



“DESAFÍOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TOYOTA CHILE S.A.”

Parte I

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno/a: Edwing J. González G.
Profesor Guía: PhD, Matías Sanfuentes**

Santiago, Diciembre 2020

Resumen Ejecutivo

Uno de los principales desafíos para toda organización es construir una cultura sólida y consecuente con sus valores y creencias, buscando un equilibrio entre la misión declarada y el comportamiento de las personas que la componen, aún más, cuando se trata de organizaciones multinacionales. En este contexto, el rol del liderazgo en los procesos de implementación de estrategias de cultura corporativa se torna indispensable para el desarrollo de las operaciones o procesos tradicionales y de la implementación de cambios transformacionales profundos en la organización. De esta manera, el rol que provee el liderazgo pareciera ser la única clave para tener éxito.

En este sentido, la presente investigación ha introducido una mirada de todos los ángulos al proceso transformacional que está viviendo Toyota Chile en concordancia con las directrices de su casa matriz en Japón. El interés de esta investigación se origina a partir de la experiencia profesional de un investigador en este proceso de cambio que se encuentra atravesando la empresa. Entendido que resulta vital para los profesionales del área de personas estudiar y entender el fenómeno de la cultura como un aspecto tácito o intencionado, el investigador pretendía identificar aquellos elementos relevantes que toman protagonismo en el desarrollo del proceso transformacional.

Consecuente con lo anterior, esta investigación tiene por objetivo diagnosticar las causas de la actual falta de alineamiento de la cultura organizacional de Toyota Chile en relación a su casa matriz Toyota Motor Corporación. Para recabar y analizar dicha información se procedió a utilizar una metodología cualitativa de investigación, la que consideró el uso de entrevistas semi-estructuradas. La técnica de análisis de datos fue un análisis axial, identificando códigos de primer y segundo orden obtenidos del análisis de las entrevistas realizadas a distintos colaboradores de la empresa Toyota Chile.

Finalmente, los resultados mostraron que el proceso de cambio cultural que está enfrentando Toyota Chile se está viendo influenciado de manera negativa por la dualidad de culturas organizacionales presente por un doble cumplimiento de exigencias de inversionistas, es decir el grupo de ejecutivos de Toyota Chile, recibe lineamientos estratégicos de dos empresas japonesas, lo que genera dificultades en la implementación de las directrices culturales y de identidad de marca por Toyota, acompañada, además, de una excesiva burocracia y control percibido a todo nivel.

I. Introducción

El presente proyecto de título busca estudiar el fenómeno de la Cultura Organizacional, y cómo ésta afecta las variables del negocio dentro de la empresa Toyota Chile S.A., con el propósito final de identificar los principales elementos que caracterizan la cultura actual de la compañía, comprender por qué dista de los lineamientos corporativos provenientes de Toyota como compañía internacional y sugerir planes de acción para dar solución a la problemática de estudio.

Toyota Chile S.A. es el representante oficial de Toyota Motor Corporation en el país, es decir, es quien mantiene las relaciones comerciales y productivas con el corporativo de la marca en Japón. No obstante, Toyota Chile corresponde formalmente a una empresa del Grupo Mitsui & Co., una gran corporación japonesa, que cumple el rol de inversionista para permitir las operaciones de distintas compañías alrededor del mundo. A continuación, se describe brevemente cada una de estas compañías.

En primer lugar, Toyota Motor Corporation es una empresa japonesa fundada el año 1937, cuando pasó del negocio textil (telares automáticos) al negocio automotriz. Es la empresa del rubro de automóviles más grande de Japón, y uno de los mayores fabricantes de vehículos a nivel mundial, en conjunto con Grupo Volkswagen y General Motors. Actualmente, Toyota Motor Corporation fabrica vehículos de las marcas Toyota, Lexus, Daihatsu y Hino, los que son producidos en 16 fábricas dentro de Japón y 54 alrededor del mundo. Adicionalmente, parece relevante para los fines de este estudio señalar que Toyota Motor Corporation ha desarrollado distintos sistemas y metodologías de trabajo que se han adoptado globalmente en distintos rubros y empresas, en donde es posible destacar las Metodologías LEAN (originalmente llamada Toyota Production System), Metodologías Kaizen, Just in Time, 5s, entre otras.

En segundo lugar, el Grupo Mitsui & Co. es una compañía de servicios y de inversión fundada el año 1947. Es una de las empresas comerciales intermediarias (tradings) más diversificadas del mundo, uno de los cuatro mayores grupos empresariales de Japón y constituye una de las diez mayores corporaciones en el mundo. El inicio de las actividades comerciales de Mitsui & Co. en Chile se remonta a 1957, posteriormente, establece formalmente su subsidiaria en Chile, Mitsui & Co. Chile, en 1969. Su presencia en el país se desarrolla mediante inversiones en empresas de los rubros de minería, servicios, seguros y automotriz.

