemos manifestado en apartados anteriores, estos cambios han generado también modificaciones en los patrones de producción, los cuales se han ido incorporando con mayor o menor éxito al interior de las organizaciones familiares.

En conclusión la idea es explorar la empresa familiar y cómo en ella se manifiestan problemas únicos, cuyo origen proviene de la interdependencia existente entre los dos sistemas: la empresa y la familia. En las empresas familiares, “estos dos sistemas se superponen y llegan a ser interdependientes, lo cual causa la problemática característica de la empresa familiar por ser dos sistemas opuestos, con objetivos y prioridades diferentes” (Steckerl, 2006, p. 3).

1.2 Debate Sobre el Concepto de Empresa Familiar

Quizá uno de los principales problemas a la hora de trabajar en el estudio de la empresa familiar dice relación con la definición del concepto mismo. Y es que entre quienes han investigado en temáticas respecto de la empresa familiar, no se han encontrado un conjunto de dimensiones consensuadas que permitan su adecuada conceptualización. Así, podemos encontrar dimensiones tan variadas como estudios específicos existen respecto del tema, dentro de las cuales destacan, por ejemplo, medidas estructurales tales como el porcentaje de capital en manos de la familia y la participación en la dirección; también medidas subjetivas que dicen relación con la continuidad de las relaciones familiares al interior de la empresa y medidas organizativas basadas en la participación de la familia a través del poder o la cultura (Tadeo, 2005).

En este sentido es preciso agregar que en la práctica el concepto de empresa familiar presenta numerosas acepciones provenientes de empresarios, investigadores, profesionales, quienes desde sus propias vivencias tienen distintas concepciones de lo que el concepto representa. Así, para algunos pueden ser empresas pequeñas donde el capital y la gestión están unidos, empresas poco profesionalizadas etc. Esta misma realidad parece vivirse al interior del mundo investigativo.

“La revisión de la bibliografía relacionada con el campo de la empresa familiar en los últimos 15 años muestra la falta de consenso en la conceptualización del fenómeno. Las definiciones de empresa familiar pueden ser muy variadas entre los diferentes estudios” (Tadeo, 2005, p. 40).

Esto se da principalmente por que las investigaciones responden a trabajos concretos y específicos, por lo que cada investigación ha generado sus propios criterios de definición, en este sentido todo investigador que busca adentrarse en el estudio de la empresa familiar parte asumiendo esta situación.

No obstante lo anterior, podemos encontrar algunas dimensiones que si bien no dan cuenta de una definición integral o completa, si se encuentran de manera recurrente en las investigaciones al momento de plantearse una definición acerca del concepto de empresa familiar.

Dimensiones del Concepto de Empresa Familiar (Tadeo, 2005)

Dimensión	Clave de estudio
Propiedad-dirección	Centra el estudio en aquellas personas que ostentan la propiedad y la dirección de la empresa.
Implicación Familiar	Centra el estudio en las relaciones intra-organizativas basadas en lazos familiares y en las interacciones.
Transferencia Generacional	Centra el estudio en la transferencia de la propiedad y la dirección de la empresa a la siguiente generación

Fuente: Tadeo 2005.

1.2.1 Empresa Familiar: Definición de Criterios para el Presente Estudio

En general, los estudiosos destacan la inexistencia de un concepto arraigado entre los investigadores, lo que dificulta el análisis de los resultados obtenidos en los diferentes trabajos. La falta de homogeneidad en los puntos de partida sobre lo que se entiende por empresa familiar imposibilita la comparación de resultados (Tadeo, 2005). No obstante, como hemos descrito anteriormente, hay algunas dimensiones que en cierta medida sirvieron para definir el objeto de estudio de la presente investigación. En este sentido debemos señalar que, si bien para la elección de nuestro caso de estudio se han considerado aspectos que se encuentran presentes en las tres dimensiones señaladas, como lo son el control de la propiedad, la implicación familiar, y la transferencia generacional, también es necesario precisar que la investigación se podría catalogar como parte de las investigaciones que ponen acento en la implicación familiar. Esto debido a que la intención de conocer la cultura de la empresa familiar nos lleva inevitablemente al estudio de las relaciones familiares y cómo estas, al interior de la organización, se mezclan con formas y valores propios de la empresa que nacen, muchas veces, por su afán de evolucionar y mantenerse en el tiempo.

CAPÍTULO 4

MARCO METODOLÓGICO DE LA

INVESTIGACIÓN

1.1 Tipo de Estudio:

La presente investigación se clasifica dentro de los estudios de tipo *exploratorio*, esto debido principalmente a la falta de investigaciones que abordan el tema de la cultura en las organizaciones empresariales en América Latina y en nuestro país. De esta forma el carácter exploratorio nos resultó de gran utilidad ya que nos permitió aproximarnos a fenómenos que eran en un comienzo desconocidos. En este sentido, el proceso de familiarización nos permitió de abordar de la forma más adecuada nuestra investigación.

Dado que este tipo de estudios tiene por objeto principalmente descubrir, han sido utilizados comúnmente en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde existe poca información.

De esta forma podemos encontrar variados estudios de este tipo aplicados a las organizaciones. Tal es el caso de las investigaciones de Elton Mayo en la planta Hawthorne de la Compañía Western Electric, que terminan transformándose, como vimos, en un pilar fundamental para el desarrollo de la teoría organizacional, específicamente para el nacimiento de la Escuela de Relaciones Humanas.

Es en este sentido que esperamos que el presente estudio pueda constituirse en un aporte en la generación de nuevos ejes de investigación sobre los cuales se pueda profundizar, a través de futuros trabajos aplicados a las organizaciones empresariales de tipo familiar en nuestra región.

1.2 Tipo de Diseño:

“Diseñar significa, ante todo, tomar decisiones a lo largo de todo el proceso de investigación y sobre todas las fases o pasos que conlleva dicho proceso” (Valles, 1997, p 78).

En cuanto al tipo de diseño este es de carácter cualitativo, lo que permitió trabajar de mejor manera de acuerdo al carácter exploratorio del estudio.

El método cualitativo tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, de esta manera la búsqueda no estuvo centrada entonces en cuantificar la cantidad de fenómenos que tienen una determinada cualidad, sino más bien en encontrar las cualidades que en conjunto caracterizan a un fenómeno dado; aquellas características cualitativas que permiten distinguir el fenómeno investigado de otros fenómenos (Mella, 1998).

Además de lo mencionado anteriormente, es preciso mencionar que este diseño presenta otras características que lo definen, a saber:

- Es un diseño no experimental y,
- tiene un carácter transversal.

El diseño es de tipo transversal, dado que esta investigación se realizó en un momento y contexto específico. Por otra parte, el carácter no experimental está dado principalmente por la imposibilidad del manejo de todas las variables, esto como consecuencia directa del estudio de estas mismas en un contexto natural, en donde no hay intervención del investigador en la manipulación de las variables con un fin explicativo.

1.3 Universo y Muestra:

La presente tesis se enmarca además dentro de los denominados estudios de caso, entendemos entonces que: “Un caso es un objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o parte de ella, bien sea por su valor intrínseco” (Coller, 2000, p. 29). En este sentido, nos encontramos frente a un estudio de caso ya que la investigación se realizó en una organización específica (objeto de estudio) cuya delimitación está establecida en los criterios que se señalan más adelante.

Los estudios de caso no representan una muestra de una población o universo concreto (Sosa, 2003), por lo que no pueden ser generalizables a representaciones estadísticas. Por el contrario a través de este estudio de caso buscamos realizar generalizaciones teóricas a partir de los límites establecidos por los propios criterios definidos en la elección del mismo.

De esta forma y aunque, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, no se pueda hablar de un universo concreto, el presente estudio de caso busca hacer referencia a un universo Teórico. Este universo teórico, se encuentra delimitado por ciertos criterios establecidos, que en nuestro caso están dados por las empresas familiares presentes hoy en la región de Valparaíso, más específicamente en aquellas empresas cuya matriz se encuentra ubicada dentro de la región, este aspecto se establece como un criterio clave al momento de la elección del caso a estudiar⁵.

⁵ Los criterios de elección del caso utilizado en esta tesis constituyen parte de este marco metodológico y son presentados en detalle más adelante.

1.4 Justificación de la Elección del Método: El Estudio de Casos

El estudio de casos es una investigación empírica que aborda un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia (Yin, 1994).

“Así, en primer lugar, debemos enfatizar la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, lo que requiere de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que de búsqueda de explicaciones causales, y para ello los estudios de casos pueden ser el método de investigación más apropiado” (Sosa, 2003, p. 132).

Es en este contexto, que el estudio de casos se ha transformado en una metodología de investigación ampliamente utilizada en el análisis de las organizaciones por las distintas disciplinas científicas. De esta forma estudios como los realizados por Mayo (1946), Lawrence y Lorsch (1967), y Mintzberg (1979), son claros referentes de su aplicación en el estudio de las organizaciones. La misma dinámica se reproduce respecto del estudio de las culturas en la organización “los estudios de caso es lo que ha permitido un conocimiento más profundo sobre las culturas de las organizaciones” (Dávila, et al 1999, p. 29). Este tipo de estudios ha enfatizado la perspectiva de los actores en la organización tomando en cuenta el contexto y la historia de la organización, elementos centrales para el estudio de la cultura organizacional que motivó la presente investigación.

1.4.1 Empresa Virginia y Textil Yarur: Estudio de Casos Comparativos dos Empresas Familiares.

El trabajo empírico presentado en esta tesis consiste en un estudio de caso realizado en la empresa Virginia, que de acuerdo a los fines de establecidos para la investigación, ha sido seleccionada de acuerdo a los siguientes criterios:

1. **Empresa industrial:** Es una empresa que pertenece al sector industrial, por lo que es importante que las comparaciones posibles a raíz de su estudio tengan en cuenta este elemento a la hora de ser extrapoladas.
2. **Mediana empresa:** es una empresa que esta categorizada como de tamaño mediano, esto en relación a su número de trabajadores y facturación anual. El tamaño permitió una adecuada aplicabilidad del concepto de “cultura” organizacional, no entendida sólo como la “cultura” de un sujeto empresario, sino más bien como una “cultura” que es compartida por los miembros de la organización, situación que se torna difusa en organizaciones de menor tamaño.
3. **Empresa familiar:** para efectos del esta tesis en particular se ha definido a través de los siguientes criterios:
 - 1 Propiedad: Este criterio considera empresa familiar aquella en que el capital está en control de los miembros de la familia para el caso de Virginia, si bien no es una sociedad de tipo cerrado, sino más bien una sociedad anónima abierta, la familia como tal posee más del 50% de las acciones de la empresa.
 - 2 Dirección: este criterio está definido por la participación de una o más generaciones de la familia en la conducción de la empresa, en ámbitos gerenciales o cualquier otro tipo que tenga implicancia práctica en la conducción interna de la organización.

1.5 Selección de los Entrevistados

Como se ha mencionado anteriormente, la presente investigación tiene por objeto explorar sobre los elementos que componen la cultura de la empresa familiar a partir del estudio en la Empresa Virginia. Para esto el primer paso realizado fue establecer el contacto inicial que permitiera llevar a cabo dicha labor⁶, en esta fase fue de gran ayuda la disposición y el apoyo de Don Franco Demaría, Gerente General de la empresa, quien se transformó en el primer entrevistado e informante clave para la investigación, abriendo las puertas de la empresa y gestionando la segunda entrevista con la jefa de recursos humanos quien además se encargó de coordinar el resto de las entrevistas de acuerdo a los criterios establecidos en la investigación. Es preciso señalar que la selección de los entrevistados fue construida a partir de los criterios obtenidos al realizar las primeras entrevistas, donde además, se pudo acceder a una serie de documentos institucionales facilitados para la investigación. Con esto también se estableció el carácter emergente que nos permitió luego conocer la composición de la organización, sus distintas áreas de acuerdo a las cuales se definieron las entrevistas en busca de conseguir el criterio de heterogeneidad.

De esta forma la búsqueda de los entrevistados se realizó teniendo en consideración tres criterios. En primer lugar la búsqueda de la representación de los principales grupos presentes en la organización: esto se realizó una vez que se pudo tener acceso al organigrama de la empresa, de esta forma se obtuvo la participación de entrevistados de distintas áreas (comercial, producción, marketing y recursos humanos). En segundo lugar, también en búsqueda de los distintos niveles de Jerarquía dentro de la organización involucrando a gerentes, mandos medios y operarios. Por último también se tomó en consideración la cantidad de años que ellos llevan trabajando en la organización.

⁶ Este trabajo se tornó bastante complejo luego de que fracasaran algunos esfuerzos, para conseguir el acceso a empresas regionales, como las gestiones realizadas por la gerencia de capacitación empresarial de ASIVA, que no llegaron a buen resultado.

ENTREVISTADO	CARGO	ÁREA	AÑOS EN LA EMPRESA
Franco Demaría	Gerente general		19
Reinaldo Demaría	Presidente ejecutivo	Directorio	46
Leslie Nililitschek	Jefe de marketing	Marketing	10
Rosa Sáez	Ayudante de producción	Producción	24
José Sepúlveda	Encargado de operaciones de exportaciones	Gerencia exportaciones	15
Leonardo Marín	Analista contable	Finanzas	5
Adrián Barraza	Gerente de operaciones	Operaciones	15
Pedro Calderón	Encargado procesos productivos	Producción	22
Paolo Mazza	Ex Gerente	Publicidad	
Karina Fredes	Jefe de recursos humanos	Recursos Humanos	14

Fuente: Elaboración Propia

1.6 Técnicas de Producción de Datos:

La entrevista es un *proceso comunicativo* por el cual un investigador extrae una información de una persona –“el informante”, el término prestado del vocabulario básico de la antropología cultural- que se halla contenida en la biografía de ese interlocutor (Delgado, Gutiérrez, 1998, p 1).

En cuanto a la técnica de producción de datos se utilizó la entrevista semi-estructurada, en palabras de Sautu “consiste en una lista clara de temas a tocar pero flexible en términos del orden en que son considerados” (Sautu, 2007, p. 393). Se optó por esta técnica, en primer lugar porque le otorga al entrevistador la facultad de ir marcando la pauta y al mismo tiempo es el entrevistado quien tiene la palabra, este aspecto es fundamental si se toma en cuenta que la investigación pretendía explorar sobre aspectos desconocidos a priori, para lo cual resultó imprescindible el obtener la información por medio de la propia construcción que realiza el entrevistado:

“Las entrevistas, especialmente aquellas semi-estructuradas o inestructuradas, facilitan la exploración de las maneras en las cuales las personas le otorgan sentido a su participación en acciones colectivas” (Sautu, 2007, p. 216).

