

Calidad total y cultura corporativa. Estudio de tres empresas en Colombia

Carlos Eduardo Méndez Álvarez *

Recibido: marzo de 2004 - Aprobado: abril de 2004

RESUMEN

La calidad total es una de las tecnologías de mayor aplicación en el contexto de la empresa colombiana. Las empresas colombianas inician su aplicación en la década de los años ochenta y se consolida en los años noventa impulsada por instituciones privadas y organizaciones que encontraron en esta tecnología de gestión una opción generadora de cambio y transformación en sus procesos productivos y de participación de la gente. Con el transcurrir de los años esta tecnología es quizá la que mayor permanencia ha tenido en el contexto de las organizaciones colombianas y, además, de la que se pueden presentar más resultados satisfactorios en su implantación.

El propósito de este ensayo es presentar al lector la evaluación que sobre la implantación de esta tecnología de calidad total se realizó en tres empresas del sector industrial, pertenecientes a un mismo grupo empresarial. Este trabajo permitió entender mucho más los conceptos y la filosofía que inspiran a la calidad total, construir instrumentos de evaluación, y concluir sobre la manera como se presenta el proceso en las empresas que lo adoptaron. El trabajo permite tener una comprensión de esta tecnología y de la forma como puede llevarse a cabo un proceso exitoso tomando como referencia la experiencia de las empresas analizadas.

Palabras clave: calidad total y cultura corporativa.

ABSTRACT

The total quality is one of the technologies of greater application in the context of the Colombian company. The companies of our country initiate their application in the decade of the Eighties and it consolidates in the Nineties, impelled by institutions of private character and organizations who found in this technology of management a generating option of processes of change and transformation in their productive processes and of participation of people. With passing of the years, it is perhaps this technology the one

* Sociólogo, magister en administración (MBA), investigador Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario.

that greater permanence has had in the context of the Colombian Organizations and in addition to which can be presented displayed more satisfactory results in their implantation. The intention of this test is to present display to the reader the evaluation that on the implantation of this technology of Total Quality. It was made in three companies of the industrial sector, pertaining to a same enterprise group. This work allowed to understand the concepts much more and the philosophy that inspires to the Total Quality, to construct evaluation instruments which they were applied for the intention to evaluate and to conclude on the way the process presents / displays in the companies that adopted it. The work allows to have an understanding of this technology and the form as a successful process can be carried out taking like reference the experience from the analyzed companies.

Key words: *Total quality, management, corporate culture.*

INTRODUCCIÓN

La calidad total es una de las tecnologías de mayor aplicación en el contexto de la empresa colombiana. Su aplicación se inicia en la década de los años ochenta y se consolida en los años noventa impulsada por instituciones de carácter privado y organizaciones que encontraron en esta tecnología de gestión una opción generadora de procesos de cambio y transformación en sus procesos productivos y de participación de la gente. Con el transcurrir de los años esta tecnología es quizás la que mayor permanencia ha tenido en el contexto de las organizaciones colombianas y, además, de la que quizás se pueden presentar más resultados satisfactorios en su implantación.

El propósito de este artículo es presentar al lector la relación entre la cultura corporativa y los resultados

que surgen de la evaluación en la implantación de esta tecnología de calidad total en tres empresas del sector industrial, pertenecientes a un mismo grupo empresarial. Este trabajo permitió entender mucho más los conceptos y la filosofía que inspiran la calidad total, construir instrumentos de evaluación, y concluir sobre la manera como se presenta el proceso en las empresas que lo adoptaron.

ALGUNOS FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD TOTAL

Un marco retrospectivo

El término y el concepto de calidad han ido evolucionando en el tiempo con los aportes de diferentes autores según las tendencias y necesidades de las empresas para cada país. Dentro de un contexto históri-

co se identifican diferentes etapas en la evolución del concepto. En 1946 la industria norteamericana implanta el modelo de Control de Calidad Estadístico como resultado del llamado "Control de Calidad Moderno", que surge a consecuencia de la baja calidad del servicio que les prestaban las empresas japonesas. La década de los años cincuenta puede tomarse como referencia en el inicio de la difusión del proceso del control de la calidad SQC (Statistical Quality Control) con la creación del premio Deming por parte de expertos norteamericanos y científicos e ingenieros japoneses. En la década de los años sesenta, el término de Total Quality Control (TQC) aparece en el Japón, al ser incorporados nuevos conceptos para la gerencia en el proceso de calidad, en lo que se denomina el PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). En la década de los setenta y ochenta, la internacionalización de los mercados cambia el enfoque de las empresas japonesas, que se dirige a la satisfacción del cliente externo e interno unido con economías a escala, calidad durante todo el proceso y reducción de sus costos. Como resultado de las diferentes apreciaciones que surgen en el tiempo se llega al concepto de TQM (Total Quality Management) basado en la ideas del doctor Noriaki Kano, que se convierte en factor de éxito para las empresas japonesas, razón por la cual muchos países intentan adoptar e implantar el nuevo sistema.

Elementos de la gerencia de la calidad total

Thomas H. Berry (1992) presenta las siguientes razones para adoptar el proceso de gerencia de calidad total:

- La competitividad que se presenta en el entorno empresarial en el ámbito local e internacional.
- La alta calidad que el consumidor exige en los productos que compra y los servicios para su uso.
- Los resultados de investigaciones de mercado en las que se comprueba que los consumidores están dispuestos a cambiarse de una empresa y/o marca no sólo con el propósito de obtener precios que le favorezcan, sino además, en busca de un mejor servicio en términos de confianza, acceso y servicio posterior a la venta, entre otros.

La gerencia de calidad total implica un proceso que se desarrolla a través del tiempo para sustituir actividades obsoletas dentro de la organización y para dar una dirección corporativa orientada hacia la calidad que permita alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores, con respecto a indicadores clave como participación en el mercado, rentabilidad, crecimiento y costos.

El PMC (Proceso de Mejoramiento de la Calidad) como método sistemático permite el desarrollo de productos y servicios orientados a satisfacer

las expectativas y necesidades del cliente, tomando como fundamento la evaluación y el mejoramiento de la calidad por medio de instrumentos y técnicas que se aplican con la participación y ayuda de todos los empleados de la organización. Dentro de éste, los programas de productividad son efectivos; proponen "hacer algo mejor" y con mayor eficiencia, incrementando la tasa de productividad, lo que se ha de reflejar en la organización. Así, mediante el establecimiento de objetivos organizacionales se logra la satisfacción del cliente, teniendo claro que éste siempre mira el producto, el servicio y el valor agregado del producto por dinero, aspectos inseparables en la relación de la oferta en un mercado competitivo. Dennis Lock y David J. Smith (1991) identifican elementos clave en el establecimiento de estos objetivos, así:

- El conocimiento e identificación de las necesidades que tiene el cliente en relación con el valor agregado de los productos o servicios por dinero.
- La identificación de los principales competidores de su mercado.
- La percepción y opinión que tiene el cliente sobre el producto en su análisis frente al de la competencia.
- El entendimiento y la comprensión de los cambios y las tendencias del mercado que pueden aparecer como amenazas de la posición competitiva.

