



CALIDAD

abril del 2002

CAMBIOS EN LA CULTURA EMPRESARIAL, UN RETO IMPORTANTE PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Resumen / Abstract

Hacer las cosas en determinada forma por el hecho que han funcionado, aún y cuando estas ya no sean apropiadas es uno de los paradigmas que se encuentran en las empresas actuales. La falta de una cultura de la calidad en la empresa la lleva a actuar de manera empírica e improvisada, situación que afecta sus utilidades y participación en el mercado, sobre todo en el mundo de hoy, en donde la globalización y los mercados son muy exigentes con respecto a la calidad, exigencia que implica ser más flexibles y estar preparados para los sucesos que la afectan. La gestión de la calidad se considera un proceso paulatino, que conlleva un rompimiento de los paradigmas organizacionales, a través de un proceso de aprendizaje acorde a las posibilidades, recursos y ambiciones de los individuos y de la organización en su conjunto. Por lo tanto el análisis de la cultura de la organización y el logro de los cambios necesarios es un problema que hay que resolver para lograr una eficiente gestión de la calidad, independientemente de la filosofía que se siga para diseñar el sistema de gestión de la calidad. En este trabajo se presenta cómo puede realizarse un proceso de cambio en la cultura de la organización para lograr aumentar la cohesividad de la cultura lo que a su vez permite una gestión de la calidad más eficiente.

To make the things in certain form for the fact that we have worked, still and when these are no longer appropriate it is one of the paradigms that are in the current companies. The lack of a culture of the quality in the company takes it to carry out the things in an empiric and improvised way, situation that affects its utilities and participation in the market, mainly in today's world where the globalization and the markets are very demanding with regard to the quality, demand that implies to be more flexible and to be prepared for the events that affect it. The administration of the quality is considered a gradual process that bears to a break of the organizational paradigms, through a process of in agreement learning to the possibilities, resources and the individuals' ambitions and of the organization in its group. Therefore the analysis of the culture of the organization and the achievement of the necessary changes is independently a problem that it is necessary to solve to achieve an efficient administration of the quality, of the philosophy that is continued to design the system of administration of the quality. In this work it is presented how it can be carried out a process of change in the culture of the organization to be able to increase the cohesividad of the culture that that in turn allows an administration of the most efficient quality.

Palabras clave / Key words

Cultura organizacional, cultura de la calidad

Organizational culture, culture of the quality

INTRODUCCIÓN

Al igual que el paso de la agricultura a la industria supuso un cambio radical en los modos sociales, el paso de la era posindustrial está suponiendo otro cambio en este sentido, solo que esta vez no se percibe físicamente.

El primer cambio manejable es el relativo a la organización. Cuando se habla de cambio en el sentido empresarial se refiere al esfuerzo organizativo que están realizando las empresas para

Aleida González González, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Auxiliar, Departamento de Matemática Aplicada, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba

e-mail:agonza@ind.ispjae.edu.cu

adaptarse y competir en la era actual. Este cambio organizativo se puede realizar por azar o intuición, con el riesgo de desaparecer en el intento, o se puede realizar de un modo planificado y riguroso, potenciando las habilidades y conocimientos de la gente, así como el dominio de las técnicas y tecnologías productivas, para poner en marcha mecanismos de adaptación que permitan aprovechar el mayor número de oportunidades.

Si se analiza el desarrollo que han tenido las diferentes teorías de dirección, se percibe cómo cada vez más para lograr la eficiencia y eficacia de la organización es necesario plantearse cuáles son las características o comportamiento que debe tener una organización para responder a los retos que las mismas quieren vencer; de forma similar ocurre con la evolución de la gestión de la calidad, la cual ha ido evolucionando según las necesidades de la empresa.

Así la gestión de la calidad ha ido atravesando diferentes estadios (desde la inspección hasta la calidad total) en los que cada vez más, es necesario la involucración de los trabajadores, un adecuado liderazgo de la alta dirección y de los mandos intermedios, contar con trabajadores muy motivados y con alta calificación y entrenamiento, para poder realizar las cosas bien desde la primera vez.¹

Por lo tanto, una organización que pretenda cumplir con los principios de la gestión de la calidad, tendrá que desarrollar una cultura organizacional que presente hábitos y valores que le permitan desenvolverse exitosamente en el mercado.²

Es decir que una organización al diseñar su sistema de gestión de la calidad, tendrá que trabajar en la transformación de la cultura de la calidad que tienen sus miembros y no debe estar tomando medidas aisladas para ir logrando los valores, costumbres y hábitos para responder a los retos de la calidad hoy en día impuestos por los clientes y las condiciones del entorno en que se desarrolle la misma.