Así esta técnica permitió no sólo recoger información sobre los aspectos que interesa comprender (temáticas propuestas por el entrevistador), sino también comprender el lenguaje de los entrevistados e identificar el significado que estos le otorgan en el ambiente natural en que estos se desarrollan.

Como resultado de la elección de la técnica de producción de datos en nuestra investigación condujimos 10 entrevistas semi-estructuradas con las cuales se obtuvo la participación de representantes de las diversas áreas encontradas al interior de la empresa. La guía de esta entrevista fue realizada en base a la construcción teórica en la cual se enmarcó nuestra investigación (ver anexo). Por último, es preciso señalar, que estas entrevistas nos permitieron explorar la evaluación retrospectiva de los sujetos respecto de su experiencia como integrantes de la empresa elemento fundamental para el estudio de la cultura organizacional, objetivo central de nuestra investiga

1.7 Técnicas de Análisis de Datos:

El primer paso necesario para el análisis de los datos consistió en la transcripción de las grabaciones de las entrevistas realizadas. Este paso inicial a cargo del mismo investigador, permitió el primer acercamiento a la temática investigada al tiempo que produjo como resultado el traspaso de la información a un documento escrito sobre el cual se trabajó posteriormente.

La técnica de análisis utilizada en la presente tesis fue el análisis de contenido. Dicha técnica permitió formular, a partir de los datos arrojados por las entrevistas, inferencias válidas aplicadas dentro del contexto que enmarca esta investigación. Una de las propiedades esenciales del análisis de contenido es que permite investigar el significado simbólico de los mensajes, lo que proporcionó la posibilidad de analizar elementos que a priori eran desconocidos de esta manera se pudo cumplir con el carácter exploratorio de la investigación.

El análisis consistió en la lectura sistemática de las transcripciones textuales de las entrevistas realizadas, este primer paso permitió la familiarización con los temas a la vez que se establecían los comentarios pertinentes en los márgenes del texto. El segundo paso consistió en el desarrollo de categorías o clasificaciones en búsqueda de la agrupación de ciertas ideas o contenidos, en esta fase se realizaron tantas codificaciones como fue posible. De esta forma el paso siguiente fue establecer la reducción de las categorías de análisis hasta llegar a las categorías finales de acuerdo a las cuales se elaboró la presentación del análisis de la presente investigación.

1.8 Calidad del Diseño:

“La validez es entendida como una relación cognitiva de acceso creciente a medida que el investigador profundiza su inserción en la realidad cotidiana y local (actorial) del sujeto o en su sistema de significados y representaciones” (Canales, 2006, p. 249).

Así los esfuerzos entonces estuvieron centrados principalmente en la búsqueda de rigurosidad del diseño. En este sentido resultaron de gran importancia los criterios establecidos para la elección de nuestro caso de estudio con el fin de lograr establecer patrones con el fin de comprender mejor el estudio de la cultura organizacional en la empresa familiar desde un enfoque sociológico.

Además la presente investigación realizó un dialogo con otra experiencia vivida también por una empresa familiar hace 50 años, La fábrica Textil Yarur, de la cual tenemos un testimonio escrito a través del estudio en profundidad sobre la fábrica realizado por Peter Winn y publicado (2004) con el nombre de “Tejedores de la Revolución: Los trabajadores de Yarur y la vía Chilena al Socialismo”. En este sentido se pretendió establecer semejanzas y diferencias entre rasgos culturales presentes al interior de ambas empresas familiares. Creemos que esta comparación resulta de vital importancia, puesto que, nos permite dar cuenta de cómo un fenómeno dado, en este caso la evolución de los sistemas culturales al interior de la organización, pueden ser enfrentados de distinta manera aun compartiendo un mismo contexto societal político y económico, pudiendo repercutir finalmente en el auge y desaparición de las empresas en cuestión.

Por último, se pretende poner a disposición de los investigadores interesados los datos arrojados de la producción de datos primarios por parte del estudio, de manera que puedan ser utilizados y transformados en fuente de auditoria externa.

1.9 Condiciones Éticas:

Dentro de las consideraciones éticas a tener en consideración se encuentran el haber logrado un acuerdo con los entrevistados de manera de poder publicar las entrevistas como parte de la presentación de los casos, de manera individual, tal cual se presentó anteriormente en la técnica de análisis de datos.

Por otro lado también fue importante establecer las condiciones de uso de la información que resultaron de las mismas entrevistas como de su análisis. En este sentido la información de esta investigación tiene un fin, principalmente, académico permitiendo su consulta pública por parte de todo quien pueda estar interesado en su revisión colaborando en temas de auditoría externa tanto como soporte para nuevas investigaciones. Por otro lado también se generó como compromiso dejar a disposición de los participantes interesados toda información obtenida de las grabaciones y su registro escrito.

CAPÍTULO 5

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR: VIRGINIA Y YARUR, DOS HISTORIAS DISTINTOS CAMINOS.

1.1 La Cultura Organizacional en la Empresa Familiar Virginia

“Schein (1985) argumentó que para definir la cultura de cualquier organización era necesario estudiar sus orígenes, conocer acerca de sus fundadores, de las crisis de la organización y su evolución” (Dávila, et al 1999 p. 57).

Por ello, es preciso señalar que la Compañía Manufacturera de Aconcagua S.A, mejor conocida como Virginia, ha estado, desde su origen, en manos de la familia Demaría; es más, su nacimiento en 1935 corresponde a uno de los tantos emprendimientos realizados por la familia quienes, desde la llegada de Don Ángel Demaría en 1896, han instalado una serie de negocios en nuestro país.

Esta nueva iniciativa que da forma a Virginia cuyo nombre es en reconocimiento a Virginia Antillo esposa de Don Ángel, es llevada a cabo por la segunda generación de hermanos Demaría, todos hijos del matrimonio, y nace para ir en servicio de la familia que venía creciendo. Así lo recuerda Franco Demaría, de la cuarta generación de la familia:

“...bueno la empresa durante mucho tiempo se manejó y participaron estos cinco hermanos en forma bastante... había bastante involucramiento de todos y tuvieron la capacidad de organizarse y respetarse mutuamente a pesar de que eran cinco hermanos no sé, unos estaban a cargo de la parte productiva, otros a cargo de las finanzas, había otro que hacía la suerte de gerente comercial...”
(Franco Demaría, Gerente General, 19 años en la empresa).

Algunos de los hitos más importantes dentro de la historia de la organización dicen relación con los traspasos de generaciones en la administración de la empresa es así como en 1961 ingresa a trabajar a la compañía bajo la dirección de Don Giacondo Demaría, Don Reinaldo Demaría Rocca perteneciente a la tercera generación de la familia y quien luego ocupara el cargo de Gerente general de la Empresa, otro de los hitos importantes fue la incorporación de Franco Demaría en el año 1991, de la cuarta generación de la familia y actual Gerente General de la compañía. Dentro de los últimos acontecimientos, pero no menos, importantes encontramos también el proceso de incorporación de profesionales a la compañía desde principios de la década de los 90' y el posterior trabajo para la certificación de los procesos cuyo mayor logro se realiza 2004 con la obtención de la certificación ISO 9001:2000 que asegura la calidad en sus distintos procesos y su foco en

la satisfacción al cliente. Para terminar es importante mencionar que todos estos procesos marcan la historia de la organización y en base a ellos se ha forjado y moldeado la cultura de la organización, por lo que serán desarrollados en el análisis de esta investigación.

1.2 Sobre las Creencias Básicas

En primer lugar se debe señalar que, la cultura compartida al interior de las organizaciones tiene una dimensión simbólica. Esta dimensión tiene que ver con la necesidad del ser humano por encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen (Lucas, García, 2005).

A continuación se realiza una presentación de los supuestos básicos encontrados en los discursos de los entrevistados y que representan el nivel más abstracto de la cultura de la organización, pero que no obstante dan sentido a muchas de las decisiones tomadas y acciones realizadas por quienes comparten formas de representar el mundo que los rodea.

1.2.1 Empresa Familiar Mejor Lugar de Trabajo

Los diferentes subgrupos encontrados al interior de la empresa, tomaban como un hecho que al ser la compañía dirigida por sus propios dueños, es decir, al ser una empresa familiar, era un mejor lugar para trabajar. Lo anterior se encuentra asociado a una serie de elementos que conforman las creencias básicas de la cultura de esta organización familiar y que iremos presentando en los siguientes párrafos.

Quizá uno de los principales factores que producía la existencia de la *asociación entre el carácter de empresa familiar y la apreciación de que esta empresa es un buen lugar para trabajar* -lo primero como causa de lo segundo- es la presencia de ciertos rasgos de paternalismo y protección que se manifestaban al interior de la organización:

“cada día va tomando más relevancia, más importancia, son 22 años, el trabajo si bien es cierto, nosotros tenemos idea de trabajo, lo diferente que es afuera, pero si conocemos lo que está pasando afuera, hablábamos que hay crisis, en este momento si yo tuviera que salir a trabajar... 47 años, 22 años de servicio,

es prácticamente imposible a no ser que tenga un pituto por ahí que tome un puesto igual a este ganando lo mismo, entonces toma más importancia cada día, a medida que pasan los años” (**Pedro Calderón, Encargado procesos productivos, 22 años en la empresa**).

“... había un tiempo en que no había mucho trabajo, pero aquí lo bueno de la empresa es que nunca despide gente por eso...eh... trata de buscar trabajo por ahí... cualquier peguita por ahí... barrer... no sé... cualquier cosa, pero no toma... no se ha despedido gente así a la mala... no... no por el momento” (**Rosa Sáez, ayudante Producción, 24 años en la empresa**).

En relación a las declaraciones presentadas se puede evidenciar la importancia que presenta para los trabajadores el tema de la estabilidad laboral y el sentirse protegidos por la empresa ante eventuales crisis, sobre todo en el entendido de que son conscientes de las complicaciones que existen en la región respecto del empleo. Pero esta apreciación no viene sólo del sector productivo de la compañía sino que afecta también otras áreas compuestas por profesionales, así lo podemos apreciar en el siguiente relato:

“Entonces número uno yo tengo claro que Don Reinaldo no tiene intensiones... muchas empresas acá en la región deciden cerrar y centrarse en Santiago, entonces ya eso de que él siga en Viña del Mar es súper importante sobre todo también para toda la gente que necesita trabajo, y en particular también o sea “no me echan ni con los pacos” (risas) pero en el sentido de que bueno yo tengo bastante cercanía con don Reinaldo y con Franco, entonces si es que yo como mamá tengo algo que hacer en el colegio de los niños o sea yo priorizo eso antes de que un súper sueldo, porque también tengo claro que gano hartos menos que lo que ganan mis compañeras de universidad en Santiago por ejemplo, pero yo priorizo otras cosas, entonces eso es re importante para mí, tener espacios para mi vida familiar” (**Leslie Nililitschek, Jefe de marketing, 10 años en la empresa**).

De esta manera podemos entrever que este *paternalismo* estaría dado por la búsqueda por establecer con las autoridades una relación amplia que va más allá de lo contractual. En este sentido las jefaturas deben apoyo, estabilidad laboral y a cambio reciben lealtad y compromiso, incluso cuando esta relación afecta de manera negativa las remuneraciones del empleado, esto en comparación a mejores sueldo en otras empresas.

Pero esta relación no es unilateral, sino que se encuentra dentro de un contrato implícito entre ambas partes. Así lo apreciamos también desde la perspectiva de los gerentes y especialmente de los miembros pertenecientes a la familia.

“Mira en general creo que la gente tiene buena impresión... tenemos buenos seguros, en fin cosas que cuando uno se ve enfrentado a la adversidad, ayuda hartos y la gente se va dando cuenta de esas cuestiones cuando lo necesita o cuando en algún momento lo necesitó, entonces hay como una... la organización... la empresa le aporta un amparo a la gente y eso es bueno y la gente lo reconoce... (**Adrián Barraza, Gerente de operaciones, 15 años en la empresa**).

“la gente lo valora, y lo valora sobre todo en estos últimos años que ha habido tanta cesantía, tanta cuestión, la gente valora más aún cosas que no valoraban antes, o sea tú te das cuenta de que cuando uno está ahí otorgando beneficios, la gente no los valoraba, en cambio en los dos últimos años diría yo o dos años medio... uno se da cuenta cómo te valoran cada beneficio, el del almuerzo, el de la salud, la ropa, etc., etc., etc.... las comodidades que tiene y todas las cosas y te las van valorando y te las hacen ver que realmente no se dan en todos lados”.

(Reinaldo Demarúa, Presidente ejecutivo, 46 años en la empresa).

Este contrato implícito *lealtad por trabajo seguro*, que como hemos visto es aceptado desde ambos sectores, no queda sólo a nivel de palabras sino que es reforzado a través de ciertas acciones específicas que son fomentadas y reconocidas como parte importante de este contrato mismo. Es en este contexto que son vistos la serie de beneficios presentes en la empresa en el área de salud, educación y vivienda, los cuales son valorados de forma muy positiva por los trabajadores de la organización.

“Existe eh...un bienestar aparte que es de la compañía, para la parte médica, infantil, cosas así...un eh... beneficio complementario, de la cual tienen acceso todos los trabajadores, aporta una parte la empresa, otra parte el empleado, pero es mínimo” **(José Sepúlveda, Encargado de operaciones de exportaciones, 15 años en la empresa).**

“de partida que toda la gente tenga su casa propia o acceder a una casa propia y en el tema de salud que no pasen por problemas digamos tenemos además un seguro complementario de salud que es muy bueno o sea todos los gastos que no cumple la ISAPRE un porcentaje alto los cubre este seguro” **(Franco Demarúa, Gerente General, 19 años en la empresa).**

1.2.2 Medio Siglo de Cultura Familiar

Como lo señalamos anteriormente a continuación, al igual como lo iremos haciendo a lo largo del análisis, estableceremos una comparación de los elementos mencionados, y una experiencia vivida también por una empresa familiar, con alrededor de medio siglo de diferencia, La fábrica Textil Yarur⁷, de la cual tenemos un testimonio escrito a través del estudio en profundidad sobre la fábrica realizado por Peter Winn y publicado con el nombre de “Tejedores de la Revolución: Los trabajadores de Yarur y la vía Chilena al Socialismo”. La idea es establecer algunas semejanzas y diferencias de manera de poder indagar de mejor manera respecto de estos elementos presentes en la cultura

⁷ En Adelante utilizaremos “Yarur”, para hacer referencia a la fábrica textil Yarur con la que estableceremos una serie de comparaciones a lo largo del análisis.

organizacional, buscando los factores que tal vez marquen la naturaleza propia de la empresa familiar.