- La evaluación permanente sobre el desempeño en el mercado que permita conocer y medir la calidad que se está ofreciendo en el momento que se utilice.
- El alcance del servicio ofrecido, mediante el análisis de procedimientos formales para las quejas del cliente, organizando información que permita atenderlo en sus quejas frente al producto, construyendo información sobre el desempeño del mismo y la satisfacción de cliente
- El establecimiento de metas que permitan alcanzar y mantener un elemento de diferenciación con relación a la competencia en calidad y valor agregado del producto o servicio por dinero.

Es necesario que la organización y sus empleados aprendan y entiendan que el proceso de calidad es un aspecto implícito en la operación que permite optimizar la calidad de los productos, para ello es indispensable un control permanente y eficiente. Se utilizan acciones que permiten evaluar el punto clave, determinando si la calidad cumple con la norma estandarizada, en caso contrario, informar y decidir las medidas que se van a tomar e iniciar acciones correctivas. Si la calidad está bien, se repite el ciclo.

No todas las organizaciones tienen la posibilidad de aplicar de manera eficiente esta tecnología de la calidad total. En general aquéllas en las

que se presenta mayor resistencia a su adopción se caracterizan por tener problemas en su estructura, su dinámica e irracionalidad en sus procesos. Algunos síntomas de tales situaciones se evidencian en:

- Un alto número de personas en los diferentes cargos generando una burocracia costosa e innecesaria.
- La irracionalidad de los procesos productivos con la consecuente alta tasa de desechos, así como cantidades de retenciones de productos.
- Ausencia de cooperación y conflictos entre los departamentos de producción y calidad.
- Altos costos de producción.
- Problemas de calidad crónicos, de larga vida.
- Las organizaciones implantan programas de calidad principalmente para resolver problemas agudos o crónicos de calidad, cambios en la política por presiones del mercado, comprensión de los beneficios potenciales de una mejor calidad, oportunidades de cambio con nuevos productos, plantas o procesos, o el anhelo de nuevos niveles de excelencia.

Aspectos para la calidad

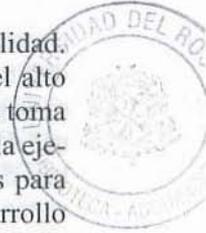
En su implantación, un programa de calidad tiene las siguientes consideraciones:

Gestión para la calidad: la implantación del programa se inicia con la

creación de un consejo de calidad. Éste es el grupo líder de nivel alto dentro de la organización que toma las decisiones y da respaldo a la ejecución de acciones necesarias para el diseño, implantación y desarrollo del proceso de calidad. El siguiente nivel lo ocupará un gerente que nombrará el equipo para el diseño de gerencia de la calidad total aplicable a la organización.

Identificación de la cultura corporativa: es fundamental, mediante un estudio previo a la implantación de la tecnología, conocer los rasgos de cultura corporativa que prevalecen dentro de la organización. Esto permite determinar situaciones que en su momento podrán propiciar y/o crear resistencia por parte de los empleados de todas las unidades en la implantación de una cultura de calidad total. Por otro lado se obtiene información por parte de los empleados que permita medir hasta qué punto se está logrando la satisfacción de los clientes. Además, en el estudio de la cultura corporativa se identifican rasgos que se manifiestan en conductas y actitudes relacionadas con la vida laboral, y condiciones de clima organizacional tales como la satisfacción respecto a la remuneración, las comunicaciones, las prestaciones, la supervisión y los estímulos.

Aseguramiento de la calidad: el mejoramiento de los procesos, pro-



ductos y servicios se alcanza mediante un desempeño más eficiente en la gestión estratégica y operacional de la organización. Para ello se han de utilizar la información y los sistemas de control, así como una estrategia de comunicación que difunda en todos los niveles de la organización la información sobre el objetivo fundamental del proceso. De esta forma es posible socializar a las personas sobre el proceso y propiciar en ellas compromiso con la calidad total.

Conocimiento de los resultados: son explícitos y se identifican a través de la información que proporcionan los indicadores de la organización. Además, por el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos, y por los niveles de satisfacción de todas las personas involucradas en el proceso de calidad. Es importante considerar que ésta es una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

Por otro lado, en este proceso de implantación de la calidad total deben tenerse en cuenta otros aspectos como son: un claro conocimiento de lo que se espera del proceso. Tener el compromiso de todas las personas de la organización. Proponer un enfoque de participación e intervención de abajo-arriba o arriba-abajo. Identificar una estrategia de implantación que decida cómo empezar.

INVESTIGACIÓN APLICADA SOBRE IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN TRES EMPRESAS COLOMBIANAS

Antecedentes

En 1999, dos estudiantes de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario,¹ bajo la dirección del autor de este artículo, se vinculan como auxiliares de investigación en la línea de Cultura Corporativa, desarrollando un trabajo dentro de los parámetros determinados para la línea en uno de sus proyectos, identificado como "Investigación sobre aplicación de tecnologías de gestión", contribuyendo a los objetivos planteados para tal proyecto.

La investigación se ajusta a los lineamientos propuestos en el proyecto de investigación de la línea de Cultura Corporativa, y cumple con los parámetros dentro del marco de lo que la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios ha definido como "Investigación aplicada". Por lo anterior sigue un proceso así:

Hace una revisión del estado del arte sobre el tema de la calidad total y cons-

¹ Claudia Catalina López Cárdenas y Diana Magnolia Torres Rodríguez. Trabajo de grado "Experiencias de calidad en tres empresas del sector autopartes: un marco de reflexión".

truye el marco teórico sobre el que se ha de fundamentar el análisis en tres empresas del sector autopartes, localizadas en la ciudad de Bogotá D.C.

La construcción del marco teórico permite definir un modelo de evaluación del programa de calidad total, que a partir de esta experiencia puede aplicarse de manera similar en otras empresas que hayan implementado este tipo de programas. La aplicación de tales instrumentos permite obtener información de fuente primaria de personas de las tres empresas vinculadas al proceso de calidad total, lo que hace posible construir explicaciones particulares sobre la implantación de la tecnología, y que se comparten en este ensayo. Los resultados del análisis permiten validar desde los puntos de vista teórico, metodológico y técnico, fundamentos en la creación del conocimiento, y la experiencia de estas tres empresas en la aplicación de la calidad total.

Nivel teórico: produce proposiciones teóricas de carácter específico que dan explicaciones sobre situaciones particulares identificadas en cada una de las tres empresas sobre el mismo objeto de conocimiento, como es el de evaluar la aplicación de la calidad total. Las explicaciones que arrojan como resultado la investigación se circunscriben a dos ámbitos: enunciados empíricos básicos, donde se establecen relaciones en cada empresa analizada sobre los factores que involucra la implantación y

evaluación de calidad total. En segunda instancia, al analizar en las tres empresas sus postulados empíricos básicos se concluye en proposiciones que tienen el carácter de generalizaciones empíricas.

Nivel de método: se define un método de evaluación sobre la implantación de la calidad total que, mediante la inducción, permite constituirse en el fundamento para la formulación de hipótesis, el tipo de información necesaria y las observaciones que deban realizarse en la construcción de conocimiento sobre este aspecto en otras empresas.