A partir de esta problemática, se hace necesario que las empresas tengan algún método que las guíe en esta difícil labor y no desarrollen acciones que puedan demorar mucho en dar resultados o en el peor de los casos entorpezcan la implantación de la cultura de calidad de la organización.

PROCEDIMIENTO PARA OBTENER EL CAMBIO EN LA CULTURA

Este procedimiento puede ayudar y servir de guía para lograr el cambio en la cultura organizacional.³

Premisas

- Decisión de la alta dirección de involucrarse totalmente en la gestión de la calidad.
- Formación del consejo de la calidad con la alta dirección de la organización.
- Definición de la estrategia, misión y visión de la organización.

Pasos

1. Caracterización de los rasgos de la cultura que se desea alcanzar.

El punto de arranque para abordar el proceso de cambio es la correcta definición de la situación deseada. Cuando se alcanza un punto de suficiente definición sobre el futuro, se puede analizar y entender, tanto las diferencias como las distancias que separan la situación actual del estado deseado, para así diseñar las acciones de transición.

Objetivo

Determinar hacia dónde se debe encaminar la organización determinar hábitos, costumbres y valores que deben arraigarse

Participa

Consejo de la calidad.

2. Caracterización de los rasgos de la cultura actual.

Para ello se debe realizar un diagnóstico que le permita a la organización determinar los hábitos, costumbres y valores que están latentes.

Objetivo

Identificar las fortalezas y debilidades de la cultura de la organización para enfrentar y dar cumplimiento a la estrategia de calidad seguida.

Participan

Grupo de diagnóstico.

Este grupo debe ser creado con personal con conocimiento de este tema, por lo que si no se tiene cumplido este requisito se debe dar primero la formación necesaria al grupo de diagnóstico y al consejo de la calidad.

El diseño del diagnóstico es casuístico para cada organización y en él se deben emplear encuestas, entrevistas, observaciones directas y análisis de la documentación existente que pueda ser de utilidad.

3. Desarrollo e implantación del modelo *HOME* (figura 1)

Este método, como lo indica su nombre en inglés, persigue lograr que la organización sea un hogar para sus miembros en la que se adquieran y se desarrollen los hábitos, costumbres y valores que necesita la organización para desarrollar una cultura cohesiva y de calidad. Está compuesto por cuatro métodos para lograr los objetivos propuestos.

Objetivo

Lograr una cultura cohesiva, adaptativa de la calidad que permita el cumplimiento de la misión y de la visión.

Participan

Consejo de la calidad y todos los trabajadores.

Primer método. Desarrollar el sentido de historia de la organización.

Actividades

Realizar charlas, divulgación del origen y creación de la organización.

- Divulgar la misión y la visión.
- Divulgar los resultados, condecoraciones obtenidas.
- Divulgar reconocimiento de los mejores trabajadores.
- Destacar la actuación relevante de alguno (s) de su (s) miembro (s).

Segundo método. Crear un sentido de unicidad.

Actividades

- Propagandizar los valores de la organización.
- Propagandizar los valores y hábitos de la cultura de la calidad.
- Lograr que todos conozcan la misión, la visión y la política de la calidad y sus funciones para lograr el cumplimiento de las mismas.

- Desarrollar un liderazgo democrático participativo.⁴

Tercer método. Sentido de pertenencia al grupo.

Actividades

- Realizar el proceso de socialización (se verá posteriormente).
- Satisfacer las necesidades de formación.⁵

- Implantar las vías para aumentar o lograr la motivación de cada miembro.

- Profundizar en los valores y hábitos de la cultura de la calidad.

Cuarto método. Intercambio creciente entre los miembros.

Actividades

Todas las actividades que permitan el intercambio entre los trabajadores.

La construcción de esta nueva cultura debe permitir que la calidad en su sentido más amplio sea el valor que guíe las acciones de todos los trabajadores. Esto solo se logra si la alta dirección toma las medidas necesarias para mejorar la actuación de los directivos y empleados; para ello es muy importante la creación de un ambiente de continuo aprendizaje.