Es con este objetivo que debemos mencionar que, el aspecto de paternalismo también estuvo presente en la historia y constitución de la cultura de Yarur, especialmente fomentado por Don Juan Yarur su fundador fue un elemento de gran importancia en la vida organizacional:

“Para los trabajadores de la fábrica la importancia de Yarur era menos abstracta pero igual de importante...” “...para ellos la industria representaba un trabajo estable, en un país plagado de desempleo...” (Winn, 2004, p. 18).

Los trabajadores de Yarur también valoraban sus puestos porque era un “trabajo estable” y les pagaban “todo el año; la fábrica nunca cerraba” (Winn, 2004, p. 61).

“Era un comentario revelador que muchos viejos repetían. Habían sido leales a Yarur porque él había sido leal con ellos. Esta lealtad estuvo basada en un contrato social implícito: lealtad por trabajo seguro...” (Winn, 2004, p. 77).

En este sentido podemos ver como hay elementos muy similares entre ambas organizaciones, en donde el tema de la estabilidad laboral figura como la principal característica dentro de la relación laboral de carácter paternal. Quizá la principal diferencia al respecto se presenta en la socialización de dichas relaciones, las cuales al ser generadas principalmente como resultado del carisma de sus fundadores, muchas veces no logran subsistir en el tiempo, tal es el caso del traspaso generacional en Yarur, quienes luego de la muerte del patriarca (Don Juan Yarur) va perdiendo parte de estos elementos que componen su cultura. El traspaso generacional trae consigo un cambio de estilo que también marca las generaciones de trabajadores dentro de Yarur, quienes no generan la misma relación que tenían los empleados antiguos con sus patrones.

Por el contrario, en Virginia para los hermanos Demaría este proceso de traspaso generacional fue muy paulatino, e incluso en los momentos de mayores cambios culturales, como lo fue el proceso de profesionalización, hubo una especial preocupación por el cuidado de estos elementos propios de la organización, esto en gran medida gracias a que los referentes familiares a cargo cumplieron un rol importantísimo en la transmisión de esa cultura para Virginia, el caso de don Reinaldo Demaría que veremos en detalle más adelante. Es necesario hacer hincapié en esta diferencia, ya que, en el caso de Virginia se

presenta como un factor determinante para convertirse en la gran empresa que es hoy, conservando su carácter de “empresa familiar”. Lo contrario ocurre en el caso de Yarur donde tras la muerte de Don Juan Yarur, el traspaso generacional fue mucho más violento, en donde las nuevas formas de gestión adoptadas, sumado al contexto político vivido en el país, se convierten en un factor determinante para su posterior desaparición.

1.2.3 La Empresa Familiar y el Conflicto

Otro de los supuestos importantes sobre los que se constituyen las relaciones al interior de la organización se basa en la creencia compartida por parte de los miembros de la organización, de que la *ausencia de conflicto es igual a tener ausencia de problemas*. Esto queda reflejado en cómo se enfrentan principalmente las influencias que puedan provenir del mundo sociocultural en el cual está inmersa la organización y, además, de afecta también el tipo de relaciones internas y las formas de asociación de los trabajadores de la empresa.

Respecto de lo anterior nos parece de suma importancia los esfuerzos que se realizan desde la parte directiva por el cuidado de las situaciones de conflicto en general, para evitarlos se trata en principalmente de evitar la internalización de elementos, que provienen del entorno de la organización, como lo son principalmente las ideologías políticas y religiosas, materias siempre conflictivas en cualquier grupo humano.

“Por ejemplo hoy día mismo es una etapa de crisis, que se yo, pero la empresa a nosotros nos pide que trabajemos más, que seamos más responsables, que seamos más eficientes, que seamos más productivos...ah... y en ningún caso nos lleva por ejemplo a tomar el tema político...mmm... de que con este presidente o con este otro vamos a ganar más...” **(Pedro Calderón, Encargado procesos productivos, 22 años en la empresa).**

“Mira yo diría que para la persona que trabaja no hay ni color ni tendencias políticas, primera cosa, puede tener uno simpatía o tendencia por tradición o doctrina, pero a uno le interesa trabajar y que lo dejen producir y uno no se preocupa del ámbito político, ojala que hubieran equipos económicos, sociales, culturales, todo lo que se necesita de buena calidad y que haya un gobierno que dirija y que aproveche todos los recursos para el bien del país, pero desgraciadamente se da y no se da y se han dado regímenes que han sido malos para el país y otros que son buenos”
(Reinaldo Demaría, Presidente ejecutivo, 46 años en la empresa).

“...incluso ahora que estamos en una crisis y todo, puede que se note, pero no ha habido cambios tan drásticos ni tampoco en el tema... además yo creo que por lo mismo, o sea una empresa familiar y don Reinaldo también tiene esa fama seria, que se ve reflejado en Franco que no se involucran en lo que es religión, ni lo que es política, entonces también es su forma de actuar sigue siendo la misma” (**Leslie Nililitschek, Jefe de marketing, 10 años en la empresa**).

En este sentido podemos apreciar, a través de las declaraciones de los miembros de la organización, que existe una preocupación por dejar fuera del trabajo estas temáticas que potencialmente pueden transformarse en materias de desacuerdo entre quienes conviven gran parte de su tiempo al interior de la empresa. Además es necesario agregar que este aspecto es compartido por los distintos subgrupos presentes y es valorado positivamente, como un elemento que hace más grato el ambiente de trabajo y por tanto adecuado para el desarrollo de las actividades de trabajo.

Así como señalamos la visión generada respecto de las ideas provenientes del exterior, también debemos señalar que, al interior de la organización, ha existido desde un principio una especial preocupación por el manejo del conflicto en lo que se refiere a la relación entre los trabajadores y sus posibles formas de asociación y la dirección de la empresa. Sobre esta materia el tema de la organización sindical de los trabajadores ha sido siempre una preocupación, es más, si realizamos un recorrido por la historia de la empresa nos damos cuenta de que nunca ha existido un sindicato formal al interior de la misma, en su reemplazo lo que existe hoy es una directiva que conforma el “bienestar”, un grupo que tiene por objeto realizar la negociación colectiva cada dos años además de algunas otras atribuciones puntuales como negociar un fin de semana largo a cambio de más horas en los turnos etc., de esta forma lo relatan sus propios trabajadores:

“...Hay un grupo de... cuanto se llama... se llama de bienestar y... de base en eso es la conglomeración de empleados que existe aquí en la compañía y hay una directiva que se elige en forma voluntaria, cada dos años creo que se va renovando esta directiva...” (**José Sepúlveda, Encargado de operaciones de exportaciones, 15 años en la empresa**).

Más allá de la forma existente hoy en día dada por la figura del “bienestar”, llama la atención la naturalidad con que se relaciona la no existencia de sindicato con la ausencia de problemas o conflictos al interior de la organización. Desde la parte directiva al menos

se refuerza la idea, más bien la convicción de que las necesidades estarías cubiertas por todos los beneficios otorgados por la empresa a sus trabajadores:

“Mira nosotros tenemos una figura que es un poco por la forma en que gestionamos, que no es sindicato, se llama grupo negociador...ya... que es una directiva que se forma justamente para hacer negociación colectiva, nosotros si negociamos colectivamente cada dos años y se forma este grupo negociador, que nosotros igual le damos la validez durante el año para ser representante de los trabajadores, entonces si hay alguna inquietud igual ellos pueden venir a plantearnos sus inquietudes, pero no funcionan como sindicato, no pagan cuota, no se organizan ellos en actividades extras porque la verdad es que tenemos tantas cosas internamente que no ha sido necesaria...” (**Karina Fredes, Jefe de recursos humanos, 14 años en la empresa**).

“ha habido siempre un buen entendimiento, buen entendimiento, muy razonables...eh... todas las... que yo me acuerde desde que estoy trabajando, nunca ha habido sindicato, porque siempre han conseguido más cosas no siendo sindicato que siendo sindicato y siempre hemos llegado a una... a un... acuerdo, a una posición, siempre ha habido argumentos válidos por los dos lados y ha habido mucha cooperación en ese sentido” (**Reinaldo Demarías, Presidente ejecutivo, 46 años en la empresa**).

Estos relatos no hacen más que confirmar la mirada existente sobre el conflicto en la organización estableciendo una relación directa, en donde la presencia de un sindicato significaría también la presencia de problemas no resueltos que inevitablemente hablarían de “conflictos”, lo que de acuerdo a los discursos presentes, se evidencia claramente como algo no deseado.

1.2.4 Medio Siglo de Cultura Familiar

Una vez presentada esta creencia básica que compone la cultura de la organización, queremos establecer una comparación necesaria con Yarur, en donde también encontramos la presencia del conflicto como elemento importante en los procesos que conformaron su cultura. Y es que al parecer el manejo del conflicto como una preocupación fundamental es parte constitutiva de la forma de organización al interior de la empresa familiar. En el caso de Yarur se generaba algo parecido a lo descrito anteriormente respecto de la relación sindical al interior de la empresa:

“El control social de los trabajadores estaba asegurado por una combinación de paternalismo y represión...” “...sólo se toleraba el sindicato apatronado y se prohibía la discusión respecto de un sindicato independiente o de política nacional...” (**Winn, 2004, p. 19**).

“Para mi Juan Yarur era el prototipo del paternalismo...” “...como resultado, él siempre pudo resolver bien los conflictos laborales porque además siempre tenía el apoyo de ciertos sectores de trabajadores de la industria” (Winn, 2004, p. 62).

Este control que muchas veces aseguró la no existencia de este tipo de movimientos por ser considerados como peligrosos para el funcionamiento y las buenas relaciones al interior de la organización lo mismo en el caso de Virginia:

“No, dos veces trató de hacerse un sindicato, pero no se pudo, porque a la empresa no... a ver, no es que la empresa haya cortado chiquillos acá, no es que la empresa haya dicho, sino que con palabras del dueño, que no quiero sindicato, sino que la forma del sindicato es la que no le gusta, la forma de conflicto, por tanto tenemos un bienestar, en el cual he participado y por lo tanto puedo decir con base de que la empresa no es una empresa conflictiva, sino que es una empresa que ha sido realista” (Pedro Calderón, Encargado procesos productivos, 22 años en la empresa).

No obstante la importancia que presentaba para Yarur el control de los trabajadores, y a pesar de ocupar múltiples estrategias represivas, a diferencia de Virginia, no pudieron controlar dichas asociaciones colectivas que terminaron por conformar fuertes sindicatos sumamente politizados y que tuvieron como resultado la Toma de la empresa durante el gobierno de la unidad popular. De esta forma, podríamos postular, que las prácticas paternalistas en Yarur se muestran más como una forma de contener y evitar el desarrollo de formas de reivindicación del trabajo, mientras que en el caso de Virginia parece ser más bien una manera de preservar la cohesión organizacional lo que, en última instancia, traería réditos positivos para todos los miembros de la organización como en cualquier familia.

Por último, también nos parece importante realizar una diferenciación en cuanto a la preocupación explícita realizada al interior de la empresa Virginia por mantenerse al margen de las ideas político-religiosas existentes en el entorno sociocultural de los cuales los trabajadores son parte, recordemos que ambas empresas vivieron las tribulaciones y cambios políticos y sociales profundos en el proceso de “tomas” e intervención de las empresas durante el periodo 1970 - 1973. Sin duda que esta acción tuvo y tiene un fuerte impacto sobre la visión con que los trabajadores analizan, interpretan y actúan ante el mundo que les rodea, por lo que definitivamente tiene consecuencias prácticas también a la hora de relacionarse al interior de la misma organización.

1.3 Sobre los Valores Conscientes

A continuación realizaremos una presentación acerca de los valores conscientes encontrados al interior de la organización, nivel intermedio de profundidad en nuestro análisis, y que se manifiestan a través de principios generales que influyen a la hora de tomar líneas de acción o elegir entre alternativas, a diferencia de los supuestos básicos se encuentran en un nivel consciente por lo tanto se muestran como declaraciones bien intencionadas, lo deseable para quienes lo enuncian, suelen hacer referencia a valores que asumen como parte de su identidad (Lucas, García, 2005).

1.3.1 El Respeto: Uno de los valores fundamentales presentes en los discursos de los miembros de la organización es el *respeto*, es compartido por los distintos grupos y considerado de vital importancia en las relaciones tanto entre pares como hacia quienes detentan mayores grados de autoridad al interior de la empresa.

“yo creo que sea muy observador, que sea muy prudente, respetuoso de su ámbito de trabajo, de las relaciones con la gente y que siempre haga su mayor esfuerzo en el trabajo que realiza, un poco lo que te explicaba, que siempre cuestione la forma que está haciendo las cosas si es que puede hacerla mejor, que siempre esté haciendo aportes, que exprese sus ideas, de forma respetuosa, **(Karina Fredes, Jefe de recursos humanos, 14 años en la empresa).**”

“yo siempre voy a marcar, voy a marcar una diferencia no sé si será ideal, pero siempre diría que por ejemplo el antiguo una palabra es el respeto...” **(Pedro Calderón, Encargado procesos productivos, 22 años en la empresa).**

Como vemos el respeto es un valor de gran importancia, los trabajadores demandan y ofrecen respeto. Las relaciones interpersonales deben estar macadas por el respeto, para eso la importancia de acciones tan comunes como el saludo, y el poder expresar las ideas en un ambiente que tenga en consideración al otro en su calidad de persona. Nos parece interesante resaltar en cómo este valor consciente es un reflejo manifiesto que se complementa con un elemento anteriormente señalado al presentar los supuestos básicos, el *paternalismo*. En este sentido podemos agregar que el respeto es una dimensión muy apreciada por los trabajadores puesto que se convierte en un componente fundamental sin el cual el paternalismo sería muy cercano a la servidumbre (Dávila et al; 1999).