Nivel de las técnicas: se identifican y construyen instrumentos que han de utilizarse en la investigación. En este caso específico, la encuesta.

Características metodológicas del estudio

El propósito del estudio es evaluar los resultados alcanzados en el proceso de calidad total en tres empresas del sector autopartes que lo han aplicado, identificando factores y elementos de la cultura corporativa que aparecen como impulsivos o restrictivos en su implantación.

Para el logro del anterior objetivo se cumple con los lineamientos definidos para una investigación aplicada, construyendo en primera instancia un

marco teórico que contiene los principales aspectos de la tecnología de calidad total, teniendo en cuenta autores reconocidos que han aportado al conocimiento del tema de la calidad como Kaoru Ishikawa, Thomas H. Berry, Dennis Lock, David J. Smith y Edward Deming.

Una vez escrito el marco teórico, en el cual se identifican los aspectos básicos de la calidad total, se procede al diseño de un formulario que bajo el esquema de encuesta se aplica a personas de nivel directivo y operativo que en las tres empresas tienen participación en el proceso de implantación de la tecnología. La estructura de la encuesta tiene las siguientes características:

Identifica las variables y los aspectos pertinentes a cada una de ellas sobre los cuales se construye cada ítem o pregunta. *Variable:* Gestión para la calidad. Aspectos: planear, hacer, verificar, actuar. *Variable:* cultura corporativa. Aspectos: percepción de la calidad, principios y valores. Enfoque hacia las personas. *Variable:* aseguramiento de la calidad. Aspectos: Sistemas de control y apoyo. Políticas. Variable resultados.

El cuestionario se aplicó tanto a niveles directivos como administrativos y operativos para así abarcar toda la organización. Los resultados de las respuestas de los directivos y los operarios se dividieron, ya que se realizaron algunas preguntas adicio-

nales que sólo podrían responder los directivos por tratarse de aspectos más específicos del desempeño organizacional.

El objetivo primordial en la aplicación del cuestionario que evalúa el proceso de calidad total es construir conocimiento y explicaciones sobre los resultados tomando como factor de contrastación los conceptos de la teoría definidos para su implantación. De esta forma, la información del instrumento y su análisis permite identificar oportunidades de mejoramiento y establecer un punto de partida que haga posible realizar acciones correctivas encaminadas a orientar a la empresa hacia una "cultura de calidad total".

La encuesta se aplica en tres empresas del sector industrial localizadas en Bogotá D.C. La primera de las empresas en estudio, que denominaremos empresa A, se dedica a producir partes para el mercado nacional e internacional, tiene un universo de 86 personas, se toma una muestra de 68. La segunda empresa (B) se dedica a la fabricación y ensamble de partes y materiales de mantenimiento, además de la comercialización de otros insumos a nivel nacional e internacional. El universo de la empresa B es de 64 y se toma una muestra de 51. La empresa C hace parte de una organización a nivel mundial que a través de su filial en Colombia se dedica a la fabricación de partes. Tiene un universo de 48 para una muestra de 38.

En cada empresa se toma en forma proporcional y de acuerdo con la muestra total un número determinado de directivos y operarios, aplicando el cuestionario a cada uno de ellos. En total en las tres empresas responden la encuesta 46 directivos y 111 empleados.

La información obtenida es tabulada agrupando los resultados en el grupo de directivos y en forma separada el grupo de operarios en cada empresa y el total del análisis.

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS

Objeto de análisis

En este aparte se presentan al lector proposiciones que resultan del análisis en las tres empresas estudiadas que, al concluir en explicaciones o enunciados empíricos básicos,² permiten deducir en proposiciones que tienen el carácter de generalizaciones empíricas.³ Por su carácter de investigación aplicada, los resultados que aquí se comparten con el lector contribuyen a la creación de conocimiento en un objeto concreto como es el de la evaluación de la calidad total en tres empresas colombianas. No puede olvidarse que la ciencia se construye con base en proposiciones que en el marco de la teoría del conocimiento pretenden, por la expli-

cación como fase del conocimiento científico, "establecer relaciones entre los rasgos de un objeto, situación, acontecimiento etc., para lo cual es necesario utilizar la información proporcionada por la descripción y las observaciones que se han efectuado para determinar dichos rasgos" (Ladrón de Guevara, 1978: 107).

Las proposiciones que se presentan surgen del análisis de la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta en cada empresa, de la interrelación de resultados entre éstas y de la contrastación de la realidad identificada frente a los principales aspectos del marco teórico de la calidad total.

² En su libro *Metodología de la Investigación Científica. Problemas del método en las ciencias sociales*, Laureano Ladrón de Guevara afirma: "En los enunciados empíricos básicos se ponen de relieve las relaciones encontradas entre dos o más factores presentes en una situación que se ha investigado, considerándola como un caso de estudio independientemente de si esa relación pudiera ser generalizable a un número mayor de casos o a la clase de situaciones a que pertenece" (1978:119).

³ Según Ladrón de Guevara en el libro citado, al referirse a las generalizaciones empíricas dice "En este tipo de enunciados, la teoría tiene como punto de partida un tipo de proposiciones en donde se generalizan las relaciones empíricas observadas -a nivel de enunciados empíricos básicos- a la clase de unidades de observación a que pertenecen las unidades de observación que originaron los enunciados empíricos básicos" (1978:119).

Variable gestión para la calidad

Planear

Al evaluar el aspecto referido a la fijación de metas para el mejoramiento continuo y el desarrollo de éstas de acuerdo al plan estratégico se detectó que las metas y el enfoque que se ha dado para el proceso de calidad van acordes con los lineamientos generales planteados inicialmente. Los resultados obtenidos en las tres empresas analizadas permiten afirmar que no se hicieron esfuerzos orientados a sensibilizar y crear conciencia en los empleados sobre la necesidad y oportunidad para el mejoramiento de la calidad.

La identificación de problemas, selección de un proyecto, deficiencia de equipos y selección de facilitadores fue adecuada en las empresas A y B ya que tienen un plan inicialmente preparado bajo los mismos parámetros de calidad (es importante destacar la labor desarrollada por la empresa A que ha estado más acorde con aspectos definidos en la teoría para esta tecnología). En este aspecto la empresa C no muestra la misma fortaleza de las anteriores, en razón a que el plan inicial no fue conocido por todos los niveles de la organización.

La divulgación del plan propuesto se desarrolló de manera adecuada en las

empresas A y B, y los empleados fueron informados acerca del mismo y algunos se han involucrado en el proceso. En la empresa C no todos los empleados fueron involucrados en el proceso de calidad. Puede afirmarse que no existe el suficiente compromiso por parte de los empleados para optimizar el desarrollo del plan de calidad total.