Por último, Toyota Chile S.A., organización a estudiar en el presente proyecto, es una de las seis empresas del rubro automotriz con mayor participación en el mercado nacional. Comenzó sus operaciones en la década de los 60, con las primeras importaciones de vehículos de la marca Toyota. El giro comercial de Toyota Chile corresponde a la venta al por mayor de vehículos automotores, es decir, su negocio refiere a la importación y distribución de vehículos y repuestos Toyota y Lexus, los que son vendidos a una red de concesionarios, quienes son los responsables de realizar la venta al cliente final.

Con respecto a la planificación estratégica de Toyota Chile, es importante mencionar los principales elementos que encuadran las operaciones comerciales, administrativas y operativas de la organización:

- **Misión:** Llevar los productos y servicios hasta nuestros consumidores, entregando felicidad y satisfacción, aumentando clientes leales de por vida.
- **Visión:** Ser la compañía automotriz más confiable y respetada de Chile.
- **Pilares estratégicos:** Reputación Corporativa, Fortalecer Concesionarios, Experiencia Clientes y Maximización de Ventas
- **Valores:** Creatividad e Innovación, Compromiso, Mejora Continua y Respeto.

Como información adicional, es importante señalar que Toyota Chile, es una empresa pequeña en términos de dotación, la que comprende alrededor de 140 personas, las que se distribuyen en tres grandes áreas:

1. **Área Comercial:** Aquí se encuentran los equipos de Producto y Planificación, Promoción y Comunicaciones, Venta de Vehículos y Transporte (logística de vehículos).
2. **Área Servicio al Cliente:** Compuesta por los equipos de Experiencia Cliente, Desarrollo de Concesionarios, Gestión Posventa, Asistencia Técnica, y Logística de Repuestos.
3. **Área Administrativa:** En donde se ubican todas las áreas de soporte, es decir, Contabilidad y Finanzas, TI, Procesos, Control de Gestión, Recursos Humanos y Administración.

La alta administración está compuesta por el gerente general de la compañía, de origen japonés, un ejecutivo chileno a cargo del Área Administrativa, un ejecutivo japonés a cargo del Área Comercial; y un ejecutivo proveniente de Toyota Argentina, a cargo del Área Posventa (este último participa en un programa de “intercambio” entre filiales de Toyota, por lo que su participación en Toyota Chile es de aproximadamente cinco años).

En lo que refiere a la estrategia de Gestión de Personas, es relevante señalar que el área de Recursos Humanos actualmente se encuentra en un proceso de cambio, determinado principalmente por la llegada de una nueva Gerente de Recursos Humanos y Administración, además de los nuevos requerimientos de la compañía. En síntesis, este proceso de cambio implica el paso de una administración ligada a la satisfacción de los trabajadores, bajo una mirada de beneficios, actividades y celebraciones; a una visión estratégica, en donde se han fortalecido áreas como el Desarrollo Organizacional y su vinculación con la estrategia del negocio, se ha diseñado e implementado una estrategia de Compensaciones para la compañía, y se ha trabajado para optimizar y aumentar la calidad de cada subproceso del Departamento. Además, actualmente se desarrollan distintos programas o proyectos vinculados con los desafíos actuales del negocio, en donde podemos destacar RSE, Formación de Líderes, Desarrollo de Competencias Corporativas, Plan de Sucesión, entre otros.

Particularmente en lo que respecta a Cultura Organizacional, objeto de estudio de este proyecto, en Toyota Chile actualmente no existen estrategias formales que apunten a su gestión, ya sean

correspondientes a diagnóstico o desarrollo de ella. No obstante, proyectos como Desarrollo de Competencias Corporativas, Formación en Metodología Kaizen o Liderazgo, apuntan, de forma indirecta, a generar una cultura organizacional de alto desempeño, con el propósito de hacerla coherente con las necesidades actuales del negocio, y con los lineamientos corporativos de la compañía.

Entonces, ¿por qué parece relevante estudiar la Cultura Organizacional de Toyota Chile?

El concepto de cultura ha estado presente en el mundo del management desde los años 70 y 80, y ha tomado cada vez más relevancia por su impacto en distintos elementos de las empresas, tales como la estrategia, el desempeño, el poder, la estructura, e incluso la sanidad mental de los trabajadores (Pucheu, 2014). Independiente de su relevancia como variable organizacional, las aproximaciones teóricas son muchas, y no existe total consenso sobre su conceptualización.

En este contexto, existen conceptualizaciones generales desde el campo del Comportamiento Organizacional como la propuesta por Robbins (1999), quien indica que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Del mismo modo, Chiavenato (2014) la define como el ADN o el alma de una organización.