1.3.2 **Buen Trabajador (bueno pa' la pega):** Otro de los valores encontrados presentes dentro de los miembros de la organización dice relación con *ser buenos para trabajar*, este atributo es reconocido de manera absolutamente positiva y como parte de las características centrales que debe poseer todo quien sea parte de la empresa, así lo podemos apreciar directamente en el discurso de nuestro entrevistados:

“la gente que tienen aquí a uno la valoran como si es buena para trabajar, como es su conducta...eh... la asistencia, la falta, los atrasos, todo eso... la evalúan a uno, y por lo tanto eso requiere que uno esté ahí, porque por los años que yo llevo aquí, por algo será también” (**Rosa Sáez, ayudante Producción, 24 años en la empresa**).

“...la empresa la bueno que tiene dentro de todo lo bueno, es que solamente ha mirado el horizonte, de que la única realidad es trabajar...ah... y tener buenos equipos de trabajo y tener buena gente para trabajar, entonces eso va marcando el rumbo” (**Pedro Calderón, Encargado procesos productivos, 22 años en la empresa**).

En los discursos anteriores podemos identificar como estos valores se encuentran socializados en los propios trabajadores, quienes se identifican y se sienten parte de ellos. Por otro lado, también se presentan de forma manifiesta desde la parte directiva de la organización, quienes saben la importancia de este valor y lo inculcan con gran determinación.

“una de las cosas que más nos importan es que la gente se ponga la camiseta y creo que lo hemos logrado en un 95% o 98%” (**Reinaldo Demaría, Presidente ejecutivo, 46 años en la empresa**).

“cuesta mucho hacer trabajar a la gente, la gente tiene aprender a trabajar por sí mismo y que aprende que su equipo es importante y que tengamos la definición de procesos... entonces en esto de buscar eficiencia ha costado mucho, pero se necesitan conductas más sofisticadas de gestiones, pero las tenemos y vemos cosas que antes no se veían” (**Adrián Barraza, Gerente de operaciones, 15 años en la empresa**).

Por último es preciso dejar enunciado que este valor tan preciado, ser buen trabajador, es reconocido también de forma manifiesta a través de acciones como premios a los cuales pueden acceder por medio de una destacada evaluación de desempeño o por medio del cumplimiento de metas de producción, precisamente establecidas, temas que veremos con mayor profundidad posteriormente en nuestro análisis.

1.3.3 Familia Virginia: El concepto de *Familia Virginia* es quizás el más emblemático y socializado al interior de la organización, es un valor que es reconocido desde los distintos

grupos al interior de la empresa con algunos matices que veremos más adelante al presentar las subculturas. Por el momento nos limitaremos a presentar cómo este valor es concebido de manera positiva por los miembros de la organización y especialmente por la parte dirigente de la empresa, en donde cumplen un rol fundamental aquellos miembros pertenecientes a la Familia Demaría.

Sin duda el origen de este valor tiene directa relación con el carácter familiar con que nace la empresa, como hemos mencionado en un comienzo, un emprendimiento de la familia Demaría que ha continuado por varias generaciones. En este contexto una de las características principales que da sentido a la visión de familia al interior de la empresa dice relación con el orgullo con que es percibido el pertenecer a ella, ser parte de su historia y de lo que son hoy en día.

“primero es bonito ser parte de ese proceso y decir oye uno es cuarta generación y todo lo demás...” “...yo lo veo primero como algo orgulloso, bonito, decir oye la empresa ha logrado subsistir por tanto tiempo y por otro lado el desafío de poder hacer las cosas con más ganas y con mayor compromiso aún para poder proyectar esto ojala que los hijos de uno vengan” **(Franco Demaría, Gerente General, 19 años en la empresa).**

“...Bueno es un orgullo primero que nada, no ha sido fácil, ha sido difícil pero de mucho esfuerzo, mucho esfuerzo, sacrificios de hora, que se hace en muchos momentos de la vida, que cuando tú estás más viejo te das cuenta que no era necesario hacer tanto y a veces si era necesario...” **(Reinaldo Demaría, Presidente ejecutivo, 46 años en la empresa).**

Este orgullo tiene su sustento en la convicción por parte de quienes son dueños, de que en esta ardua tarea, junto con preocuparse de los beneficios obtenidos por la familia, también se han preocupado de manera constante por las condiciones de vida de sus propios trabajadores, una visión paternalista que ya hemos presentado como parte de los supuestos básicos. Por otra parte debiéramos agregar que esta convicción, sobre la cual se ha constituido esta relación familiar, luego también aparece como instrumentalizada durante el proceso de profesionalización, sobre esto profundizaremos más tarde al analizar las subculturas presentes en la organización. Más allá de esta discusión lo cierto es que la valoración de ser una familia, la Familia Virginia, ha sido socializada de manera tal que también se encuentra presente en los discurso de los trabajadores:

“...Yo me siento bien, porque como dice Don Reinaldo, nosotros somos una familia, la familia Virginia...” **(Rosa Sáez, ayudante Producción, 24 años en la empresa).**

“...siempre se ha recalcado de que somos todos una gran familia, en el fondo somos una empresa familiar y que donde estamos aquí casi todo el día, y se trata de incentivar el tema de relaciones humanas y no como de venir a trabajar, hacer tu pega y chao” **(Leslie Nililitschek, Jefe de marketing, 10 años en la empresa).**

El compromiso traspasa entonces las barreras de la familia y llega a los trabajadores quienes se sienten comprometidos con una causa común, este sentimiento hace que sus motivaciones vayan más allá de lo meramente contractual. Por otra parte es necesario agregar que existen una serie de acciones concretas que de una manera u otra van reforzando este valor presente en gran parte de los miembros de la organización. Así, además de los beneficios otorgados en relación a la seguridad laboral y los anteriormente presentados y comúnmente asociados a la protección y paternalismo, podemos apreciar elementos como las visitas de Don Reinaldo por la fábrica o la existencia de un solo casino donde comparten en la hora de colación todos los miembros de las distintas áreas de la empresa.

“...tenemos nosotros un casino acá donde se genera unos momentos donde uno, durante la hora del almuerzo, uno se puede sentar, nosotros tratamos de sentarnos con distintas personas cuando estamos almorzando de hecho todos los gerentes, todos, se quedan a almorzar acá no van a almorzar a sus casas...” **(Franco Demarías, Gerente General, 19 años en la empresa).**

“habitualmente la costumbre mía es por lo menos una vuelta diaria por la compañía entera, saludar a la gente siempre lo he hecho, en algunas fechas importantes, cuando son los cumpleaños trato de saludarlos a cada uno y una serie de cosas que son parte de la convivencia y la confianza que tiene la gente con uno que lógicamente hay que ganársela” **(Reinaldo Demarías, Presidente ejecutivo, 46 años en la empresa).**

De lo anterior podemos desprender también que existe, desde la parte directiva, una importante preocupación por socializar estos valores. En tal sentido otro de los elementos fundamentales para que estos sean mantenidos en el tiempo dice relación con la presencia de los familiares en las funciones directivas al interior de la empresa, quienes actúan para otros como claros referentes de cómo se espera que se hagan las cosas.

“... en la forma de ser de cómo era don Reinaldo y como es Franco es muy marcador, porque ellos tienen un estilo de gestión que si bien es paternalista, también es un poco maternalista... ¿en qué sentido?... en su forma cordial, en su trato con la gente, en su preocupación, porque estén bien...” **(Karina Fredes, Jefe de recursos humanos, 14 años en la empresa).**

“Bueno... a Don Reinaldo yo siempre lo conocí como gerente de Virginia y siempre lo he visto como una persona carismática y bien sociable... preocupado y siempre atento a la conversación... al... al saludo diario, muy... muy, cuanto se llama muy, introvertido en ese sentido” (**José Sepúlveda, Encargado de operaciones de exportaciones, 15 años en la empresa**).

De esta forma los referentes familiares se transforman en un factor fundamental a la hora de promover y mantener los valores en general y especialmente este sentido de pertenencia a la *Familia Virginia* que es tan especial para ellos también.

1.3.4 Medio Siglo de Cultura Familiar

Para seguir en la comparación que hemos establecido con Yarur, debemos señalar que Valores como el de ser parte de una empresa familiar y el respeto también estaban muy arraigados dentro de la cultura de la fábrica,

“En realidad era un buen hombre, Don Juan, su amiga blanca Bascuñán lo recordó con una sonrisa, “yo no voy a desconocer sus méritos”. Él quería mucho especialmente a la gente antigua, la quería” (**Winn, 2004, p. 62**).

Esta primera cita muestra el tipo de relación que sostenía Juan Yarur con sus empleados, sus recorridos diarios por la fábrica, el trato cariñoso eran acciones reconocidas de forma muy positiva especialmente por sus trabajadores más antiguos, mucho habían sido contratados personalmente por él y se sentían tratados con respeto elemento fundamental del control social que el mismo Juan Yarur mantenía con sus trabajadores. Por otra parte el Valor de Empresa Familiar era un elemento también apreciado por los trabajadores quienes tenían varias generaciones de su familia al interior de la empresa lo que los hacía estar aún más comprometidos con la organización.

“Generalmente se daba preferencia a los familiares o amigos de Yarur, lo cual reforzaba la imagen de la industria como una familia extendida y conectada por lazos recíprocos de favor y obligación...” (**Winn, 2004, p. 60**).

Este valor presente en ambas empresas familiares tiene en común un importante factor, la presencia de referentes que, junto con representar estas particulares formas de relación, también se preocupan por socializarlas y mantenerlas como parte importante de la cultura de la organización. Quizá la principal diferencia entre ambas organizaciones radica

en la forma en que se produce el traspaso generacional, proceso que muchas veces afecta de forma importante en el mantenimiento o el cambio de la cultura en las organizaciones. En este sentido mientras que para Yarur la muerte de Don Juan Yarur, patriarca de la familia y fundador de la empresa, significo un cambio enorme en cuanto a la gestión y las formas de hacer las cosas al interior de la empresa, en Virginia los cambios generacionales han sido más paulatinos y, para la continuidad de los valores fundamentales, ha sido Vital el aprendizaje de los nuevos miembros de la familia que se van integrando. Sobre lo anterior en las últimas décadas de vida de la empresa es posible destacar la importancia de Don Reinaldo Demaría quien ha sido vital en la lucha por la continuidad de estos valores ante el contexto del proceso de profesionalización e implementación de normas de calidad que han generado un cambio importante en la cultura de la organización y que veremos en más detalle a continuación.

**CAPITULO 6. DINAMISMO
CULTURAL: PROCESO DE
ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL A
LOS CAMBIOS EN LOS PATRONES DE
PRODUCCIÓN**

Sin duda, como hemos explicado en el marco teórico, el contexto económico y sus cambios en los patrones de producción que nacen como respuesta a las distintas crisis vividas por el capital⁸, han originado un proceso de adaptación cultural en las empresas. Y es que las nuevas formas de organización del trabajo al interior de la empresa sin duda han traído consigo largos procesos de incorporación y resistencia ante las formas establecidas por la o las culturas existentes al interior de la organización.

La empresa Virginia por cierto no ha estado al margen de estos cambios y ha tenido que lidiar con fuertes procesos de acoplamiento cultural en pos de afrontar los nuevos desafíos que el contexto económico les propone. Es en este sentido que a continuación presentaremos los cambios más significativos vividos por la empresa; primero el proceso de profesionalización desde principios de la década del 90' y luego la incorporación a los sistemas de certificación de calidad a comienzos del 2000, ambos procesos corresponden a esta adaptación que hemos mencionado anteriormente.

1.1. Proceso de Profesionalización: La Moda Taylorista

Uno de los hitos de adaptación más importantes para la empresa, dice relación con el proceso de profesionalización que se produjo desde comienzos de la década de los 90' con la incorporación de profesionales a las jefaturas y gerencias.

“...hubo una época que estuvo marcada por la profesionalización, que sigue en curso, no ha dado pie atrás, pero hubo un tiempo en que la empresa se empezó a profesionalizar, llegó gente... jefatura y gerencia desde afuera de la compañía...” (**Adrián Barraza, Gerente de operaciones, 15 años en la empresa**).

“la verdad que uno como profesional, que había estudiado una carrera universitaria, uno viene con muchas ganas de ordenar muchos temas y obviamente la empresa hasta ese momento había andado muy bien pero tenía ya varios frentes que requerían de un ordenamiento y algunas por así decirlo definiciones y dentro de los cuales fue profesionalizar la empresa” (**Franco Demaría, Gerente General, 19 años en la empresa**).

⁸ Para profundizar sobre esta materia ver Antúnez, Ricardo 2005 “Los sentidos del trabajo” Buenos Aires, sobre el cual se ha comentado en el marco teórico de la presente tesis.

Si bien anteriormente se había incorporado otros profesionales a la empresa, esta es la primera vez que este proceso se realiza de forma planificada. Esto está estrechamente ligado a la búsqueda por generar una estructura organizacional formal inexistente hasta ese entonces. La incorporación de nuevos profesionales con una formación y una visión distinta de cómo gestionar y organizar los recursos, produce también una serie de cambios respecto de la forma en que se realizaban las cosas al interior de la organización. En este sentido podemos apreciar el paso de una organización que tenía estructuras más informales a una organización que toma una orientación más formal, en donde se crean definiciones en cuanto a las áreas de trabajo funciones y se regularizan perfiles de trabajadores. Un hecho que marca el comienzo de esta época es el nacimiento de un área de bienestar que más tarde se convertiría en recursos humanos.

“Bueno... en general, del tiempo que yo llevo trabajando acá... se han establecido bien las áreas de trabajo o los departamentos o la gerencia... se han conformado de forma clara y precisa, se han establecido perfiles de trabajadores... y funciones que tiene que cumplir uno claramente” (**José Sepúlveda, Encargado de operaciones de exportaciones, 15 años en la empresa**).

“...tratar de estructurar la casa en ese sentido, tratar de que las cosas se entregaran de una forma más objetiva, más normada y se empieza a crear una serie de beneficios que partieron con una estructura definida, con políticas, con requisitos, de tal forma de entregar los beneficios lo más equitativo posible, esa creo yo que es la experiencia más diferenciadora de lo que era, a lo que empecé a ser la gestión de recurso humano específicamente...” (**Karina Fredes, Jefe de recursos humanos, 14 años en la empresa**).

Hemos querido profundizar en este proceso de profesionalización de la empresa, puesto que nos permite analizar cómo fueron siendo asimiladas ciertas prácticas características del sistema de producción propio del binomio Taylorismo-Fordismo. A continuación presentaremos algunas de las incorporaciones realizadas que traen consigo un cambio en la dinámica de las relaciones existentes. De esta forma con la aparición de nuevas estructuras formales, también aparece la *verticalidad en las relaciones* al interior de la organización. Estas nuevas formas de relación quedan plasmadas en organigramas que dan cuenta de cómo se distribuyen las distintas áreas al interior de la empresa, la mayoría de ellas con sus respectivas gerencias, lo que introduce un cambio radical respecto del ordenamiento antiguo en donde existía una gerencia general y una que otra jefatura.