En relación con el compromiso gerencial en niveles altos no se encuentra problema ya que los directos responsables de la calidad se han comprometido con ésta; a nivel administrativo se encuentran grandes deficiencias ya que su falta de compromiso dificulta la realización de acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los anteriores aspectos que corresponden a la variable gestión de la calidad en el aspecto referido a la planeación del proceso de calidad dejan entrever que éste en algunos aspectos no se cumplió de igual forma en las tres empresas; por otro lado, las mayores dificultades resultantes de la forma como éste se hizo evidencian que a pesar de haberse creado valores alrededor de la calidad total éstos no han sido aprendidos e internalizados en todos los empleados con el impacto que este aspecto tiene en el nivel de involucramiento y compromiso. Al respecto vale la pena evaluar estrategias de comunicación que permitan afianzar el concepto que debe reflejarse en los

valores y proyectarse efectivamente en la acción, esto es, en el hacer.

Hacer

El entrenamiento y la capacitación permanente que se debe dar al cliente interno y externo (clientes y proveedores) no son adecuados ni suficientes. Los clientes que compran y los proveedores no se involucran en el proyecto de calidad total. En el nivel de empleados—cliente interno—, la capacitación y el entrenamiento no son frecuentes ni adecuados, ni involucran a todas las personas de las empresas A y B. En la empresa C no se ejecutan estos programas. Tal situación dificulta el proceso en razón de que ellos son los directamente involucrados en el proceso de calidad y por ende en los resultados de su aplicación.

Si bien existe un excelente nivel de difusión y conocimiento de la misión, visión y metas corporativas, las estrategias planteadas para las empresas no siempre están orientadas a su logro. Se percibe una gran fortaleza en la definición del *qué* (lo que quiere cada empresa) y debilidad en el *cómo* (acciones que permitan alcanzar el *qué*). En general, en las empresas A y B existe una comunicación abierta y permanente en el proceso. En la empresa C se percibe un *qué* no igual entre todos los niveles de la organización.

En cuanto al reconocimiento hacia los empleados se encontró que éste se presenta y es evidente en el proceso de calidad, tema destacado como importante en los aspectos teóricos de la tecnología.

La estructura organizacional de las tres empresas se ha adaptado a los cambios necesarios para el buen desarrollo del proceso de calidad, permitiendo el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, en la empresa B se han identificado dificultades para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Con relación al trabajo en equipo e interdisciplinario se encontró un nivel aceptable en la empresa A; en las empresas B y C aparece como un aspecto débil al no existir esta forma de interacción y de participación en todos los empleados, presentándose dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas, aspecto que es crítico para el desarrollo de un proceso de calidad.

En las empresas no se promueve la participación activa de todos los empleados de la organización en el proceso de toma de decisiones y en el desarrollo autónomo de sus labores, a pesar de que la dependencia hacia los jefes ha disminuido; de esta manera, no existe congruencia con un aspecto teórico fundamental en la tecnología de calidad total que encuentra como fundamental el desarrollo de la creatividad y autonomía de los empleados.

En las empresas A y B el establecimiento de metas y la ejecución de éstas están bajo la orientación de los respectivos jefes. En la empresa C se encontró que no son orientadas totalmente por los jefes, creando una contradicción con el punto planteado anteriormente ya que si no se les da la suficiente autonomía para el desarrollo de sus funciones se infiere que existe una influencia directa de los jefes. Esta situación hace evidente el estilo de liderazgo autocrático que es contrario a los principios planteados en la calidad total.

En las empresas A y B el equipo de aseguramiento de la calidad y de mejoramiento continuo está debidamente conformado. En la empresa C no está definido en forma adecuada dentro de la estructura organizacional.

En el enfoque de calidad en las empresas estudiadas en un buen porcentaje se realizan acciones preventivas y de mejoramiento continuo.

Los anteriores resultados permiten inferir que el proceso de calidad en las tres empresas se ha dado de manera diferente en este aspecto específico del *hacer*. Si bien es claro que existen rasgos propios que el proceso exige para alcanzar el éxito, sin embargo no se ha cumplido con aspectos sustanciales como la vinculación efectiva de los clientes externos, es decir, los clientes que compran y los proveedores. Por otro lado, el nivel de compromiso no se da en toda

la organización, quedándose en las personas que conforman los grupos de calidad. Además, no es evidente una cultura de trabajo en equipo, aspecto sustantivo del proceso. Podría afirmarse que existen rasgos propios que definitivamente sí producen resultados desde la perspectiva de eficiencia en los procesos, mas no en los requerimientos humanos de las personas que en ellos participan, situación evidente en el nivel de compromiso de éstas con el proceso.

Verificar

Las empresas incorporan mejoras a los sistemas y procesos lo que las hace más eficientes. En este aspecto hay concordancia con las cuestiones teóricas que encuentran éste un aspecto fundamental de la calidad total. El proceso de calidad que se presenta en las tres empresas deja entrever la importancia que se da a la inspección como instrumento para alcanzar la calidad. La situación anterior permite inferir que el proceso está enfocado en los resultados técnicos más que en los de participación de las personas, dejando de lado la autonomía en el control de calidad de las funciones que están a cargo de cada funcionario.

La constancia en el propósito de implantar y ejecutar acciones orientadas al mejoramiento del producto o servicio es un aspecto básico en el proceso de calidad total. Para éste,

en las tres empresas analizadas se identificaron situaciones diferentes en la frecuencia y oportunidad de los mismos. Las personas consideran que no son adecuadas, son débiles o no se realizan de manera periódica. En consecuencia, puede afirmarse que este aspecto se ejecuta dentro de lo que se conoce como la inspección del trabajo. La calidad en los requerimientos de éxito de su aplicación visualiza el control dentro de una perspectiva participativa de los agentes involucrados, contraria a la inspección.

Los sistemas de información de que disponen las tres empresas para conocer los niveles de satisfacción del cliente interno y externo no proporcionan la información suficiente y oportuna que permita monitorear de manera permanente las necesidades reales de sus clientes y, de esta forma, definir estrategias y acciones pertinentes y oportunas que produzcan satisfacción a sus expectativas y necesidades.

El proceso de calidad propone para su éxito que la actividad orientada a verificar los resultados se enmarque dentro de la participación activa de la gente de la organización, la implantación de acciones que como resultado de tal participación, antes que de inspección, permitan incorporar mejoras a los sistemas y procesos, así como el funcionamiento de sistemas de información sobre la satisfacción de los clientes internos y externos para que

de una manera constante se produzcan mejores resultados.

Como se aprecia en la información obtenida para las tres empresas, son más los aspectos de distanciamiento con este propósito definido en los requerimientos de la calidad total. Esta situación reafirma la conclusión de que los resultados se perciben en el marco de la productividad y la eficiencia que apenas son una consecuencia de la implantación de la calidad total.

Actuar

Identificar problemas y realizar acciones correctivas es una condición importante en el proceso de calidad. Esto se logra con una adecuada comunicación con las personas involucradas. En las empresas A y B se encontró que los canales de comunicación son buenos y permiten que los empleados manifiesten los problemas relacionados con el proceso de manera oportuna, situación que no ocurre en la empresa C, en la que se identifica que no existen canales abiertos de comunicación propiciados por los directivos para este fin entre los diferentes niveles de la organización.