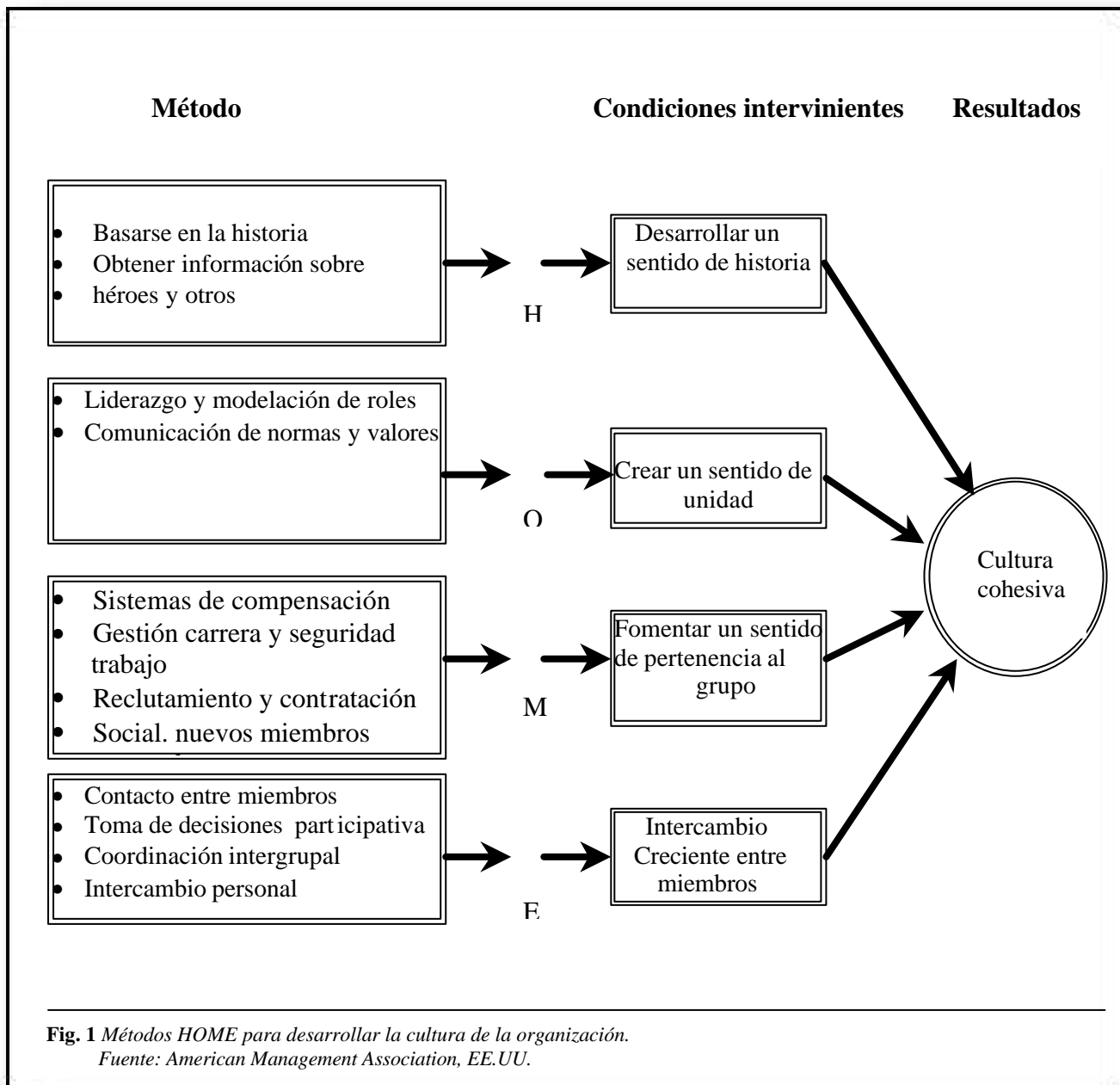


Fig. 1 Métodos HOME para desarrollar la cultura de la organización.

Fuente: American Management Association, EE.UU.

La implantación del modelo de socialización (figura 2), se realiza a través de las tres fases siguientes:

Fase I. Socialización de anticipación.

Objetivo

Que el trabajador potencial conozca las realidades de la organización a la cual desea pertenecer.

Actividades

- Cada trabajador lleva a su radio de acción sus percepciones de la organización.
- Realizar de actividades en conjunto con la comunidad en que está localizada la organización.