“...bueno hace varios años atrás que ha sido así, se supone que uno tiene que ir por los escalones, si pasa algo uno tiene que ir con el supervisor, si el supervisor no le hizo caso habla con el jefe de producción, si el jefe de producción no hizo nada... ya ahí uno viene a recurso humano a exponer el caso o el problema o cosas así” (**Rosa Sáez, ayudante Producción, 24 años en la empresa**).

“...mira lo que yo he escuchado de la gente que es más antigua, es que antes la organización era bastante más horizontal... y la forma de relacionarse también era diferente, en término de más paternalista por un lado, pero paternalista también más estricto...” (**Karina Fredes, Jefe de recursos humanos, 14 años en la empresa**).

Las citas anteriores son una muestra de cómo este proceso de estructuración provoca cambios en las relaciones, generando nuevas jerarquías y con ellos una *verticalidad en las relaciones*, que no era propia del antiguo sistema familiar en donde había una relación más directa entre los dueños y los trabajadores. Esto trajo consigo un cambio en algunas formas de actuar, por ejemplo, antiguamente los trabajadores, ante cualquier necesidad, acudían a los dueños representados por el gerente general –siempre miembro de la familia–, mientras tanto en la actualidad este proceso debe ser canalizado a través del área de recursos humanos quienes se encargan de resolver este tipo de inconvenientes, de esta forma se pierde ese lazo de cercanía percibido por los trabajadores en el trato directo con sus dueños propio de la cultura familiar.

1.1.1 Racionalización de las Actividades

Otro de los elementos a destacar en la incorporación de estas nuevas formas provenientes del sistema de producción propio del binomio Taylorismo-Fordismo, dice relación con la *racionalización de las actividades*, este es sin duda un proceso de adaptación cultural importante al interior de la empresa. En este sentido existe un proceso de adaptación desde un sistema en el cual se aprende haciendo en la práctica a un sistema en donde se transforma esa experiencia en conocimientos.

“ahora se maneja todo en base al reglamento, cada uno sabe lo que tiene que hacer, cada uno conoce que es lo malo, que es lo bueno... cosas tan simples, por ejemplo usted sabe que uno no puede marcar atrasado o que no puede llegar atrasado muchas veces, porque está dentro del reglamento interno, está dentro del contrato que usted firmó, entonces por lo tanto... eso no existía antes uno podía llegar las veces que quisiera atrasado y sólo tenía la mano fuerte de él que lo retaba y por último lo mandaba a la casa todo el día y te fuiste a y al otro día tenías que estar acá, pero ahora no po’, ahora está regulado por un reglamento

que también es peligroso, esa es una diferencia que marca el nuevo sistema” **(Pedro Calderón, Encargado procesos productivos, 22 años en la empresa).**

“...hace unos cuantos años que habían preparadores que sabían cómo se hacían los productos, pero a la hora que no tenías preparador no tenías producto, esa era la situación antes de... ahora no, ahora nosotros logramos traspasar ese conocimiento a la dotación y ahora lo puedes preparar o capacitar a un preparador para que haga todo, cualquiera que tenga las habilidades necesarias tú lo puedes preparar, en cambio antes no, si un preparador quería capacitar a otro lo capacitaba, porque no sabían porque se hacían las cosas, entonces ese conocimiento ha logrado lealtad...” **(Adrián Barraza, Gerente de operaciones, 15 años en la empresa).**

Esta dinámica proviene de la separación entre la programación del trabajo y su ejecución “cada tarea antes de llevarse a cabo debe ser analizada para descubrir el modo de realización científica que tiene (en sus métodos y herramientas)” (Lucas, García, 2005, p. 116). De esta forma los nuevos profesionales buscaban también poder resolver el tema de la indispensabilidad de los trabajadores que dominaban en la práctica el modo en que se debía llevar a cabo una actividad determinada, pudiendo ser ahora realizada por cualquier trabajador que accede a ese conocimiento sin necesidad de una persona determinada que tuviera que enseñar sus habilidades.

1.1.2 Trastornos en el Empleo

Esta serie de cambios que fueron apareciendo al interior de la dinámica organización, trajeron consigo también algunas modificaciones en las condiciones laborales de los trabajadores. En este sentido también podemos constatar que el proceso de profesionalización al interior de la organización no sólo trajo consigo incorporación de nuevos profesionales sino también una nueva forma de hacer las cosas que requirió de la flexibilidad de los trabajadores ante el proceso de adaptación que se originó a partir de estos cambios.

“una, que se ponían unos cupones en las tapitas, ese sistema también, como se empaquetaba la cera antiguamente salían cosas así; y ahora está todo cambiado, ahora hay máquinas, las máquinas pegan las etiquetas, excepto en algunos sectores que nosotros pegamos las etiquetas cuando no hay máquinas o cosas así todos tenemos que ponernos en el nivel de las máquinas, por ejemplo hay máquinas en las que uno tiene que poner envases, entonces uno tiene que pillar a la máquina, no que la máquina nos pille a nosotros” **(Rosa Sáez, ayudante Producción, 24 años en la empresa).**

La cita anterior deja de manifiesto una de las principales características en relación a las nuevas condiciones laborales, la *intensificación del trabajo* de esta forma operarios acostumbrado a un ritmo y forma de producción se ven enfrentados a un cambio en la intensidad de este mismo, en donde las nuevas maquinarias imprimen también nuevas velocidades en las actividades de producción. Otro de los elementos que grafica la búsqueda de mayor producción a través de la intensificación de las faenas productivas, es la aparición de nuevas formas de incentivo a través de premios por productividad, propios de los nuevos patrones productivos instalados al interior de la organización.

Ante este nuevo contexto, como hemos mencionado antes, el trabajador debe tener la capacidad de adaptarse ser flexible para integrarse de buena manera a las nuevas formas productivas.

“...hubo gente como siempre hay... hubo gente que se adaptó y hay gente que es muy flexible... hubo gente que se adaptó muy bien, yo los admiro porque yo no soy muy flexible, pero hubo gente que no pudo, no se pudo adaptar... otros que sí y lo hicieron súper bien... de todo, pero los números son bastantes drásticos con los antiguos, cuando yo hablo de los antiguos me refiero a todas las personas que están antes en la empresa” (**Adrián Barraza, Gerente de operaciones, 15 años en la empresa**).

“hay gente que se ha ido destacando más frecuentemente en el tiempo, otros se han destacado sólo en ciertas oportunidades y yo te digo... que al ir pensando... que ha sido capaz y sobre todo en un ámbito tan complejo como la informática que va cambiando todos los días y ellos han sido súper capaz de ir adaptándose en el tiempo, de ir enfrentando los nuevos desafíos, de ir capacitándose, de ir aprendiendo, de ir incluso motivando a sus compañeros a que se suban a este carro, yo creo que a ellas yo la destacaría...” (**Karina Fredes, Jefe de recursos humanos, 14 años en la empresa**).

De lo anterior podemos desprender lo necesario que resultó para los trabajadores el poder adaptarse a los nuevos cambios, de manera contraria aquellos que no pudieron adoptar esta nueva cultura fueron reemplazados por nuevos empleados más moldeables a lo que el sistema exigía. Se aprecia también en este cambio cultural la aparición de nuevos modelos, referentes propios y representativos de lo valoran, la adaptación a los nuevos desafíos.

1.1.3 Mismo Problema Distinta Solución: La Transición de lo Familiar a lo Profesional

Para continuar con la comparación que hemos establecido a lo largo del análisis, debemos mencionar que este proceso de profesionalización también fue un periodo muy complicado al interior de Yarur, en donde las prácticas provenientes del sistema de producción propio del binomio Taylorismo-Fordismo, terminaron por implantarse de forma abrupta al interior de la empresa.

“Después enseñó a los trabajadores cómo hacer su trabajo sin perder ni un momento ni un movimiento. A los trabajadores les daban puntos por cada tarea de producción y les pagaban un pequeño incentivo por cada día en que ganaban suficientes puntos. Aquellos que no podían adaptarse a las normas eran sacados...” (Winn, 2004, p. 77).

“Para los viejos, la advertencia en la fábrica parecía clara: aquellos que no duplicaran o triplicaran el número de máquinas que atendían, perderían sus trabajos sin consideraciones por sus servicios pasados o su lealtad a Yarur...” (Winn, 2004, p. 77).

Como presentamos anteriormente, esta situación se manifestó de manera similar en ambas empresas. Quizás la principal diferencia radica en el grado de preocupación respecto de las consecuencias que estas nuevas formas de gestión tenían en los trabajadores. La realidad al interior Yarur se vivió de forma radical, se implementó el nuevo sistema sin tener en consideración un proceso de acoplamiento de sus antiguos trabajadores.

“Tampoco fue indulgente con los leales de Yarur que trabajaban hace mucho tiempo, pero tenían un rendimiento cuestionable. Bajo Jorge Yarur el rendimiento se transformó en criterio de ascenso y un creciente número de graduados de la Universidad Técnica del Estado (U.T.E) fueron contratados como supervisores y para puestos técnicos, pasando a llevar las carreras de los empleados de su padre y clausurando el sueño de los obreros apatronados de ser empleados” (Winn, 2004, p. 76).

Esta radicalidad introducida por Jorge Yarur, hijo de Don Juan el fundador de la empresa y parte de la segunda generación, se contrapone a la forma en que se planteó este proceso de cambio al interior de la empresa Virginia, en donde más allá de los resultados concretos, recordemos que también se producen una serie de despidos, existió una preocupación por generar un proceso de transición que fuera lo menos invasivo posible para quienes habían sido parte importante de los inicios de la organización.

“bueno en un momento tuvimos que incorporar supervisores que trabajaran con Vittorio (antiguo Jefe de producción y referente de la antigua cultura familiar) por ejemplo tuvimos que buscar y preocuparnos en forma muy digámoslo con mucho detalle de que las capacidades profesionales y atributos estuvieran pero al mismo tiempo las personalidades de las nuevas personas que ingresaran pudieran convivir con esta generación antigua porque íbamos a requerir de un periodo de transición, queríamos que se incorporaran pero no queríamos que lo antiguos se fueran de un día para otro...” **(Franco Demaría, Gerente General, 19 años en la empresa).**

En consecuencia este proceso generó que muchas personas de las generaciones antiguas, anteriores al proceso de profesionalización, aun estén trabajando en la empresa en la actualidad.

“todavía hay gente de mucho años con nosotros que es gente por ejemplo en producción, operarios, que llevan más de 30 años y gente que bueno que sabemos que tienen a lo mejor algunas debilidades y si las comparamos con gente más joven que entra hoy día pero que tienen mucho que aportar en la experiencia y nosotros” **(Franco Demaría, Gerente General, 19 años en la empresa).**

En definitiva debemos concluir explicitando que el proceso de profesionalización al interior de Virginia, es un proceso que no termina con la incorporación de nuevos profesionales, es más, es un proceso que aún se encuentra inconcluso y que da cuenta de la dificultad de implementar nuevos patrones productivos ajenos a la organización y cómo estos deben convivir muchas veces con antiguas prácticas que nunca son erradicadas del todo.

1.2 Un Nuevo Desafío para Virginia: La Llegada de los Sistemas De Calidad

Como hemos mencionado con anterioridad el contexto económico cambiante y la correspondiente adaptación de los patrones productivos, hace que a principios del 2000 se inicie también en Virginia un proceso incorporación a los nuevos sistemas de calidad. En este sentido a continuación trataremos de profundizar en las que fueron las principales modificaciones realizadas al interior de la organización, colocando un especial énfasis en los elementos propios del nuevo patrón de producción Toyotista.

“Bueno y lo otro que nos tocó vivir como procesos también importantes en los últimos años nosotros nos certificamos ISO 9001 hace unos 4 años ya el 2004 eso también ha requerido a pesar de que también estábamos preparados para afrontar ese proceso de certificación, nos obligó a formalizar mucho aspectos que uno dice bueno no para hacer esto se hace así pero ahora hay que hacerlo

por escrito requiere formalizar asignar responsables líderes de procesos (control de calidad) vamos a poner indicadores vamos a buscar mejorar porque detrás de un sistema de calidad la idea es que haya una mejora continua...” (**Franco Demaría, Gerente General, 19 años en la empresa**).

Esta incorporación a los nuevos sistema de certificación de calidad traen consigo una serie de modificaciones es búsqueda de la deseada mejora continua. De esta forma podemos apreciar que se producen cambios en materia de procesos informáticos tecnológicos.

“...partimos en Valparaíso, trabajábamos con un computador, unas planillas Excel, un sistema S400, que ahora hace poco cambiamos a un SAP, es un cambio bastante importante, en el cual tuvimos que estar más de un año desarrollando, los procesos transformarlos para incluirlos en el SAP...eh... yo lo he visto que la empresa siempre ha ido evolucionando y buscando mejoras tecnológicas para ir a la par con lo que existe actualmente” (**José Sepúlveda, Encargado de operaciones de exportaciones, 15 años en la empresa**).

Al cambio en los sistemas informáticos, se suman también cambios en la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos de producción. Este último es un factor determinante en el trabajo mismo, no sólo son máquinas nuevas sino que además el trabajador debe ser capaz de enfrentarse de forma indistinta a cada una de ellas, esto debido al proceso rotativo instalado al interior de las faenas productivas.

“... porque aquí todos los días uno *va variando el trabajo*, no todos los días trabaja con las mismas personas... porque *aquí uno tiene que trabajar en varias partes del galpón* donde están los trabajadores, entonces en el fondo uno trabaja con distintas personas y la personalidad de cada personas a veces no son todas iguales... los genios tampoco son iguales, por eso uno tiene que adaptarse a este tipo de trabajo...” (**Rosa Sáez, ayudante Producción, 24 años en la empresa**).

Esta multiplicidad de funciones que se genera producto de enfrentarse a las maquinarias de las distintas fases de la faena productiva, es propia también del sistema de producción Toyotista y requiere por parte de los trabajadores una capacidad de *polivalencia* “capacidad de los operarios de manejar más de una maquina o de integrar en algunos casos tareas de diversa naturaleza” (De la Garza et al. 2000, p. 137).