Un principio de la calidad es que si los resultados no son buenos “hay que hacerlo otra vez”, esta conciencia conlleva al mejoramiento continuo. En las tres empresas analizadas este principio se encuentra arraiga-

do en las personas por lo que puede afirmarse que existe un proceso de mejoramiento continuo acorde con los planteamientos teóricos.

Sólo en la empresa A se detectó una adecuada interacción entre las diferentes áreas; en las empresas B y C se encontraron dificultades en el establecimiento de este tipo de relaciones de cooperación e integración. Se hace evidente con mayor énfasis en la empresa C como consecuencia de la mala comunicación que existe en la organización.

En el proceso de calidad total actuar exige que las personas de la organización se integren bajo procesos sociales de cooperación, basados en la calidad de las comunicaciones entre personas y áreas de trabajo, de esta forma se adquiere conciencia de mejoramiento continuo en las personas lo que las lleva a actuar en el propósito de la calidad. En las tres empresas analizadas se observan resultados diferentes en el aspecto de integración y cooperación. Curiosamente las personas sí han aprendido a hacer el trabajo cuantas veces sea necesario. Significa que como valor predomina y tiene impacto en los resultados del proceso desde la perspectiva de la eficiencia, pero es evidente que no existe conciencia entre los empleados sobre las razones por las cuales hay que hacerlo. Podrá ser más una exigencia de desempeño que una responsabilidad asumida con el producto, los clien-

tes y la empresa, aspecto en el que insiste desde su perspectiva teórica la calidad total.

Variable cultura corporativa

Percepción de la calidad

Satisfacer las expectativas y necesidades del cliente interno y externo es un resultado evidente del proceso de calidad total, como fundamento y característica que le identifica. En las tres empresas esta situación no se conoce totalmente al no existir estrategias de información que permitan conocer el nivel de satisfacción de los clientes externos para los que la calidad de la comunicación, aspecto mencionado anteriormente, no es un asunto conocido. Esta situación señala que la aplicación del proceso de calidad en las tres empresas está lejos de los fundamentos establecidos en las teorías que explicitan este aspecto como fundamento.

Si bien las tres empresas disponen de métodos o instrumentos para conocer la satisfacción del cliente, éstos no proporcionan la confiabilidad necesaria, obteniendo información que no es suficiente para conocer cuál es la real percepción que tiene el cliente sobre la calidad del producto o servicio. Es de resaltar que la satisfacción del cliente dentro de la cultura de la calidad propuesta para la empresa C no es un valor aprendido por sus empleados.

Conocer qué piensa el cliente del producto o servicio a través de la retroalimentación permanente que éste pueda ofrecer se constituye en un insumo básico para el mejoramiento continuo. En general se encontró ausencia de una retroalimentación permanente de clientes y proveedores ya que ninguna de las empresas en estudio la recibe.

Integrar una filosofía de excelencia en el proceso de calidad exige tiempo. El proceso de cambio para integrar la calidad ha sido lento y difícil en las empresas analizadas. Para el caso de la empresa A ésta ha logrado compromiso por parte de sus empleados con algunos de los elementos de la filosofía y sus principios, adoptándolos. En las empresas B y C se han incorporado aquellos fundamentos relacionados con el proceso productivo.

La ausencia cultural de rasgos altamente arraigados a los fundamentos y principios sobre los que se construye la calidad es una situación evidente en las tres empresas. La ausencia de valores, normas, procedimientos y técnicas eficientes que permitan conocer lo que el cliente piensa del producto y servicio es un síntoma evidente de que la calidad no es un rasgo arraigado en el personal de las empresas. Sin embargo, parece ser un contrasentido que sí lo es a nivel de normas de producción que se aprenden y aplican para alcanzar la eficiencia en el proceso productivo.

Principios y valores

El liderazgo es considerado como un factor importante que por su gestión incorpora el factor humano al proceso de calidad. Dentro de esta perspectiva los resultados de la investigación señalan que éste no ha sido efectivo en este aspecto en las empresas B y C, en las que se identifica falta de compromiso con el proceso de calidad y no se han realizado las estrategias necesarias para lograrlo, como sí se ha hecho en el aspecto técnico. La empresa A muestra resultados más alentadores en este aspecto.

El empoderamiento o la capacidad que tiene el empleado de sentirse facultado para tomar decisiones dentro de un proceso de delegación que viene desde los líderes no es un rasgo arraigado en la cultura de las tres empresas analizadas, se siguen utilizados parámetros basados en órdenes que surgen de la relación jefe-subordinado, antes que una orientación para que el empoderamiento sea una realidad dentro del proceso para generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso en los empleados.

La filosofía de calidad se aprende a través de diferentes acciones y estrategias que deben ser coherentes con Planear-Hacer-Verificar y Actuar (PHVA). Las tres empresas promueven actividades encaminadas a involucrar a clientes, proveedores y empleados dentro de la cultura de ca-

lidad. Sin embargo, no se tiene una idea clara del impacto real de estas acciones, pues al evaluar algunos aspectos se encontró que no hay involucramiento efectivo de alguno de los anteriores agentes en el proceso. La empresa A sigue mostrando mayores avances en este sentido, frente a las empresas B y C.

Los resultados de la implantación de la cultura de la calidad se ven reflejados progresivamente en el nivel de compromiso de los agentes que participan. En la empresa A, que lleva más tiempo en este proceso, la calidad ha entrado a formar parte del estilo de vida de los empleados; en las empresas B y C algunos empleados proyectan una actitud positiva al proceso y otros no. Podría afirmarse que en estas dos últimas el proceso de calidad no es un rasgo arraigado en su cultura y por tanto no está en la conciencia colectiva de sus integrantes.

La difusión de la filosofía de calidad no ha sido un aspecto intensivo y permanente hacia clientes y proveedores en las tres empresas. Estas se han enfocado más en la difusión entre los empleados.

La filosofía de la calidad que involucra sus principios y valores no ha sido aprendida de manera plena por las personas de las empresas analizadas. De los cinco factores de esta variable solamente en la empresa A se cumplen en un 60%. En las empresas B y C, apenas llegan a un 20%.

Esto significa que tales principios y valores han sido predicados y enseñados, pero no se han aprendido de manera total. Además, la difusión a clientes y proveedores es poca. Podría afirmarse que al no estar internalizados estos principios y valores en la conciencia colectiva, no es posible identificar logros del proceso dentro de los fundamentos de la tecnología.

Enfoque hacia las personas

La calidad total propicia la creación de programas que involucren y apoyen a las personas de la organización. Las tres empresas analizadas han desarrollado programas enfocados más al aspecto técnico que al humano, en la empresa A este tipo de eventos es frecuente, mientras que en las empresas B y C son ocasionales.

A pesar de que se han desarrollado algunas actividades para lograr un mayor compromiso con el proceso de mejoramiento continuo por parte de los empleados, clientes y proveedores, la realidad es que los resultados no son satisfactorios, estos últimos no han sido involucrados efectivamente en el proceso en las tres empresas. En consecuencia, los niveles de compromiso no son los deseados por parte de los empleados especialmente en las empresas B y C. Es un poco mejor el resultado en la empresa A.