No obstante, probablemente la acepción con mayor respaldo conceptual sobre cultura organizacional corresponde a la definición propuesta por Schein (1988), cuando señala que las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización corresponden en efecto a su cultura. Estas presunciones y creencias operan inconscientemente, y determinan cómo los colaboradores visualizan a su organización y sus relaciones con el entorno.

En esta misma línea, Denison (1991), profundiza el concepto de cultura indicando que ésta se refiere a los valores, creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro.

Una vez conceptualizado brevemente a qué nos referimos con Cultura Organizacional, se hace necesario fundamentar por qué ésta representa una problemática actual en la organización a estudiar.

Principalmente, el problema refiere a falta de claridad y definición de la cultura organizacional de Toyota Chile frente a los fundamentos y lineamientos corporativos de Toyota Motor Corporation, los que debiesen normar el quehacer de todas sus filiales a nivel mundial. Como se mencionó anteriormente, Toyota como corporativo internacional se caracteriza por haber desarrollado, y mantener hasta el día de hoy, una fuerte cultura basada en una serie de metodologías de trabajo,

filosofías y valores. A modo de ejemplo, se puede destacar el llamado Toyota Way, el que corresponde a un conjunto de valores y conductas que todo trabajador de la compañía debiese poner en práctica. Sin embargo, en Chile, a diferencia de la mayoría de las filiales de Toyota a nivel mundial, esta fuerte cultura corporativa no ha sido desarrollada y arraigada en las personas ni en los procesos, y es prácticamente inexistente en gran parte de la organización.

Lo anterior, trae diversas consecuencias, desde las más visibles como el desconocimiento de la mayor parte de los elementos estructurales de la filosofía y metodologías corporativas por parte de los trabajadores de Toyota Chile, hasta efectos o síntomas más ligados al negocio y sus resultados. Entre ellos:

- Caída de dos puestos en Market Share (participación de mercado) desde el año 2016. Principal indicador de la industria automotriz. Lo anterior se traduce en una caída de 7,4% a 6,5% de participación.
- Caída de un 30% adicional a la caída del mercado global automotriz durante año 2019.
- Baja en ventas de vehículos: de 29.800 unidades vendidas en 2018 versus 23.000 unidades plan 2019
- Problemas de Demanda y Suministro: stock de más de 3 meses, siendo el promedio esperado 1,1 meses.

A lo anterior se suman distintos problemas operacionales dentro de la organización, identificados por directivos, asesores externos y área de Recursos Humanos. A modo de ejemplo:

- Bajo cumplimiento de metas individuales de los colaboradores según las expectativas y estándares de los directivos, y lineamientos corporativos.
- Problemas en la resolución de problemas y levantamiento de información en la gestión de concesionarios: un elemento del Toyota Way (previamente descrito) es el Genchi Genbutsu, un valor que implica ir a la fuente de los problemas para conocerlo directamente y levantar información fidedigna para tomar la mejor decisión.
- Desalineamiento con las estrategias de Toyota Motor Corporation, el que dispone distintas estrategias comerciales, de marketing, innovación, RSE, entre otras, las que deberían adaptarse y replicarse en las operaciones de cada país, no obstante, en Chile la mayor parte de éstas no son implementadas o abarcadas, lo que genera inconsistencias como marca.
- Problemas en el liderazgo de mandos medios y nivel gerencial de la organización.
- El diagnóstico negativo declarado directamente por los directivos, y asesores externos, en cuanto a los resultados de la organización y la falta de apego a los lineamientos corporativos de Toyota Motor Corporation.

Al intentar comprender el porqué de esta problemática, surgen desde los investigadores algunas hipótesis que parece pertinente mencionar:

En primer lugar, la inconsistencia entre la cultura organizacional de Toyota Chile y los lineamientos internacionales puede referir a aspectos aún mayores, particularmente a aspectos

psicosociales referidos a las diferencias culturales entre países asiáticos, particularmente Japón, y la cultura latinoamericana y de Chile.

Por otra parte, surge la hipótesis de que la causa de esta diferencia en las culturas corporativas tiene relación con la dualidad de dependencia de Toyota Chile, es decir, el no depender únicamente de Toyota Motor Corporation, y coexistir el Grupo Mitsui & Co. como corporativo. Lo anterior podría impedir que la organización adopte correctamente los lineamientos corporativos de Toyota internacional.