De esta forma tanto los avances en términos informáticos como también la necesidad de un trabajador polivalente traen consigo otro de los factores propios del Toyotismo, la *especialización*, trabajadores que se enfrentan a la oportunidad de

capacitarse y desarrollarse al interior del trabajo, pudiendo optar a cargos de supervisión que antes no existían en la organización.

“...capacitándonos en las distintas áreas, ya no es un trabajador así no más, ahora es capacitado, entonces se crean cargos que no existían antes, que antes uno era un operador de máquinas, pero con los años ahora no po’, pero ahora hay cargos que están hechos para que el trabajador los vaya tomando y ¿cómo los toma?...capacitándose y así un montón de cosas más **(Pedro Calderón, Encargado procesos productivos, 22 años en la empresa).**”

Junto con la calificación se produce además un proceso también propio del sistema de producción Toyotista, la integración del trabajador al resultado total del trabajo en donde se involucra a los trabajadores en temas como la competencia, de esta forma los trabajadores se asumen también como parte importante para que la empresa tenga buenos resultados, lo que a su vez los afecta a ellos también directamente a través de bonificaciones por producción:

“hace 15 años atrás o 10 años atrás acá no se hablaba de una competencia, los trabajadores no teníamos idea de que se trataba el puesto, sólo producíamos no más...ah... pero no sabíamos lo que era la competencia, lo que era el marketing, un montón de cosas que no sabíamos, pero que ahora conocemos, entonces eso va marcando el camino y nosotros los trabajadores lo que ganamos es que participamos directamente en esto...” **(Pedro Calderón, Encargado procesos productivos, 22 años en la empresa).**

De esta forma tanto el acceso a la calificación como el involucramiento en el proceso total del trabajo, hacen que el trabajador establezca una relación de compromiso con la empresa. Este compromiso se establece sobre la base de la “mayor realización en el espacio del trabajo”, tesis defendida por algunos autores quienes basados en Sabel y Piore (1984) defienden las llamadas “características innovadoras” de la “nueva fase” de producción, como apropiadas a una relación entre el capital y el trabajo, dando por superadas las contradicciones básicas constitutivas del sistema capitalista. Estas interpretaciones se contraponen a las tesis más críticas que ponen en tela de juicio una nueva forma de organización industrial dotada de un “nuevo optimismo”. En tal sentido Tomaney, señala que estaríamos asistiendo a un proceso de “reconfiguración del poder en el lugar del trabajo y en el propio mercado del trabajo, mucho más favorable a los empleadores que a los trabajadores” (Antunes, 2005, p. 34).

En relación a estas distintas posturas en preciso señalar que nuestra postura es más cercana a la corriente crítica, ya hemos mencionado algunos de los trastornos producidos en el empleo como intensificación del trabajo entre otros. En este sentido, en el caso de particular de Virginia, este proceso de la llamada “especialización flexible” que posibilita un trabajador más calificado y polivalente, viene a reforzar un contrato social ya existente y que hemos mencionado como parte de los valores familiares, genera un compromiso que va más allá de lo meramente contractual. Este fenómeno propio de esta empresa familiar tiene su sustento en creencia básica de que la empresa familiar es un mejor lugar para trabajar y donde el paternalismo juega un rol fundamental estableciendo una relación de lealtad a cambio de trabajo seguro.

Lo anterior tiene estrecha relación con otro de los fenómenos característicos del modelo de producción toyotista que produjo un “aumento de la fragmentación en la clase trabajadora”... “destrucción del sindicalismo de clase y conversión en un sindicalismo más dócil, de asociación (partnership), o incluso en un sindicalismo de empresa” (Antunes, 2005, p. 39). En este sentido debiéramos dejar manifiesto que en la empresa familiar este fenómeno se da de manera distinta, ya que como hemos mencionado, existe un proceso anterior de instalación de relaciones de compromiso que es reforzado por estas nuevas dinámicas de reconfiguración del poder en el trabajo y que tienen como resultado la ausencia de sindicatos y la presencia de nuevas modalidades como es el caso del grupo de bienestar que tiene como función negociar con la empresa.

CAPÍTULO 7. SUBCULTURAS

En el apartado anterior hemos hablado sobre cómo se vivieron algunos hitos que fueron de gran importancia en la historia de la organización como el proceso de profesionalización y la aplicación de los sistemas de certificación de calidad, los que afectaron las prácticas al interior de la misma. A continuación quisiéramos profundizar acerca de cómo estos cambios fueron influyendo en la cultura de la organización. En este sentido, dedicaremos el siguiente análisis para describir la presencia de subculturas, Morgan (1991) aseveró que la cultura de una organización “puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven el mundo de muchas y variadas formas o que tienen diferentes aspiraciones de lo que podría ser” (Morgan, 1991, p. 109), de esta manera el autor propone la existencia de subculturas provenientes de los diferentes grupos que existen dentro de la organización.

En tal sentido al interior de Virginia podemos hablar a lo menos de dos grandes culturas que se diferencian claramente y que hemos denominado como “*cultura familiar*” y “*cultura profesional*”.

1.1 La Cultura Familiar

En relación a la cultura familiar, debemos mencionar que corresponde a la cultura instaurada por los fundadores, la familia Demaría, quienes a través de las primeras generaciones instalaron y socializaron una forma de ver, sentir y actuar particular en quienes trabajaban con ellos en la fábrica.

De esta forma los más antiguos recuerdan con nostalgia algunos de los rasgos más característicos como la contratación de muchos de sus familiares, cuentan que incluso se podía ver varias generaciones trabajando:

“Eh... claro el que llegaba acá antiguamente, como era familiar se marcaba esa pauta, yo traía un hermano, él un sobrino, antes era así...” (**Pedro Calderón, Encargado procesos productivos, 22 años en la empresa**).

“Antiguamente la fábrica venía, aquí se daban casos que venían de tres generaciones que han estado trabajando aquí, o sea trabajó el abuelo, trabajó el papá y ahora está trabajando el hijo, entonces era muy, muy familiar, pero ahora ha cambiado un poquitito eso y te digo realmente en todos los años que se hizo eso fue muy bueno, porque realmente había una afinidad, más respeto, ayuda de

la misma gente, porque es distinto trabajar con un hermano, un sobrino, un primo, al contrario, lo vas a ayudar para que vaya por el buen camino, entonces los mismos viejos se encargaban de los más jóvenes en retarlos, entonces ellos mismos tenían su sistema y era bueno, bueno, ahora hay controles, rendimiento...eh... como se llama... que van evaluando cargos, etc, etc, en forma más científica” (**Reinaldo Demaría, Presidente ejecutivo, 46 años en la empresa**).

Esta cultura como hemos mencionado, antes tiene un fuerte sustento en una relación de paternalismo, basada en el contrato implícito de seguridad laboral a cambio de lealtad por parte de los trabajadores. Era un vínculo marcado por un estilo autoritario en las relaciones de poder, donde existía poca participación con jefaturas muy dominantes como lo podemos ver en la siguiente cita que hace referencia a Don Vittorio Bafico antiguo Jefe de operaciones:

“entonces él manejaba todo, manejaba todas las áreas con dos o tres personas que le ayudaban nada más, *entonces manejaba todo el departamento de producción*, en cambio usted ve que el departamento de producción tiene varias áreas...ah... y se idearon las gerencias que no existían, entonces uno a esas personas en el momento no las ve como tan importantes, pero después con el paso del tiempo se da cuenta de que hacían hartas cosas y uno solo, entonces toda esa pega que él tenía antes ahora se divide en operaciones, desarrollo, marketing y antes lo hacía una sola persona, entonces eso después le queda a uno, que el caballero era importante en la empresa” (**Pedro Calderón, Encargado procesos productivos, 22 años en la empresa**).

Por otra parte los representantes de esta cultura, tenían un alto concepto de sí mismos, para ellos primaba el hecho de que tenían la camiseta de la empresa puesta

“como le digo tienen todos aquí su sistema de trabajo como que son más ordenados, son más dedicados al trabajo, tratamos de sacar el trabajo en el tiempo que corresponde, nos ayudamos, nos cooperamos entre compañeros antiguos, en cambios los nuevos a veces... no digamos que todos porque también hay excepciones, pero tienen otro sistema... tienen otro sistema de trabajo...” (**Rosa Sáez, ayudante Producción, 24 años en la empresa**).

Por último, respecto de la cultura familiar, es preciso resaltar la importancia de Don Reinaldo Demaría, principal referente de esta cultura en la actualidad y responsable de que ésta siga presente de manera importante al interior de la organización, no hay que olvidar las grandes transformaciones en el sistema productivo de la empresa, que ciertamente ha terminado afectando de manera significativa su cultura.

1.2 La Cultura Profesional

Como hemos señalado anteriormente en nuestro análisis, en a comienzos de la década de los 90' se produce la incorporación masiva y planeada de profesionales que llegan a la empresa con el objeto de cumplir de mejor forma los nuevos desafíos a lo que se enfrentaban este es quizá su principal *supuesto la adaptación constante al entorno como medio para sobrevivir*. Con la llegada de esta nueva generación de trabajadores, llegan también nuevas condiciones tecnológicas y formas de relaciones laborales del tipo moderno. En este sentido la nueva cultura se ve conformada por personal joven, profesionalizado competitivo todo en búsqueda de la *eficiencia* pretendida para esta nueva etapa que enfrentaba la organización y un valor central de la nueva cultura.

“yo creo que uno cuando llega de la universidad llega con muchas ganas de cambio, con muchas ganas de poner su sello...” **(Franco Demaría, Gerente General, 19 años en la empresa).**

“que las personas logren generar cosas extraordinarias y eso es re difícil, no es fácil, sobre todo cuando hay cuando se vive esa cultura antigua, esa cultura que yo te contaba divertidamente, tiene raíces fuertes a este minuto, o sea no es una cuestión que este descartado totalmente... esto está vivo y esta de un lado para el otro, no es una cuestión que... no es una batalla ganada, sino que todo lo contrario está ahí y altamente en la variación de los resultados y ahí en los resultados ha costado ponerlo, y ahí es donde caemos nuevamente en el asunto de la profesionalización” **(Adrián Barraza, Gerente de operaciones, 15 años en la empresa).**

Esta nueva cultura no rompe totalmente con las antiguas prácticas presentes al interior de la cultura familiar, sino que las mantiene y las resignifica en función de sus propios valores.

“...y queremos mantener esa cercanía porque es un aspecto fundamental para que la gente se sienta motivada que se sienta en el fondo que es parte de una empresa en donde no son solamente número si no que son personas y son personas que tienen sus problemas...” **(Franco Demaría, Gerente General, 19 años en la empresa).**

De esta manera valores tan propio de la cultura familiar como la relación de cercanía con los trabajadores, se mantienen como estrategia para mantener la motivación en los trabajadores todo esto en busca de la eficiencia.

1.3 Nuevos y Antiguos

La distinción entre nuevos y antiguos se encuentra estrechamente ligada al tema de las culturas anteriormente señaladas. De esta forma los antiguos se identifican con la cultura familiar, mientras que los nuevos son parte de la cultura profesional.

Los “*antiguos*” se sienten con la experiencia, esto porque han sobrevivido con éxito a cambios importantes al interior de la organización y, como hemos señalado anteriormente, también se sienten muy comprometidos con la organización y se manejan muy bien respecto de las relaciones de lealtades.

Por otra parte los “*nuevos*” son personas mejor preparados técnicamente y su tendencia es a establecer vínculos de tipo contractual, con una separación más clara entre la vida laboral y personal, esto afecta de manera significativa la forma en que estos se comprometen con la organización.

1.4 Subculturas: Yarur y Diferencias Culturales.

Al igual que como vimos en el caso de Virginia, en Yarur también se podían encontrar culturas disímiles. Grande era la diferencia entre los antiguos y los más nuevos al interior de la organización.

“En 1971 Había dos grupos de trabajadores en la fábrica Yarur –los viejos y los Jóvenes- que reflejaban distintas experiencias generacionales. Los jóvenes conocían la fábrica de Amador y el sistema taylorista, mientras que los viejos recordaban a Juan Yarur y un sistema de trabajo menos exigente.” (Winn, 2004, p. 59).

En este sentido podemos reconocer que los trabajadores más viejos de la empresa compartían una cultura de tipo familiar, la que el propio fundador se había preocupado de instalar y difundir al interior de la empresa, así a través de esta forma de relación llegaron a adquirir un compromiso más amplio eran empleados leales a Don Juan Yarur quien a su vez era protector con ellos, aun cuando habían formas de represión y control el aparecía como la cara amable de la organización. Por otra parte los más jóvenes habían sido criados bajo el sistema taylorista de producción en donde el trato como ya hemos mencionado se

volvió mucho más impersonal y exigente que el anterior. Estas diferencias culturales hacían que ambos grupos tuvieran distintas interpretaciones acerca de la realidad que compartían y llevo en última instancia a que los jóvenes fueran más tarde los que iniciaran el proceso de toma de la empresa Yarur durante el período de la unidad popular.

A modo de comparación con Virginia quizá la principal diferencia se dio en torno al cambio provocado por la incorporación del nuevo patrón de producción Taylorista que al ser aplicado de forma pura en Yarur trajo consigo cambios más abruptos como el despido masivo de empleados de la mano de la superposición de la nueva cultura por sin tomar en consideración los rasgos de la cultura familiar preexistente. Si bien en Virginia este proceso también produjo cambios profundos estos fueron trabajados de forma paulatina y con especial cuidado en salvaguardar el carácter familiar propio de la empresa.

CONCLUSIONES

El estudio de caso aquí presentado, ha analizado los aspectos centrales de la cultura organizacional en la empresa familiar. De esta forma, para dar respuesta a los objetivos que guiaron la presente tesis, la presentación de las conclusiones se realizará separada por temáticas de manera de poder facilitar el entendimiento de las consideraciones aquí expuestas.

En rasgos generales podemos señalar que las directrices de esta investigación se pueden descomponer en cuatro grandes temáticas:

1. Identificación de los elementos propios de la cultura organizacional en la empresa familiar;
2. Proceso de adaptación a los cambios en los patrones productivos;
3. Presencia de subculturas al interior de la organización.
4. Comparación entre Virginia y Yarur

En relación a los elementos culturales presentes en la empresa Virginia, elegida como estudio de caso, podemos destacar ciertas particularidades que al ser contrastadas con otro caso utilizado para este estudio – Empresa Textil Yarur- dan cuenta de características propias de la empresa familiar. En este sentido podemos agregar que las **creencias básicas y los valores** están entrelazados de manera tal que nos permiten hablar de una cultura organización muy particular.