Los mecanismos para desarrollar el potencial de las personas y de esta manera lograr que se involucren y comprometan con el proceso de calidad y las metas establecidas se han orientado hacia logros productivos, antes que a propiciar en ellos una consciente y efectiva participación en el proceso en las empresas B y C. En la empresa A existen mecanismos y acciones que incentivan el desarrollo de las personas y su participación, por lo que hay algún nivel de compromiso.

El programa de calidad prevé la creación de medios adecuados que den satisfacción al empleado en su trabajo. En general, los medios que se utilizan en las empresas para motivar a los empleados no cumplen con su objetivo.

La confianza y seguridad que el empleado adquiera en su trabajo es un aspecto previsto como forma de asegurar la calidad por el desempeño de las personas. La baja participación de los empleados en la toma de decisiones no permite que esa seguridad y confianza sean efectivas dentro de las áreas de trabajo y, en general, en la organización. Esta situación es evidente en las tres empresas.

El proceso de calidad que tiene en cuenta la participación de las personas requiere que esta situación sea evidente y verificable en el contexto de la empresa. Los resultados de las empresas analizadas indican que de

los cinco factores estudiados para este tópico de "enfoque hacia las personas" apenas se cumple con un 73%, lo que significa que el proceso no ha generado confianza y seguridad a las personas participan en el proceso. Lo anterior evidencia que no se ha reafirmado una cultura propicia para el mismo.

Sistemas de control y apoyo

Los procesos de control deben ser liderados por los directivos y jefes de cada área, involucrando a los empleados para que adquieran compromiso y autonomía en su trabajo, de esta forma el control se toma en un ámbito diferente al de la inspección. En las tres empresas analizadas los resultados permiten observar que estos procesos de control son liderados por los respectivos jefes de cada área, pero se presenta gran concentración de responsabilidad, al no ser involucrados los empleados en el mismo, soportándose en la inspección.

En las tres empresas se han identificado políticas, estrategias y acciones concretas para el buen mantenimiento de los equipos así como de los sitios de trabajo, lo que se refleja en la excelente calidad de sus productos y servicios.

En la empresa A se encontró que las instalaciones son adecuadas para cumplir con los objetivos del proceso de

calidad. En las empresas B y C éstos no han sido mejorados y adecuados según las necesidades de los clientes para lograr su satisfacción total.

En las empresas analizadas se han desarrollado manuales específicos para el proceso de calidad, sin embargo, en la empresa C la comunicación utilizada no se puede considerar como adecuada en la difusión de éstos y, por lo tanto, se percibe un menor compromiso de los empleados con las metas del proceso.

Las tres empresas cumplen en un 92% con los requerimientos relacionados en los factores para esta variable, por ello puede afirmarse que los sistemas de control y apoyo cumplen con su función dentro de la implantación del proceso de calidad total, especialmente en las empresas A y B. En la empresa C los resultados son diferentes sobre todo en la difusión de los manuales. Vale la pena volver a mencionar que la función de control se encuentra centrada en la inspección antes que en la participación activa de los empleados, alejándose de esta manera de los requerimientos que en su teoría propone el proceso de calidad total.

Políticas

Los parámetros de selección de proveedores y para los contratos de prestación de servicios están definidos y cumplen con los requisitos neces-

rios para el proceso de calidad en las empresas A y B. La empresa C no tiene suficiente claridad en este aspecto. En las tres empresas el exceso de trámite genera demora e incumplimiento en el proceso de compra, situación que podrá influir en los objetivos de la calidad.

En un proceso de calidad total la empresa debe tener claramente definidas políticas que permitan a sus empleados asumir nuevas responsabilidades para que, de forma empoderada y con parámetros de control previamente establecidos, desarrollen de manera eficiente sus labores con seguridad ante la responsabilidad asignada. Al respecto, en la empresa A existen esfuerzos en la conformación de equipos de trabajo interdisciplinario. Es claro que en las tres empresas estudiadas no existe una verdadera delegación de control, ya que no se da a los empleados la suficiente autonomía para tomar decisiones.

Con respecto a esta variable de las políticas para la calidad total es evidente que existen como parte de la filosofía de las tres compañías. La dificultad encontrada radica en que no se ejecutan acciones para cumplir con la misma. Apenas el 33% de los factores evaluados para esta variable se cumplen totalmente. Existe la idea de que quien responde por la ejecución de las mismas es el nivel directivo, razón por la que los empleados no se involucran en la ejecución de accio-

nes para cumplir con dichas variables o lo hacen de forma parcial. La situación de incumplimiento es más evidente en la empresa C.

Conclusiones sobre los resultados alcanzados

La aplicación del enfoque de calidad en las empresas estudiadas ha asegurado resultados favorables en los productos y servicios desde la perspectiva de la racionalización y eficiencia de sus procesos de producción, así como en los procesos operacionales y administrativos. Para la empresa A la eficiencia de este proceso se refleja en los certificados internacionales de calidad otorgados como consecuencia del mayor tiempo que lleva en su implantación y adecuación. En la empresa B se ha logrado un aseguramiento de la calidad en los procesos operativos. En la empresa C se observa mayor flexibilidad en la operación de la planta.

En las empresas A y B los procesos operacionales y administrativos han mejorado con la implantación de la calidad, aspectos que no se observan con la misma intensidad en la empresa C.

La empresa A desarrolla el proceso de calidad teniendo clara la importancia de la satisfacción y compromiso del cliente interno y externo logrando resultados favorables. Las empresas B y C, al dar mayor énfasis dentro del proceso de calidad a la

producción, han tenido dificultades en este aspecto ya que no se ha logrado el compromiso necesario por parte de los empleados y los proveedores, sin embargo han logrado satisfacer a sus clientes con sus productos y servicios, reafirmando los logros en la eficiencia de sus procesos productivos.

Como líderes en su mercado por el reconocimiento de sus productos, las empresas han alcanzado mayor posición competitiva por la aplicación del enfoque de la calidad, a pesar de que el proceso presenta debilidades especialmente en las empresas B y C. Por otro lado, la mejora de indicadores de gestión debe ser enfocada no sólo al factor técnico y productivo sino también al humano.

En las tres empresas estudiadas sus productos se encuentran sujetos a cambios que aseguran el mejoramiento continuo para, de esta forma, garantizar un producto cero errores.

La variable que evalúa los resultados del proceso de calidad en las tres empresas señala que el 73% de los factores analizados para esta variable se cumplen de manera total. Lo anterior deja entrever que desde el punto de vista técnico, aspecto que se refleja en la eficiencia de los procesos productivos y operativos, así como por el aseguramiento de la calidad mediante el mejoramiento continuo, se han obtenido valiosos logros. Además, la empresa A presenta ma-

yores avances en los aspectos humanos referidos en el proceso de calidad por la mayor participación de los agentes involucrados (clientes, proveedores, empleados, directivos), asunto que no se confirma de igual manera en las empresas B y C.