En tercer y último lugar, se propone que la cultura organizacional de Toyota Chile no necesitó incluir las metodologías de trabajo y filosofías de Toyota Japón, ya que como filial de la marca, los resultados comerciales hasta hace pocos años siempre fueron positivos, por lo que los directivos de la organización nunca promovieron estos elementos, puesto que no parecían necesarios. Sin embargo, con el cambio en el mercado, la apertura de éste, la llegada de nuevas marcas, entre otras variables actuales, los resultados han cambiado, lo que ha obligado a buscar causas y planes de mejora, desde donde surge la falta de alineamiento a los estándares corporativos de Toyota Motor Corporation.

De esta manera, habiendo contextualizado la idea de investigación y origen del problema de estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuáles son los factores que operan a nivel organizacional que han impedido un apropiado alineamiento de la Cultura Organizacional de Toyota Chile en relación a los lineamientos corporativos de Toyota Motor Corporation?

Se pretende que esta pregunta sea la directriz y piedra angular del proceso investigativo, la que en conjunto con la definición del objetivo general y específicos debiese enmarcar adecuadamente el desarrollo de la investigación.

Para dilucidar la pregunta de investigación y los factores asociados a ella, se plantean los siguientes objetivos:

1. **Objetivo General:** Diagnosticar las causas de la actual falta de alineamiento de la cultura organizacional de Toyota Chile en relación a su casa matriz Toyota Motor Corporation.
2. **Objetivos específicos:**
 - Analizar, desde el relato de los trabajadores, las características de la cultura organizacional actual de Toyota Chile.
 - Identificar y describir los factores que operan a nivel organizacional que influyen en el distanciamiento de la cultura organizacional de Toyota Chile de los lineamientos corporativos de Toyota Motor Corporation.
 - Describir los principales efectos de las brechas existentes entre la cultura organizacional de Toyota Chile en relación a Toyota Motor Corporation.

- Proponer planes de acción para desarrollar y fortalecer la cultura organizacional de Toyota Chile en relación con Toyota Motor Corporation.

Consiguientemente, para dar respuesta a la pregunta de investigación y dar cumplimiento a los objetivos de estudio, se utilizará un modelo de investigación cualitativa, desde un paradigma constructivista. Asimismo, como técnica de recolección de datos se utilizarán entrevistas semi-estructuradas a directivos y gerentes de la organización y grupos focales con colaboradores de distintos cargos y áreas. Posteriormente, para el análisis de la información recolectada se utilizará la técnica de Análisis de Contenido y Codificación Abierta. En el apartado de Marco Metodológico se profundizará cada elemento de la metodología que encuadra este estudio.

En coherencia con lo anterior, el rol del investigador es un rol activo tanto para el estudio como para los objetivos de Toyota Chile. Uno de los dos investigadores es parte de la organización, particularmente desde el área de Desarrollo Organizacional, por tanto, se integrará la visión de un consultor interno y un consultor externo, al mismo tiempo en que esta figura facilita el acceso a la información y coordinación, y permite mantener la objetividad y rigurosidad en la investigación, evitando los sesgos inconscientes de cualquier colaborador parte formal de una compañía. Además, se pretende que las conclusiones y planes de mejora que se desprendan de esta investigación puedan ser implementados en el corto o mediano plazo para mejorar la gestión de la compañía.

Finalmente, la presente investigación pretende ser un aporte teórico y práctico al campo de la gestión de personas y el estudio de las organizaciones, representando una aproximación particular al fenómeno de estudio, ya que no sólo pretende estudiar la variable de Cultura Organizacional como un elemento de la administración y las personas, sino que además busca enriquecer la teoría al abarcar variables psicosociales respectivas a aspectos culturales e idiosincráticos determinados por distintas regiones geográficas y sociales, y cómo estas pueden afectar la gestión de una empresa.

II. Marco teórico

1. Cultura Organizacional

El concepto de cultura ha sido abarcado por diversos autores, y bajo distintos corrientes y teorías del conocimiento, por tanto, las conceptualizaciones y posturas difieren unas de otras, sin embargo, existe consenso en el planteamiento de que toda acción humana se desarrolla de acuerdo a características culturales, es decir, todos los seres humanos somos, de una u otra forma, poseedores de cultura. Al respecto, Lonergan (1975) indica que la cultura es el conjunto de significados y de valores que dan forma a una manera común de entender la vida, por lo que existen tantas culturas como conjuntos de estos significados y valores.