- Editar plegables, folletos donde se destaquen las características de la organización.

- Presentar en eventos, ferias y exposiciones los resultados de la organización.

Participan

Consejo de la calidad, todos los trabajadores.

Fase II. Encuentro.

Objetivo

Proveer al nuevo trabajador los valores, los hábitos habilidades y actitudes de la organización.

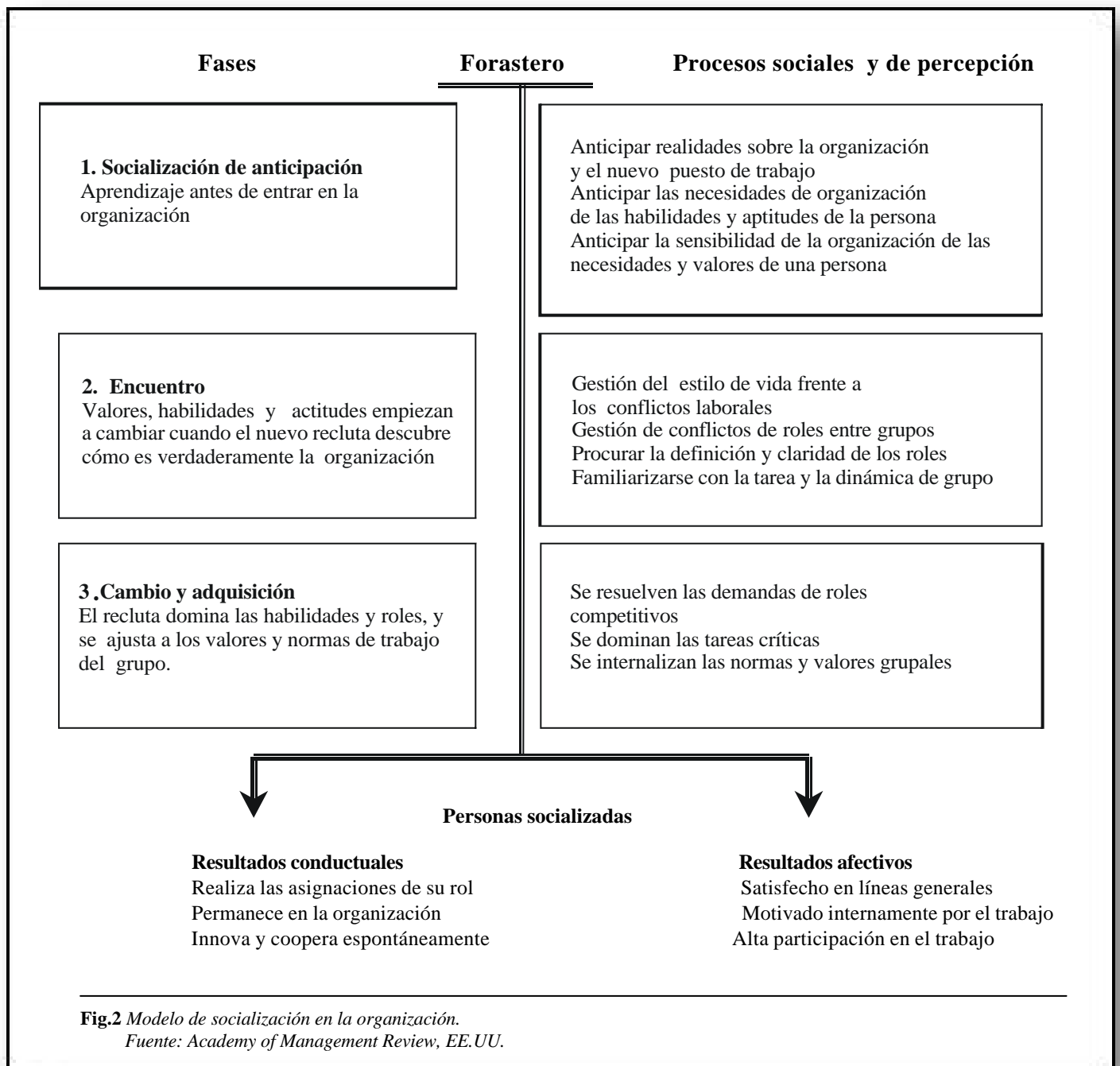


Fig.2 Modelo de socialización en la organización.
Fuente: Academy of Management Review, EE.UU.