UNA REFLEXIÓN FINAL. CALIDAD TOTAL Y CULTURA CORPORATIVA

La calidad total es un proceso de la organización que se enmarca dentro de unos objetivos que permiten identificar dos aspectos básicos, así:

1. La eficiencia de los procesos y, en consecuencia, los beneficios en la calidad de sus productos como en la optimización de sus costos, lo que genera resultados satisfactorios a la empresa que lo adopte.
2. El involucramiento de las personas que participan en el proceso de la cadena productiva como son los proveedores, los empleados de la empresa (clientes internos) y los clientes que con el producto satisfacen sus expectativas y necesidades.

El equilibrio que se logre en términos de resultados en los aspectos anteriores garantiza el cumplimiento de los objetivos del proceso de calidad total.

El análisis de las experiencias de las tres empresas del sector industrial a lo largo de este trabajo deja entrever los

esfuerzos que cada una de ellas ha realizado en este propósito con resultados diferentes en una y otra. Esto evidencia que el deseado equilibrio no se ha conseguido a plenitud a pesar de ser organizaciones pertenecientes a un mismo grupo empresarial, con orientaciones compartidas y con algunos rasgos semejantes de su respectiva cultura corporativa, tal como se aprecia en la descripción que para cada una de ellas se ha realizado.

En este contexto, las preguntas que surgen son las siguientes:

¿Qué factores influyen para que un proceso de calidad total arroje resultados diferentes en empresas que se orientan bajo parámetros similares en su dirección?

¿Por qué razón se logran resultados en los aspectos técnicos de los procesos de producción y no así en los aspectos de participación de las personas involucradas en el proceso?

¿Qué situaciones influyen para que no se dé una vinculación efectiva en el proceso por parte de todas las personas involucradas en la cadena productiva?

¿Qué impide que haya una apropiación e internalización de los principios y fundamentos de la calidad total que se refleje en la acción?

Una aproximación de respuesta a estas preguntas nos ubica en el contex-

to de la línea de investigación propuesta sobre Cultura Corporativa en la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario. Sobre esta base se proponen las siguientes respuestas.

La diferencia de resultados se enmarca en el contexto temporal, lo cual explicaría que el proceso de calidad total requiere de un tiempo, que en el mediano y largo plazo va generando, por un aprendizaje de las personas, los resultados esperados.

Los rasgos de la cultura corporativa que caracterizan a cada empresa son el motor que impulsa, facilita el proceso o genera resistencia al mismo.

Las estrategias internas de socialización y aprendizaje de los principios y la filosofía del proceso se perciben y apropian de manera diferente en las personas de la organización.

La participación, el compromiso, así como la constancia de la alta gerencia, son el motor que jalona el proceso y la base para que las personas de otros niveles lleven a la acción los principios y fundamentos de la calidad total.

La vinculación efectiva de los proveedores y de los clientes que compran (el cliente externo) es una actividad que exige tiempo, dedicación y seguimiento que las empresas no necesariamente están dispuestas a asumir por alguna razón.

Los mayores esfuerzos se centran en los aspectos técnicos del proceso dado que éstos permiten visualizar resultados inmediatos reflejados en reducción de costos, mayor productividad, incremento en los niveles de eficiencia, racional aprovechamiento de insumos, manejo racional de inventarios, capacidad de respuesta a demandas del mercado en unidades producidas y otros que proyectan la bondad del proceso de calidad total.

Las anteriores respuestas son un ejercicio, a manera de hipótesis de primer grado, que este autor propone frente a las situaciones que se evidencian en la información que aparece en este análisis, el cual se encuentra enmarcado en una investigación de carácter exploratorio y descriptivo como la presentada a lo largo de este artículo.

La validación y confirmación de que las hipótesis anteriores expresan lo sucedido en las empresas analizadas supone una actividad complementaria de investigación que puede ser un punto de referencia para éstas, si en algún momento existe el interés por ello.

A continuación, para propósitos de este artículo, el autor pretende presentar algunas explicaciones que podrían ser coherentes en la validación de las hipótesis planteadas y que pueden constituirse en marco de referencia para encontrar la razón de por qué se presentan las situaciones

descritas. Este análisis se encuentra en la línea de cultura corporativa mencionada anteriormente y que dentro de uno de sus proyectos de investigación plantea como hipótesis general que “La cultura corporativa que caracteriza a las organizaciones colombianas es contraria a los requerimientos y exigencias de las tecnologías de gestión, lo que explica las dificultades de su aplicación de las mismas en este contexto”.⁴

Lo anterior significa que en las tres empresas analizadas por razones de su cultura corporativa no existen los requerimientos que garanticen el éxito en la adopción de tecnologías de gestión, sino se modifican esos rasgos de cultura que se fundamentan en sus propios modelos administrativos.

Así, la hipótesis anterior podría validarse en algunos supuestos que dentro de la línea sobre Cultura Corporativa ya mencionada, este autor propone en uno de los documentos escritos:⁵

“La Cultura Corporativa que caracteriza a las organizaciones colombianas se fundamenta en los modelos administrativos planteados por Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber, los cuales están en contraposición con los fundamentos de tecnologías de gestión que surgen a partir de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo”.

“La Cultura Corporativa que caracteriza a las organizaciones colombianas no ofrece oportunidad de éxito en su aplicación a tecnologías de gestión porque los fundamentos teóricos sobre los cuales se construyen una y otra son abiertamente contradictorios en su concepción acerca de la participación del hombre”.

“El éxito en la aplicación de tecnologías de gestión en las organizaciones colombianas depende de la posibilidad que éstas tengan de conocer las condiciones sobre las cuales actúa el hombre (la cultura corporativa) y la capacidad que éstas tengan de responder a las exigencias de tales tecnologías sobre la participación del hombre”.

Es posible encontrar consistencia entre los anteriores planteamientos, la hipótesis general de la línea y las hipótesis de primer grado que surgen como consecuencia del análisis del proceso de calidad total en las tres empresas analizadas, que en definitiva expliquen las razones por las cuales el proceso de calidad total no ha alcanzado resultados de una manera integral como lo proponen sus autores en sus fundamentos y filosofía.

⁴ Proyecto de investigación línea de cultura corporativa: experiencias en la aplicación de tecnologías de gestión en las empresas colombianas. FAEN, 1999. Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

⁵ “Tecnologías de gestión en la empresa colombiana: las enseñanzas que nos dejan”, *Revista Universidad del Rosario*, 92 (582), enero-marzo de 1999.

Veamos algunos argumentos que podrán dar sustento a lo anterior:

Con relación a la concepción que se refiere a los modelos administrativos de carácter taylorista y weberiano, es evidente que en las tres empresas analizadas se reafirman y se cumplen algunos rasgos de estos modelos en los que se da poca posibilidad de participación al individuo dentro de la organización, en esquemas bajo los cuales cada persona debe hacer su trabajo como la organización lo determina a través de la “descripción del puesto”, con la consiguiente evaluación de resultados por parte de aquellos cargos que tienen autoridad y, en consecuencia, responsabilidades de supervisión; lo anterior se reafirma por el énfasis que en las mismas se da a la inspección al no existir una delegación para el control de estos resultados. Por otro lado, la dinámica de la comunicación sobre el trabajo a través de órdenes en sentido vertical descendente reafirma las razones por las cuales no hay otras formas de comunicación que por su frecuencia tengan más sentido de apoyo e involucramiento en los procesos de calidad total. La visión de un enfoque cerrado de organización, en el que solamente se hace énfasis en procesos internos para la eficiencia desconociendo los aportes y la participación que en el mismo pueden tener los clientes externos y los proveedores se evidencia en los resultados analizados en las tres empresas en los factores que corresponden a la

percepción de la calidad de la variable Cultura Corporativa. La racionalización alcanzada en los procesos técnicos cumple con los propósitos de estos modelos, y este aspecto es el mayor logro del proceso de calidad total en las empresas al adoptarlo especialmente cuando además los sistemas de control y apoyo se cumplen en su totalidad de acuerdo con los parámetros del mismo.