Robbins (1999), uno de los principales autores del Comportamiento Organizacional, plantea que la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada, pero cada

organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. Según lo anterior, la cultura organizacional es la forma habitual y entendida de pensar y hacer las cosas entre los miembros de una organización. La cultura define cómo opera una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas adoptados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

Asimismo, Chiavenato (2014) señala que la cultura organización no es algo palpable, y sólo es observable en función de sus efectos y consecuencias. Además, presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad, por lo que este autor compara a la cultura organizacional con un iceberg, en donde se encuentran los aspectos visibles y superficiales en la parte superior, tales como infraestructura, colores, disposición de oficinas, métodos de trabajo, tecnología, políticas, entre otros; y por otra parte, en las profundidades se encuentran los aspectos invisibles y profundos, entre ellos las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Otra definición con gran aceptación a nivel teórico refiere a la de Kroeber y Kluckhohn (citado en Adler, 1997), quienes señalan que la cultura organizacional consiste en esquemas, explícitos e implícitos, de la manera en que los comportamientos y símbolos constitutivos de los logros distintivos de un grupo humano, incluyendo en esto la encarnación de estos símbolos y comportamientos en artefactos, son transmitidos. El núcleo de una cultura consiste en sus ideas tradicionales y los valores que están asociados a ellas, los que pueden considerarse tanto el producto como el origen de las acciones.

Por su parte, Schein (1988) nos entrega una de las definiciones que hasta el día de hoy cuenta con la mayor influencia en el estudio de la cultura organizacional, así, define la cultura en las organizaciones como “un esquema de presunciones básicas sobre cómo manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha resultado lo suficientemente adecuado como para ser considerado válido, y por lo tanto, es enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”. De esta manera, destaca la idea de que la percepción se crea en base a creencias, valores y supuestos que los sujetos no sólo aceptan como verdaderos, sino que definen la manera en que pueden pensar.

Adicionalmente, Robbins (1999) propone que la cultura puede ser descrita desde dos miradas contrapuestas: en primer lugar, encontramos la cultura objetiva: la que hace referencia al historial de la empresa, sus fundamentos, fundadores y héroes, monumentos y hazañas; en segundo lugar, se encuentra la cultura subjetiva, ésta, se compone por:

- Supuestos compartidos
- Valores compartidos (en qué creemos)
- Significados compartidos (cómo interpretamos las cosas)
- Entendidos compartidos (cómo se hacen las cosas aquí)
- Imagen corporativa compartida (cómo nos ven)

Por consiguiente, comprendemos que la cultura organizacional es el ADN de la organización que

está presente en todas las funciones y labores que realizan todos sus miembros. Monsalve (1989) considera que la cultura nace de la sociedad, se gestiona mediante los recursos que la sociedad le provee y presenta un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. Otros autores agregan más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) donde indican que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto: es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se construye sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura direcciona la manera cómo funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es decir, corresponde a un canal invisible donde la visión de una empresa adquiere su conducción a la acción. Al respecto, Deal y Kennedy (1985) describen la cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen a todas sus acciones”. Entonces la cultura por ser aprendida evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

En línea con lo anterior, la cultura organizacional tiene la peculiaridad de exteriorizarse a través de conductas significativas de los colaboradores de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Guerin (1992) indica que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En las diferentes perspectivas sobre la cultura organizacional se observa que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para entender el comportamiento de las organizaciones, otros se han dedicado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

En concordancia con lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, citado por Newstrom (1991), cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se comportaría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, hay experiencias dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Siliceo (1995) mantiene que la forma en que se gestiona al aprendizaje organizacional será la plataforma para auspiciar cambios reales en la organización, con programas orientados a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al desarrollar una cultura en la organización sostenida por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identidad con los propósitos estratégicos de la organización y

desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas (Schein, 1988). Es decir, una cultura es el modo específico de hacer las cosas en un entorno específico.

Guédez (1998) propone dos elementos importantes: los subsistemas filosóficos y actitudinales. En primer lugar, el subsistema filosófico se enlaza con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son compromiso explícito y directo de la alta gerencia, en efecto, son los directores que deben asumir el papel de facilitadores para plantear y concretar la misión, visión y valores. En segundo lugar, el otro subsistema, es el actitudinal, este posee mucha dependencia del subsistema filosófico, percibe todo lo que respeta a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este constituye el origen principal del clima organizacional.

Además, la administración con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa promueve la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos. La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una persona acerca de las respuestas gratas que se le dé acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización (Denison, 1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

Denison (1991), considera que la misión es la razón de ser de toda organización, pero no es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

2. Niveles de la cultura organizacional

Según Schein (1988) en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

Por consiguiente, Schein (1988) plantea lo que conocemos como niveles de cultura organizacional, estos niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan, y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

- **El nivel 1:** Producciones, está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y las conductas que muestran sus miembros.

- **El nivel 2:** Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.
- **El nivel 3:** Presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada.