Dentro de las creencias más potentes pudimos encontrar la asociación de que, *al ser una empresa familiar esta es un mejor lugar para trabajar*. Este supuesto se basa en un contrato social implícito en donde el trabajador ofrece su lealtad a cambio de trabajo seguro. De esta forma el trabajador recibe por parte de la empresa un trabajo estable y con variados beneficios mientras que el empleador recibe lealtad que se manifiesta a través del compromiso de parte del trabajador. En el mismo sentido, esta relación se apoya sobre ciertos valores que la sustentan hablamos entonces del **respeto** y **el ser bueno para la pega**.

Mediante el “respeto”, la relación paternalista, deja de ser mera servidumbre para convertirse en una relación en donde el otro es visto en calidad de persona. Por lo que es

una condición muy apreciada por los trabajadores y difundida por los mismos dueños. Por otra parte el “Ser bueno para la pega” es reflejo de ese compromiso, ahora explícito por medio de este valor, a través del cual el trabajador muestra su lealtad hacia la empresa.

Otro de las creencias encontradas al observar ambos casos comparados en el estudio tiene relación con la forma en que se entiende el conflicto. De esta manera identificamos la creencia de que *la ausencia de conflicto es igual a la ausencia de problemas al interior de la organización*. Este axioma explica acciones concretas a lo largo de la historia de la organización como lo son la preocupación por las ideas que, provenientes desde el entorno sociocultural, puedan generar algún tipo de discordancia entre los miembros de la organización. Es en este sentido que se traten de evitar las influencias tanto religiosas como políticas, considerándolas como algo no deseado al ser estas potenciales causantes de conflicto al interior de la empresa. De la misma manera pudimos constatar que ha existido una especial preocupación respecto de la conformación de algún tipo de asociación sindical entre los trabajadores. Respecto de esto último podemos evidenciar que la ausencia de sindicato en la historia de la organización responde a esta visión compartida acerca del conflicto, es por este motivo que nacen como respuesta figuras distintas como sindicatos generados por la propia empresa en Yarur o el “Bienestar” grupo encargado de negociar, en el caso de Virginia.

Por último, uno de los valores más socializados al interior de la organización es “La Familia Virginia”. Este valor, se encuentra presente en gran parte de los miembros de la organización y da cuenta de cómo la relación paternal anteriormente señalada, genera un involucramiento que lleva a los trabajadores a sentirse parte de la organización, estableciendo un compromiso que muchas veces va más allá de lo meramente contractual.

Un segundo tema de análisis lo encontramos al observar con especial atención, la incorporación de nuevos patrones productivos al interior de la organización, de esta forma la aparición del patrón de producción Taylorista-Fordista y más tarde el patrón Toyotista, traen consigo una serie de cambios significativos para el funcionamiento de la organización. En este sentido pudimos evidenciar la importancia de dos procesos

especialmente importantes vividos, como lo son “*la profesionalización*” y “*la incorporación de los sistemas de calidad*”.

En cuanto al proceso de profesionalización podemos identificar elementos como: ***La formalización de las estructuras*** inexistentes en la orgánica de la empresa que trae como resultado la generación de organigramas, creación de nuevas gerencias y ordenamiento general de las funciones al interior de la organización; ***Un cambio de relaciones horizontales a unas de tipo vertical***, que cambia las formas de interactuar entre los distintos agentes al interior de la empresa, transformando la relación directa entre trabajador y dueño, propia de la cultura familiar; ***Proceso de racionalización de las actividades***, proceso a través del cual se pasa de un sistema de trabajo intuitivo; donde el trabajador es sumamente importante, a un sistema impersonal en donde los procedimientos quedan plasmados en documentos escritos a través de los cuales se torna posible capacitar a quien sea necesario para una determinada función, haciendo al antiguo operador prescindible en su labor.

Por otra parte la incorporación de los sistemas de calidad trae consigo una serie de nuevos cambios entre los que destacamos la presencia de: ***La incorporación de nuevas tecnologías***, tanto en sistemas como maquinarias; ***La especialización de los trabajadores*** necesaria para dar respuesta a las nuevas tecnologías y que a su vez generan nuevas expectativas en los mismos trabajadores, quienes aspiran al perfeccionamiento como forma de realizarse en el trabajo; ***la polivalencia*** adquirida por el trabajador, dada por la necesidad de manejo de variada maquinaria o trabajos de distinta naturaleza, intensificando las labores desarrolladas por el trabajador, no sólo en variedad sino que además en cantidad.

En relación a lo anterior podemos decir con certeza que tanto el proceso de profesionalización como el de incorporación de sistemas de calidad, propios de la adaptación a los nuevos patrones productivos, provocaron una serie de cambios al interior de la organización. No obstante no podemos hablar de la instalación de un sistema Fordista

o Toyotista en sus formas pura, sino más bien, de elementos propios de estos sistemas que afectaron de forma significativa la cultura familiar al interior de la empresa.

Es en tal sentido que planteamos el último tema, referente a la presencia de subculturas. Pudimos identificar la presencia clara de dos culturas y que hemos denominado como “Cultura Familiar” y “Cultura Profesional”. La primera proveniente de los valores instaurados por los fundadores, la familia Demaría. Se presentan como una forma particular de interpretar el mundo, basada en creencias y valores compartidos. Esta cultura familiar reflejada en supuestos como la relación paternal y contrato social de lealtad a cambio de trabajo seguro entre otros que hemos mencionado con mayor detalle, tiene entre sus principales representantes a los trabajadores más antiguos de la empresa, quienes a través de su historia fueron identificándose con aquellos valores previos al procesos de profesionalización.

Por otra parte encontramos la “Cultura Profesional”, como su nombre lo indica proveniente del proceso de profesionalización vivido por la empresa. La llegada planificada de nuevos profesionales da origen a nuevos valores como la eficiencia. No obstante debemos señalar que se mantienen elementos como la visión de empresa familiar, los cuales son resignificados en función de los valores propios. En este sentido podemos apreciar que el concepto de “Familia Virginia”, es utilizado como estrategia para lograr la motivación necesaria en los trabajadores en pos de la eficiencia. Esta cultura profesional, a diferencia de la familiar, tiene como representante especialmente a las generaciones más nuevas de trabajadores, quienes influidos por su contexto de llegada establecen muchas veces una relación distinta como un compromiso que se limita principalmente a lo establecido de manera contractual.

Hemos querido terminar con las principales conclusiones de la comparación entre las empresas familiares, ya que nos parece uno de los aspectos más interesantes, y es que a pesar del medio siglo ya transcurrido, resultan sorprendentes las semejanzas entre ambos procesos vividos en Virginia y Yarur. Estas semejanzas nos permiten dar cuenta de la existencia de elementos comunes propios de la cultura de la empresa familiar como los que

ya hemos descrito a lo largo de este trabajo, en donde la figura de los fundadores como principales representantes e impulsores de la cultura familiar juega un rol fundamental. No obstante, nos interesa también detenernos en algunas diferencias que resultan significativas para explicar fenómenos disímiles en el desenlace de la vida de estas organizaciones. Para esto debemos partir recordando que tanto Virginia, como Yarur, vivieron un periodo de cambios societales y políticos profundos en el proceso de “tomas” e intervención de empresas durante el periodo 1970-1973, sin embargo Virginia logró “transitar” exitosamente dicho periodo, para convertirse en la gran empresa que es hoy, conservando su “carácter familiar”. Yarur, en cambio, no tuvo la misma suerte, el cambio abrupto de los patrones de producción (al revés de cómo ocurrió en Virginia) puede haber sido un factor que, en última instancia, condujo a la desaparición de la empresa.

En este sentido, queremos agregar que la diferencia entre los procesos de profesionalización, parte de los que mencionábamos como cambio en los patrones de producción, presenta diferencias importantes en su aplicación⁹, en el caso de Yarur su implementación tiene que ver con el auge, “la moda” de un Taylorismo importado, que es traspasado de forma lineal desde Estados Unidos, y aplicado a ultranza en Yarur, al margen de toda consideración de las características propias de su cultura organizacional que hasta entonces presentaba un fuerte carácter familiar. Por el contrario, en el caso de Virginia, este cambio de patrón productivo se produce de forma más paulatina. En este transcurso se intenta salvaguardar, elementos propios de la cultura familiar, aquí cobra especial importancia la figura de don Reinaldo Demaría, quien fue el principal responsable de que los cambios producidos tomaran en cuenta, en la medida de lo posible, la cultura propia de la organización preexistente al momento de la aplicación de nuevos modelos.

⁹ Para no perder de vista el contexto, hay que recordar que los procesos de implementación de los nuevos patrones productivos se producen con un desfase importante de tiempo en ambas empresas. Mientras que en Yarur este proceso se da en el año 1956, en Virginia no se produce en forma efectiva sino a partir de la década del 90' con la llegada de nuevos profesionales a las gerencias.

TABLA COMPARATIVA DE VARIABLES ENTRE EMPRESAS		
Variable	Virginia	Yarur
Origen	<ul style="list-style-type: none"> De origen Italiano y después de décadas comerciando en nuestro país, Don Ángel Demaría, patriarca de la familia, crea la Compañía Manufacturera Aconcagua más conocida como “Empresa Virginia”. Sociedad anónima pero con más del 50% de las acciones en manos de la familia además de ser administrada por ellos mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> De origen palestino Juan Yarur llega a Chile e instala la primera fábrica moderna de algodón en 1937. Fundador carismático fue impregnando a la empresa de su cultura paternalista a pesar de ser técnicamente una Sociedad Anónima, fue manejada como una empresa familia de estilo patrimonial.
Creencias Básicas	<ul style="list-style-type: none"> Empresa familiar como mejor lugar para trabajar: el trabajador ofrece su lealtad a cambio de trabajo seguro, recibe una estabilidad laboral a pesar de los posibles cambios en la economía que afectan a la empresa a lo largo del tiempo. Ausencia de conflicto igual a ausencia de problemas en la organización: reflejo de ello es la ausencia de sindicato el cual es reemplazado por el bienestar siempre en línea con la empresa. Además en Virginia hubo una especial preocupación por dejar las ideas políticas, religiosas etc, fuera de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa familiar como mejor lugar para trabajar: Los trabajadores eran leales a Yarur porque él porque este había sido leal a ellos. Esto mismo contrato implícito se lealtad a cambio de trabajo seguro fue quebrado más tarde tras la pérdida de la relación paternalista establecida entre el fundador y los trabajadores más antiguos en los primeros años. Ausencia de conflicto igual a ausencia de problemas en la organización: Sólo se toleraba el sindicato apatronado y se prohibía la discusión sobre un sindicato independiente o crítica a los Yarur.
Valores Conscientes	<ul style="list-style-type: none"> Respeto, valor fundamental en la organización mediante el cual, la relación paternalista no es vista como mera servidumbre sino como una relación en donde el otro es visto en su calidad de su 	<ul style="list-style-type: none"> Respeto valor difundido por el fundador de la empresa reflejado en el trato con sus trabajadores quienes lo recordaban con cariño. Familia por lo general se daba preferencia a familiares o amigos de

	<p>persona. Valor apreciado tanto por los dueños como por lo trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familia valor presenta en gran parte de los miembros de la organización y da cuenta de la relación paternal establecida entre los miembros de la familia Demaría y los trabajadores de la empresa. 	<p>los trabajadores para trabajar en la empresa acciones que reforzaban la imagen de la industria como una familia extendida y conectada por lasos recíprocos de favor y obligación.</p>
<p>Adaptación a Patrones Productivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de adaptación se produce de manera más paulatina, introduciendo nuevos patrones productivos Tayloristas teniendo en consideración el carácter familiar de su propia cultura. De esta forma el proceso de profesionalización no exento de problemas fue menos traumático para los empleados y la organización en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de implementación del Taylorismo es traspasado en forma lineal desde Estados Unidos y aplicado a ultranza sin tener en consideración el hasta entonces carácter familiar de su propia cultura. El proceso de profesionalización trajo consigo una serie de desajustes despidos masivos etc.
<p>Traspaso Generacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio generacional se produjo se forma paulatina desde la generación fundadora a la segunda y de ésta a la tercera, la mantención de familiares pertenecientes a la generación que precedía al momento del cambio fue una tónica en los traspasos generacionales en Virginia lo que permitió velar por el mantenimiento de la cultura familiar a lo largo de los años. 	<ul style="list-style-type: none"> • La muerte abrupta de Juan Yarur, patriarca y fundador de Yarur hace que el traspaso se dé la misma forma. La llegada de la segunda generación trajo consigo un cambio rotundo en la cultura de la organización la profesionalización y cambio en la relaciones de tipo familiar fueron dos de sus modificaciones más profundas.
<p>Subculturas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la empresa se pueden identificar dos subculturas claramente definidas: por un lado la “Cultura Familiar” arraigada de forma más profunda en los empleados antiguos; por otro lado “Cultura Profesional” que se da a 	<ul style="list-style-type: none"> • En Yarur también se encontraban dos grupos de trabajadores con culturas disimiles, los Jóvenes y los Viejos, que reflejaban distintas experiencias generacionales. Mientras los primeros solo conocieron la fábrica

	partir del proceso de profesionalización y más propia de los nuevos empleados muchos de ellos profesionales.	con su sistema Taylorista de producción, los más viejos recordaban la forma de administración del fundador mucho más relajada y con relaciones de tipo familiar.
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Bibliografía

Antunes, R. (2005). *Los Sentidos del Trabajo* (1a. ed.). Buenos Aires: Herramienta: Taller de Estudios Laborales.

Aron, R. (1980). *Las Etapas del Pensamiento Sociológico* (Vol. 2). Buenos Aires: Siglo XXI. Citado por Lucas, A., García, P. (2005). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

ASIVA, (2007). *Informe Trimestral Catastro Industrial*. Viña del Mar: Instituto de Desarrollo Empresarial de ASIVA.

Bertalanffy, L. (1987). *Teoría General de los Sistemas*. Sexta reimpresión. México: Fondo de Cultura Económica.

Buckley, W. (1970). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Benos Aires: Amorrortu editores.

Canales, M. (2006). *Metodologías de Investigación Social: Introducción a los Oficios*. Santiago: LOM.

Coller, X. (2000). *Estudio de Casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional* (6ª. ed.). México: International Thompson Editores.

Dávila, A, Martínez, N (coordinadoras). (1999). *Cultura en las Organizaciones Latinas* (1ª. ed.). México: Siglo XXI Editores.