Es una realidad que los modelos administrativos que fundamentan la organización generan un sistema de significados y comportamientos colectivos que las personas manifiestan en la dinámica de su actividad dentro de la organización. Al existir rasgos tayloristas y weberianos en las tres organizaciones objeto de este análisis se encuentra explicación de por qué la forma de participación de las personas de todos los niveles en el proceso de calidad no es la deseada de acuerdo con la filosofía de la calidad total que hace énfasis en que éste debe caracterizarse por su “enfoque hacia las personas”. En las empresas analizadas no se desarrolla el potencial de las mismas al no existir estrategias contundentes y efectivas que las involucren por esquemas participativos, creándoles mayor satisfacción, seguridad y confianza, lo que les permitirá a su vez llevar a la acción los principios de la calidad total una vez aprendidos. Esto se evidencia en algunos aspectos del factor *hacer* en la variable Gestión para la Calidad. Definitivamente, los modelos administra-

tivos tayloristas y weberianos son antagónicos por principio al modelo inspirado en la teoría de las relaciones humanas; para el caso concreto de las empresas objeto de este análisis, éstos son influyentes en los resultados obtenidos en aquellos aspectos en los que la calidad total enfatiza en la participación efectiva de las personas de la organización bajo esquemas de autodirección y autocontrol, como factores que influyen en la motivación, compromiso y alto sentido de identificación y pertenencia con este proceso.

La organización tiene una cultura corporativa que el autor de este artículo define como:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre éstos.⁶

Aquí vale la pena pensar cuáles son los rasgos de la cultura corporativa de cada una de las empresas analizadas, pues la interrelación de los factores influyentes en la misma no permiten que exista coherencia entre ésta y los requerimientos de la calidad total. Cuando se evalúa la varia-

ble “concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre”, podría afirmarse, por la descripción de cada empresa, que en el grupo empresarial que las cobija existe una clara definición de carácter humanístico y de preocupación por las personas de la organización. Con referencia a la variable Estructura, los resultados nos dicen que por su connotación weberiana y en alguna medida fayolista aspectos tales como jerarquía, autoridad y responsabilidad división del trabajo, subordinación, supervisión y control, centralización y comunicación, explican los resultados del proceso de calidad total que exige otra dinámica diferente en estos aspectos a la de la concepción de los autores mencionados. Resulta evidente que los resultados de algunos factores de las variables analizadas en las tres empresas no se cumplen de acuerdo con los principios de la calidad total por rasgos en la estructura organizacional que les son contrarios.

Se puede afirmar que aunque desde una perspectiva filosófica de lo que es la concepción del hombre en la organización y el marco de acción en que éste se desempeña, determinado por la estructura, en las tres empresas analizadas existe cierto antagonismo entre las dos variables de la

⁶ “Un marco teórico para el concepto de Cultura Corporativa”. Borradores de Investigación. Serie Documentos. Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios-FAEN, No. 1, mayo de 2000.

cultura corporativa, que por su influencia produce diferentes tipos de manifestaciones en el comportamiento de las personas en la perspectiva de la variable Sistema Cultural en ritos, mitos, creencias y valores en cada empresa, prevaleciendo aquellos determinados por la estructura. Con relación a la variable Clima Organizacional, puede ser extensivo, que al igual que en otras organizaciones colombianas, en éstas existen aspectos que influyen el ejercicio de liderazgo, el control y el proceso de decisiones bajo esquemas más autocráticos que participativos. En otros aspectos como motivación, identificación con los objetivos de la organización, calidad de las relaciones interpersonales y procesos de cooperación en el trabajo, los resultados podrían ser satisfactorios en las personas de las tres empresas.

En este orden de ideas, un análisis de la información obtenida y evaluada dentro del concepto de cultura corporativa definido por la línea de investigación de la FAEN, permite afirmar que al realizar una descripción de la misma, los rasgos altamente arraigados en la cultura corporativa de cada una de las tres empresas analizadas no son favorables a los requerimientos exigidos por el proceso de calidad total, lo que explica los análisis anteriores.

Este trabajo pretendió presentar los resultados de la aplicación de la tecnología de calidad total y evaluar sus

resultados en tres empresas del sector industrial en Colombia. El deseo es que las conclusiones sirvan para orientar una línea de acción para los directivos de empresas, al igual que para las analizadas, que deciden iniciar procesos de transformación para la excelencia y eficiencia de sus procesos y resultados.

Implementar procesos de cambio en organizaciones exige un claro conocimiento sobre los fundamentos en que se sustenta el proceso, para este caso la tecnología de calidad total.

La cultura corporativa de la empresa en la que se lleve a cabo un proceso de cambio es determinante para el éxito en su fase de implantación.

Debe existir un conocimiento previo de los rasgos de la cultura corporativa de la empresa e iniciar el proceso de cambio a partir de la creación de las condiciones y los requerimientos que la tecnología exige.

Debe existir coherencia entre el discurso (los principios y fundamentos de la tecnología), los requerimientos de la tecnología y su acción, y las condiciones de la organización determinadas por la cultura corporativa.

Los procesos de cambio no pueden quedarse en la difusión de su filosofía y fundamentos sino que hay que llevarlos a la acción. En éstos debe existir compromiso de todas las personas de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Berry, Thomas H. (1992), *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*, Bogotá, Mac Graw Hill.
- Corporación Calidad (1998), "Implementación de la gestión integral. Casos reales", Colombia.
- Ladrón de Guevara, Laureano (1978), "Metodología de la investigación científica. Problemas del método en ciencias sociales", Bogotá, Facultad de Filosofía, Universidad de Santo Tomás.
- Lock, Dennis y David J. Smith (1991), *Cómo gerenciar la calidad total. Estrategias y técnicas*, Bogotá, Legis.
- López Cárdenas, Claudia Catalina y Diana Magnolia Torres Rodríguez (1999), Experiencias de calidad en tres empresas del sector autopartes: un marco de reflexión. Trabajo de grado, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2000), "Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa", *Borradores de investigación*, No. 1, Serie Documentos, Facultad Altos Estudios de Administración y Negocios. Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (1999), "Tecnologías de gestión en la empresa colombiana: las enseñanzas que nos dejan", en *Revista Universidad del Rosario*, 92 (582), marzo, Bogotá.
- Valderrama Sánchez, Hugo Fernando (1997), *Guía práctica para la implantación de la calidad total en las empresas*, octava edición, Bogotá, Editorial Marbella. &