Esta perspectiva permite la unificación interna en la consolidación de sus procesos de adaptación, para operar como un sistema social. Al mismo tiempo, Schein (1988) indica que deben existir asuntos internos que toda empresa debe desarrollar:

- Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible.
- Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera.
- Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidación, amistad y amor, Relaciones entre iguales y entre los sexos.
- Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son.
- Ideología y religión

3. Tipos de Culturas Organizacionales

Handy (citado por Gonzáles y Bellino, 1995), presenta cuatro diferentes tipos de culturas organizacionales, dependiendo del énfasis que se concede a algunos de los siguientes elementos: el poder, el rol, las tareas y personas. Sintéticamente, indica que la cultura del poder se determina por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es constantemente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. Por otra parte, la cultura de las tareas está primordialmente fundamentada en el trabajo y proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en un tiempo definido. Finalmente, la cultura centrada en las personas está basada en los individuos que integran y componen la organización. Estas ideas refieren a la forma en que la cultura existe en la organización. Además, demuestran que la cultura funciona como un sistema o proceso, es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino que también, los resultados dirigidos hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Posteriormente, Ojeda de López (1998) plantea dos diferentes tipos o dimensiones de cultura organizacional que resulta interesante mencionar:

- **Cultura predominante:** es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

- **Subcultura:** son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

A su vez, Chiavenato (2014) propone distintos modelos para categorizar la cultura de una organización. Uno de estos modelos corresponde a las culturas conservadoras versus las culturas adaptables:

- **Culturas conservadoras:** preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno, son rígidas. El principal problema de este tipo de cultura tiene relación con que el mundo y el ambiente están en constante cambio, y este tipo de cultura no logra adaptarse a las nuevas realidades del mercado.
- **Culturas adaptables:** sumamente flexibles y culturas moldeables, constantemente en revisión. El riesgo de este tipo de culturas refiere a que los cambios permanentes en su cultura pueden hacer perder las características que las definen como instituciones sociales.

Por su parte, Denison (1991) ha desarrollado su propio modo cultura organizacional, el que se centra en cuatro características culturales, o tipos de patrones de comportamiento o formas de actuación en las organizaciones, y que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Cada una de estas características se mide a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems de cuestionario. Este modelo se ha desarrollado a partir de investigaciones realizadas durante más de 20 años en más de 3,000 organizaciones y con más de 100,000 personas encuestadas:

- **Involucramiento:** definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.
- **Consistencia:** considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.

- **Adaptabilidad:** permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reforzarse entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.
- **Misión:** se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.

4. Cultura y métodos Toyota

Hoy en día gran parte de las escuelas de negocios consideran el análisis de caso de éxito basados en sistemas de trabajo y filosofías originadas en las fábricas Toyota, descritas como una de las compañías de excelencia en el mundo (Liker & Morgan, 2006). Del mismo modo, desde finales de los años 70 y comienzos de la década de los 80, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, principalmente dado el éxito de Toyota, despertó el interés por la cultura organizacional. El liderazgo de Japón, en cuanto a calidad, y funcionalidad de sus productos, se atribuyó a las características de su cultura, lo que llevó a muchos investigadores a estudiarla como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones (Garay, 2009).

Es por este motivo que a continuación se describen los principales elementos que estructuran las metodologías de trabajo, comportamientos y filosofía desde el grupo Toyota.

a. Toyota Way

El Toyota Way es uno de los principales elementos determinantes de la cultura, metodologías y operaciones de la organización. Toyota posee una gran diversificación y posicionamiento en más de 170 países, es por tal motivo que ha establecido un set común de valores, creencias, principios y métodos de negocio que funcionan como el alma de la compañía (Toyota Institute, 2001).

Así, University of Toyota (2003) plantea el Toyota Way como cinco valores, segmentados en dos dimensiones, descritos a continuación:

- **Mejoramiento continuo:**
 - Desafío: Formar una visión a largo plazo, enfrentando desafíos con coraje y creatividad para hacer realidad los sueños de la organización.
 - Kaizen: Mejorar constantemente las operaciones del negocio, siempre en base a la innovación y la evolución.
 - Genchi Genbutsu: Ir a la fuente del problema, para observar directamente los hechos y tomar las decisiones correctas.

- **Respeto por las personas:**

- Respeto: Todo trabajador debe respetar a los demás, dando su máximo esfuerzo por entender a otros, tomar responsabilidad y dar lo mejor para construir confianza.
- Trabajo en Equipo: Se estimula el desarrollo personal y profesional, compartiendo oportunidades de desarrollo y maximización

De esta forma, el Toyota Way corresponde a un estándar compuesto por valores y conductas que debiesen ser aplicadas por todos los empleados de Toyota en sus distintas sucursales alrededor del mundo (Toyota Institute, 2001).