De la Garza, E. (coordinador). (2000) *Tratado Latinoamérica de Sociología del Trabajo* (1ª. ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Delgado, M, Gutiérrez, J (1998). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. España: Síntesis.

Drucker, P. (1996). *La Administración en una Época de Grandes Cambios*. Buenos Aires: Sudamericana.

Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. México: Uteha.

Ishikawa, K. (1992). *¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa*. Colombia: Editorial Norma S.A.

Katz, D. y Kahn, R.L. (1979). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Lansberg, I. (1999). *Los Sucesos en la Empresa Familiar*. Barcelona: Granica S.A

Lucas, A, García, P. (2005). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Mayo, E. (1959). *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. Buenos Aires: Galatea-Nueva Visión.

Mészáros, I (2009). *La Crisis Estructural del Capital*. Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información.

Mintzberg, H. (1995). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Morales, A (1997) *Análisis de las Organizaciones. Fundamento, Diseño y Aplicaciones* (2ª. ed.). Córdoba: ETEA.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Alfa Omega Grupo Editor S.A

Ouchi, W. (1982). *Teoría Z, Cómo pueden ser las Empresas Frente al Desafío Japonés*. Barcelona España: Orbis.

Pereira, J. (2001). *Cultura Organizacional: Construcción de Identidad en las Organizaciones para la Adaptación al Cambio*. Tesis para optar al Grado de Licenciado en las Ciencias de la Ingeniería, Valparaíso: Universidad de Valparaíso.

Ramírez, C (2008). *Relaciones de Poder, Relaciones Familiares y Empresa: El Caso de una Microorganización del Sector Textil*. Tesis para optar al Grado de Master en Estudios Organizacionales, México D.F: Universidad Autónoma Metropolitana.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall

Rodríguez, D. (2004a). *Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio* (3ª. ed.). Santiago: Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, D. (2004b). *Diagnóstico Organizacional*. (6ª. ed.) Santiago: Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, D, Arnold, M. (2007). *Sociedad y Teoría de Sistemas* (4ª. ed.). Santiago: Editorial Universitaria S.A.

Sautu, R. (2007). *Práctica de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Articulación entre la Teoría, los Métodos y las Técnicas*. Buenos Aires: Lumiere S.A.

Schein, E. (1988). *Cultura y Liderazgo Organizacional*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.

Taylor, F. (1961). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hnos

Valles, M. (1997). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social: Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Madrid: Síntesis.

Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad Esbozo de Sociología Comprensiva* (2ª. ed.). Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Winn, P. (2004). *Tejedores de la Revolución: Los Trabajadores de Yarur y la Vía Chilena al Socialismo* (1ª. ed.). Santiago: LOM.

Recursos electrónicos

Belaustiguigoitia, I. (2004). *Luz y Sombra en las Empresas Familiares* recuperado el 8 de octubre del 2010 del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar.

<http://cedef.itam.mx/PDF/luzysombraenlaempresafamiliar.pdf>

Chiavenato. I (1987). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. MacGraw-Hill, Latinoamerica, Bogotá, citado por Benavides, C (1991) *La Organización Industrial en la Teoría General de la Administración* recuperado el 8 de octubre del 2010 de la Red Latinoamericana de Información y Documentación en Educación.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2253308>

García, C. (2006). Una aproximación al Concepto de Cultura Organizacional, *Universitas Psychologica Volumen 5* Número 001, pp.163-174 recuperado el 8 de octubre del 2010 de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/647/64750112.pdf>

Mella, O. (1998). *Naturaleza y Orientaciones Teórico-Methodológicas de la Investigación Cualitativa*, recuperado 8 octubre 2010 de la Red Latinoamericana de Información y Documentación en Educación

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=1250240>

Olivares, L (2007). *Comparación entre la Cultura Organizacional de una Empresa Transnacional y la Cultura Organizacional de las Empresas Chilenas* recuperado 8 octubre del 2010, del Sistema de servicio de información bibliotecario, SISIB, Universidad de Chile.

http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/olivares_1/html/index-frames.html

Sosa, S. (2003). *La Génesis y el Desarrollo del Cambio Estratégico: Un Enfoque Dinámico Basado en el Momentum Organizativo*. Recuperado el 8 de octubre del 2010 de la Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas.

<http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/index.htm>

Steckerl, V. (2006). Modelo Explicativo de una Empresa Familiar que Relaciona Valores del Fundador, Cultura Organizacional y Orientación al Mercado *Pensamiento y Gestión* Número 20, pp.194-215 recuperado el 8 de octubre del 2010 de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/646/64602006.pdf>

Stefanova, E, Lucas, A (2006). El concepto de Cultura de las Organizaciones: Centralidad Actual y Evolución Histórica *Revista Internacional de Organizaciones* Número 0, pp.65-76 recuperado el 17 de junio del 2009 de la Revista Internacional de Organizaciones.
http://www.analisisocial.org/revista_rio/index.php/revista_rio/article/viewArticle/4

Tadeo, R. (2005). *Comportamientos en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad*, recuperado el 8 de octubre del 2010 de la Red Latinoamericana de Información y Documentación en Educación.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=17190>

Velasquez, F. (2002). Escuela e Interpretaciones del Pensamiento Administrativo, *Revista de Estudios Gerenciales* Número 083, pp.31-55 el 10 mayo del 2009 recuperado de la Revista Cientific Electronic library Online Scielo.

http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S012359232002000200002&script=sci_arttext

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, USA: Sage Publications.
Citado por Sosa, S. (2003) “*La génesis y el Desarrollo del Cambio Estratégico: Un Enfoque Dinámico Basado en el Momentum Organizativo*”. Recuperado el 8 de octubre del 2010 de la Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/index.htm>

Anexos

Anexo 1 Pauta entrevista

Pauta entrevista Semi-estructurada.

Reconstrucción de la historia de la organización.

1. Sin duda a lo largo de la historia de la organización han ocurrido sucesos de mucha relevancia que han marcado a quienes han vivido dentro de ella. En este contexto ¿Cuáles son los principales momentos e hitos dentro de la historia de la organización?

¿Por qué se llama Virginia?

2. ¿Tiene UD referencias o recuerdo de personas notables? (héroes y villanos) ¿Cuáles fueron sus hechos y características centrales? No sólo recuerdos personales sino personas que conoce a través de referencias.

3. La empresa ha vivido distintos procesos sociales que han generado variados cambios en el entorno de la organización. ¿Podría señalar cuales han sido los más significativos para la empresa? en la organización en los procesos de producción (Crisis económicas, escenarios políticos, sociales) tratados de libre comercio.

Valores creencias y normas.

4. ¿Cuáles son los temas más frecuentes de conversación en esta organización? Espacios de distensión de conversación si se mezclan los estamentos casinos comunes o separados

5. ¿Qué significa para usted ser miembro de esta organización? Profesionalmente como experiencia de esta familia como se define como miembro de la familia emprendedora o de la organización empresarial si ha habido cambios primero de otra

6. Relaciones laborales (contratos, despidos, etc.) ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y el despido de personas? Como se reclutan como llegan- nivel ejecutivo con los trabajadores mismo como.

¿Qué opina de las reformas laborales que han venido discutiendo últimamente?

7. En este marco ustedes tienen algún tipo de incentivos para la gente, para algunas fechas ¿Cuál diría usted que son los aspectos que incentiva la organización en sus trabajadores? (Premios, reconocimientos etc.)

8. ¿Qué cree usted piensa el resto de los miembros de la organización acerca de trabajar en ella? Una relación de cercanía.....

El manejo de conflicto

Contextualizar se ha generado una suerte filosofía una visión compartida

9. ¿Cuán compartida es la filosofía de la organización?

10. ¿Podría usted acuñar un lema o eslogan que caracterice el sentir de la mayoría de los miembros de esta organización? Poner en una frase lo que piensa que es el sentir de la mayoría de sus trabajadores

11. ¿Qué consejos le daría a un hijo recién contratado en esta organización para que le fuera bien en ella? Así como usted se incorporó piensa que algún momento sus hijos se va incorporar en algún momento

A partir de lo que ha vivido trabajador

Entorno

12. Como empresa ¿Cómo enfrentan las oportunidades que les presenta su entorno? ¿Cuáles son los principales desafíos? Mercado (tratados de libre comercio, sucursales en otras partes o países), la competencia de qué manera la competencia internacional les afecta, las leyes relaciones publico privado si pertenecen a alguna asociación gremial, negociación de intereses si participan en ASIVA

13. ¿Cómo enfrentan las amenazas? ¿Cuáles son las principales presiones y restricciones?

Anexo 2 Matriz de Análisis

Matriz análisis Cultura Organizacional			
Concepto	Categoría	Cita	Observaciones
Creencias Básicas	Entorno Social		
	Entorno Cultural		
	Historia de la Organización		
Valores Conscientes	Misión		
	Visión		
	Declaraciones Públicas		
	Documentos Institucionales		
	Publicidad		
Normas Sociales	Normas institucionalizadas		
	Narraciones		
	Acciones		
	Objetos		
Patrón Fordista/Taylorista	Verticalidad		
	Internalización de las Tareas de Producción		
	Racionalización de las Actividades de Trabajo		
	Fragmentación de Actividades (Tareas Repetitivas)		
	Gerencia /Producción (Actividades Separadas)		
Patrón Toyotista	Trabajo en Equipo (Multiplicidad de Funciones)		
	Estructura Horizontal		
	Externalizarían en Producción		
	Control de Calidad		
	Empleo Vitalicio		
Subculturas	Viejos Jóvenes		
	Profesionales/No Profesionales		

Fuente: Elaboración Propia.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

HISTORIA DE LA EMPRESA

En el año 1935, don Ángel Demarúa junto a Juan Rocca, Juan Unghiatti y Héctor Marraccini, deciden fundar Compañía Manufacturera de Aconcagua, la que se constituye como Sociedad Anónima, iniciándose la producción, distribución y venta de productos tan diversos como alpargatas, velas, clavos y chancaca, siendo su principal negocio, el azucarero. Es en ese año cuando nace la conocida marca de ceras para pisos y betunes para calzado: “Virginia”, que debe su nombre a la abuela paterna Virginia Antillo, casada con Ángel Demarúa.

Con el pasar de los años la empresa vio la oportunidad de desarrollarse en el negocio de la limpieza, convirtiéndose en un actor relevante dentro de este mercado no sólo con el respaldo de la marca Virginia, contando en la actualidad con una amplitud de productos que ha permitido desarrollar nuevas marcas, como es el caso de Arom, Casino, Brillina, Lord y Team que entregan su calidad en el cuidado y aseo del hogar no sólo en Chile sino también en el extranjero a través del proceso exportador.

Este desarrollo sostenido ha requerido un aumento considerable en el personal, como también en la infraestructura, contando con más de 20.000 m² de superficie en la ciudad de Viña del Mar, Chile, donde se ubica la Casa Matriz, Oficinas Administrativas y Fábrica, y con más de 18.000 m² en la ciudad de Santiago, Chile, donde se encuentran las Oficinas Comerciales y el Centro de Distribución.

Los empleados de Virginia S.A. han sido un aporte fundamental para el logro de lo que es la empresa hoy en día, es así como las nuevas inversiones involucran también a las cerca de 300 personas que actualmente trabajan en Virginia S.A., destinando recursos para su especialización y capacitación y entregando las herramientas necesarias para ayudarlos a desempeñarse mejor.

En la actualidad, Virginia sigue siendo una empresa familiar, certificada con la Norma ISO 9001:2000 desde el año 2004, con permanentes desafíos en competitividad, dada la dinámica de los actuales mercados.

POLÍTICA DE CALIDAD

” Virginia, S.A. busca satisfacer las necesidades del cliente y cumplir las normativas vigentes aplicables al producto en los mercados en que participa, contribuyendo al desarrollo integral de sus trabajadores, en una relación de largo plazo con proveedores confiables, logrando la rentabilidad esperada de sus accionistas, alcanzando los objetivos de calidad establecidos y mejorando continuamente su desempeño, de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2000”.

VISIÓN, inspirada en el Compromiso Familiar

“Continuar siendo una empresa de carácter familiar que canalice y aproveche las experiencias y orientación al logro demostrado por sus fundadores, que mantenga su crecimiento consolidándose en los actuales y futuros mercados y en la cual a la vez se trabaje en un ambiente grato y estimulante, demuestre que la actual generación puede aumentar y mejorar el legado recibido apoyada en el esfuerzo, calidad, servicio, creatividad, y orientación al cliente, que les ha permitido llegar a la situación actual.”

2.1.4 MISIÓN

“Debemos orientar nuestra gestión de negocio, dentro de un contexto de desarrollo sustentable, a agregar en forma permanente valor a la empresa para la plena satisfacción de los accionistas.

Nuestro objetivo es lograr una rentabilidad sobre el capital, que esté por encima del promedio de nuestra industria de manera de hacer atractivo a los accionistas la inversión en esta empresa.

Debemos internalizar y respetar los valores de los accionistas, manteniéndolos informados de la gestión de la compañía.

Debemos generar y facilitar las condiciones necesarias para atraer, mantener y desarrollar a las personas que la organización requiera, logrando su compromiso con la visión, misión, valores, objetivos y metas de la empresa, con alto desempeño y adecuada calidad de vida.

Buscamos ofrecer a nuestros empleados un ambiente de trabajo agradable, estimulante y estable, en el que puedan obtener compensaciones de mercado, mejorando los resultados de su trabajo en forma permanente.

Debemos buscar la formación de alianzas de largo plazo con proveedores, que tengan estabilidad financiera, que sean competentes, honrados, consistentes en sus entregas y compromisos de calidad para con nuestra Empresa.

Debemos dedicar grandes esfuerzos para lograr la identificación, comprensión y plena satisfacción de las necesidades de nuestros consumidores.

Debemos ofrecer productos de calidad, que cumplan la promesa ofrecida y que estén disponibles a un precio justo.

Debemos lograr dentro de nuestra industria, ser proveedores de importancia para nuestros clientes y establecer relaciones duraderas de negocios, basadas en calidad, profesionalismo, servicio, cumplimiento de compromisos e integridad.

Debemos lograr que nuestras marcas sean reconocidas y valoradas por nuestros consumidores.

Como parte de una comunidad debemos ser responsables, generando una fuente de trabajo estable, cuidando del medio ambiente, apoyando instituciones que persiguen causas dignas y cuidando nuestra imagen como Empresa frente a la sociedad.”

Anexo 4 Organigrama de la Empresa Virginia

ORGANIGRAMA GENERAL