- b. Sistema de Producción Toyota (TPS)**

El Toyota Production System, o TPS por sus siglas en inglés, es un sistema de producción y gestión integral que nació para mejorar la relación entre producción, proveedores y consumidores. Su principal objetivo es eliminar todo lo que no agrega valor a las operaciones y el producto, es decir, eliminar los desperdicios. De este modo, se busca satisfacer a los consumidores y asegurar la competitividad de la compañía (University of Toyota, 2003). Además, es importante señalar que este modelo está en constante mejora, si bien el propósito de eliminar desperdicios sigue siendo lo principal, el sistema funciona en la lógica kaizen, es decir, bajo mejora continua.

Según University of Toyota, (2003) el Sistema de Producción Toyota, tiene algunos elementos estructurales que determinan su éxito:

- Flujo de trabajo continuo
- Kaizen: mejora continua
- Trabajo estandarizado
- Jidoka: sistema de trabajo que alerta errores en el momento, mediante la intervención humana, lo que evita detectar errores en productos finales.
- Kanban: método de trabajo que busca visualizar los procesos y operaciones. Se utiliza para controlar el avance del trabajo, en el contexto de una línea de producción.
- Just in time: sistema de producción y gestión que busca producir sólo lo que se necesita, cuando se necesita y en la cantidad necesaria.

Finalmente, es importante señalar que el TPS es la base de lo que se ha convertido en una serie de métodos de trabajo "Lean". Por consiguiente, la mayoría de las empresas manufactureras del mundo han adoptado algún tipo de "iniciativa Lean", concepto que hoy en día se ha extendido globalmente en diversos rubros y empresas (Liker & Morgan, 2006). Para ser más específicos aún, fueron los autores Womack, Jones y Roos, con su libro "The Machine that Changed the World (1990) quienes introdujeron el concepto "lean" al campo de la administración y las operaciones, en éste, básicamente se describe cómo funciona Toyota (Liker & Morgan, 2006).

III. Marco Metodológico

Para lograr la producción de conocimiento propuesto en este proyecto de grado respecto al fenómeno de la cultura organizacional, la presente investigación se realiza desde un enfoque y metodología cualitativa, la que, según Olabuénaga (2009), tiene las siguientes características estructurales:

1. Su principal objeto es la captación y reconstrucción del significado de las cosas (procesos, comportamientos, actos).
2. Su lenguaje es conceptual y metafórico, a diferencia de las metodologías cuantitativas que se desarrollan desde los números y estadística.
3. La forma de recoger información es flexible y desestructurado.
4. Su procedimiento es más inductivo que deductivo.
5. Pretende captar todo el contenido de experiencias y significado, en vez de generalizar desde muestras de una determinada población. Es decir, tiene una orientación holística y concretizadora.

Adicionalmente, Strauss y Corbin (2002) señalan que la expresión "investigación cualitativa" refiere a cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación, además considera que el análisis cualitativo tiene relación con el proceso no matemático de análisis e interpretación de información.

Del mismo modo, el diseño que sustenta la investigación también es de tipo cualitativo, el que está sometido a un proceso de desarrollo básicamente idéntico al de cualquier otra investigación de naturaleza cuantitativa (Olabuénaga, 2009). Es decir, el proceso se estructura en cinco fases

de trabajo: definición del problema, diseño de trabajo, recolección de datos, análisis de datos e informe y validación de la investigación.

Al mismo tiempo, con respecto a las aproximaciones a la realidad y desarrollo del conocimiento científico, esta investigación se desarrolla desde un paradigma de investigación constructivista. Al respecto, Ramos (2015) señala que bajo un enfoque constructivista la realidad se construye mediante el interaccionismo simbólico de los sujetos que conforman un grupo social. La relación entre el investigador y el grupo humano de estudio permite construir la teoría sustantiva resultante en la investigación.

Además, Hernández et al. (2010) resume los principales aportes de esta visión constructivista como la construcción de la realidad y el saber de forma social, desde las diversas formas de percibirla de los participantes de la investigación. Asimismo, las investigaciones desde este paradigma no se pueden dissociar de los valores del investigador, y los resultados de ésta, representan un contexto y tiempo específico, es decir, no pueden ser generalizables.

Técnica de producción de datos

La presente investigación utiliza dos técnicas de recopilación de información:

- a) **Entrevista semiestructurada:** este medio implica que el entrevistador posee un guion con determinados temas que debe tratar a lo largo de la entrevista, pero el orden en el que se abarcan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan bajo libre decisión y estimación del entrevistador (Corbetta, 2007).

Además, referente a esta técnica, Corbetta (2017) señala que el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas. Por lo demás, en el ámbito de un determinado tema, el entrevistador puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, solicitar aclaraciones al entrevistado cuando no entienda algún punto y que profundice en algún aspecto cuando le parezca necesario. En consecuencia, puede establecer un estilo propio y personal de conversación.

Para fines del presente estudio, esta técnica de levantamiento de información fue utilizada para participantes de un nivel directivo y gerencial.

- b) **Grupo focal:** esta herramienta usualmente tiene una pauta en forma de temario o preguntas para ser dirigida por el investigador y abordada grupalmente por los participantes, con el propósito de producir un conjunto de relatos de experiencias, de varios individuos y en varias dimensiones (Canales, 2006).

En conjunto, tales preguntas modelan una experiencia, al construir un conjunto de posiciones de observación que, ocupadas por los participantes, posibilitan su reproducción testimonial del sentido típico de la acción o realidad.

Este método de levantamiento de información se utilizó para trabajadores de niveles jerárquicos de trabajadores sin equipos a cargo y para jefaturas (mandos medios).

Diseño muestral

La totalidad de individuos que componen la compañía, y, por ende, el universo de estudio corresponde a todo trabajador contratado actualmente por Toyota Chile S.A.

El tipo de muestreo ocupado es el muestreo intencional, el que, según Olabuénaga (2009), es aquel en el que los sujetos de la muestra no son elegidos siguiendo las leyes del azar, sino de alguna forma intencional definida por el investigador.

Asimismo, dentro del muestreo intencional el estudio utiliza la modalidad de muestro teórico, éste se utiliza para generar teorías en donde el investigador colecciona, codifica y analiza sus datos y decide qué datos coleccionar en adelante y donde encontrarlos para desarrollar una teoría mejor a medida que la va perfeccionando. Esto le permite encontrar aquellas categorías de personas o sucesos que desea explorar más en profundidad, que grupo analizar, dónde y cuándo encontrarlos y qué datos solicitar de ellos. Además, este muestreo se caracteriza por no finalizar hasta que dejan de aparecer nuevos conceptos, es decir, hasta que se alcanza un nivel de saturación teórica y se garantiza la calidad (riqueza) de la información, por ende, la muestra no se centra en la cantidad de sujetos. (Olabuénaga, 2009).

Para esta investigación el muestreo intencional se diseñó con el propósito de producir información desde diversas perspectivas y obtener la mayor amplitud de información sobre el fenómeno de estudio, por este motivo, se consideraron 18 participantes de diferentes grupos etarios, antigüedad en la compañía, nivel profesional y áreas de trabajo. A su vez, el proceso de levantamiento de información se realizó considerando tres estamentos o niveles organizacionales.

- a) Operativo-Administrativo: en donde participaron seis colaboradores de staff (sin personal a cargo), primando la diversidad de cargos, áreas y nivel educacional.
- b) Táctico-Jefaturas: en donde participaron seis jefaturas de distintos equipos, considerando áreas comerciales y de soporte.
- c) Estratégico-Gerencial: en donde participaron seis entrevistados en total. Dos de ellos parte del Directorio (uno de áreas comerciales y otro de áreas administrativas); y cuatro entrevistados de nivel gerencial (dos de áreas comerciales y dos de áreas administrativas).

Técnica de análisis de Datos

La técnica utilizada para el análisis de datos corresponde al análisis de contenido. Al respecto, Krippendorff (1990) señala que el análisis de contenido refiere al conjunto de métodos y técnicas

de investigación destinados a facilitar la descripción e interpretación sistemática de componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje y la formulación de inferencias validas acerca de los datos reunidos que puedan aplicarse a su contexto. Simultáneamente, añade que es el “contexto” como marco de referencias donde se desarrollan los mensajes y los significados, por ende, cualquier análisis de contenido debe realizarse en relación con el contexto de los datos y justificarse en función de éste.

Además, Olabuénaga (2009) señala que el análisis de contenido se basa en la lectura como instrumento de recogida de información; lectura que debe realizarse de modo científico, es decir, de manera sistemática, objetiva, replicable y válida. En este sentido, su problemática y su metodología es semejante, excepto en algunos detalles prácticos concretos, a la de cualquier otro método de recogida de información (observación, experimento, survey, entrevista en profundidad, etc.).

En definitiva, el investigador social puede reconocer el significado de un acto situándolo dentro del contexto social de la situación en la que ocurrió (Krippendorff, 1990).

Del mismo modo, para analizar la información y desarrollar este análisis de contenido se utilizará la técnica de Codificación Abierta, la que es definida como el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones. De esta manera, durante la codificación abierta, los datos se descomponen en partes discretas, se examinan minuciosamente y se comparan en busca de similitudes y diferencias, con el objeto de generar modelos explicativos que puedan dar respuesta a la problemática u objeto de estudio (Strauss y Corbin, 2002). Particularmente, esta investigación utiliza el diseño de estudios cualitativos según la aproximación desarrollada por Barney Glaser y Anselm Strauss (2002) llamada Grounded Theory.