Actividades

- Recibimiento y bienvenida por parte de la alta dirección.
- Presentación a los trabajadores.
- Realizar conferencias, conversatorios, videos sobre las características de la organización.
- Asignar un trabajador de experiencia que "tutoree" al nuevo trabajador para que le informe sobre sus tareas y sobre la función que debe desempeñar para que conozca cómo debe hacerlas y le informe sobre las características, costumbres y valores de la organización.

Participan

Consejo de la calidad, trabajadores más experimentados y los nuevos trabajadores.

Fase III. Cambio y adquisición.

Objetivos

Integrar el trabajador a la organización a través del conocimiento de ella.

Actividades

Esta fase va ocurriendo poco a poco y termina cuando el trabajador domina las tareas críticas y hace suyos los valores de la organización.

Participan

Consejo de la calidad, trabajadores más experimentados y los nuevos trabajadores.

4. Medición de la efectividad del procedimiento.

Para realizar la medición del proceso de desarrollo de la cultura organizacional es necesario medir y comprobar si se han obtenido los resultados esperados, para ello se evalúan nuevamente los aspectos contemplados en el diagnóstico de la organización.

APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Entre otras empresas se aplicó en una empresa que presta servicios de transportación y de mantenimiento y reparaciones del parque automotor.

Verificación del cumplimiento de las premisas:

- La alta dirección solicita de este trabajo para lograr el éxito de la gestión de la calidad.
- Se formó el Consejo de la Calidad con la alta dirección de la organización.
- Estaban definidas la estrategia, misión y visión de la organización.

Pasos

1. Caracterización de los rasgos de la cultura que se desea alcanzar.

Se definieron los valores, costumbres y hábitos que se quieren alcanzar en la organización:

- Sentido de pertenencia.
- Interés continuo por el desarrollo intelectual.
- Saber colaborar con un grupo.
- Espíritu de servicio a la comunidad.
- Permanencia de largo plazo en la empresa.
- Respeto y buen uso del tiempo propio y de otros.

- Atención y responsabilidad con el trabajo.
- Hacer bien el trabajo del primer intento.
- Planeación de sus actividades a largo y corto plazo.
- Disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos.
- Utilización de las técnicas básicas y administrativas, metodología para la solución de problemas, control estadístico de los procesos, etcétera.

- Mejora continua como filosofía,
- Trabajar por la prevención de errores.

2. Caracterización de los rasgos de la cultura actual.

A través del análisis de los indicadores propuestos en el diseño del diagnóstico se determinaron las características de la cultura de la organización y su incidencia en la calidad, que resultaron ser:

- Los obreros tienen una mayor independencia y oportunidad de ejecutar iniciativas que el personal técnico.
- Las relaciones entre los miembros de los grupos son afectivas y basadas en el respeto por el trabajo y la cooperación intergrupala.
- Sentido de pertenencia al centro.
- Esfuerzo por lograr atraer hacia ella nuevos empleados de talento con deseos de desarrollar su carrera dentro de la misma.
- La fluctuación de la fuerza laboral es elevada en los operarios, no así en el personal técnico.
- Responsabilidad y atención al trabajo, existiendo un cumplimiento de la planeación de sus actividades a largo y corto plazo.
- La calidad se controla.

3. Desarrollo e implantación del modelo HOME; para lo cual han realizado las siguientes actividades:⁶

- Divulgación escrita y oral del origen, evolución y transformaciones que han existido en la UBM.
- Divulgación de los logros de los trabajadores del movimiento vanguardista, no solo dentro de la empresa, sino también en la comunidad de residencia del trabajador.
- Divulgación de las sugerencias implantadas.

Estas actividades han sido dirigidas y desarrolladas por el consejo de la calidad en pleno y algunas por un representante de este consejo.

Primer método. Desarrollar el sentido de historia de la organización.

Actividades

Realizar charlas, divulgación del origen y creación de la organización.

- Divulgar la misión y la visión.
- Divulgar los resultados, condecoraciones obtenidas.
- Divulgar reconocimiento de los mejores trabajadores.
- Destacar la actuación relevante de alguno (s) de su (s) miembro (s).

Segundo método. Crear un sentido de unicidad.

Actividades

- Escribir y propagandizar los valores de la organización y los valores y hábitos de la cultura de la calidad.

- Divulgación de la misión, la visión y la política de la calidad de la organización.

- Que todos conozcan sus funciones, a través de la implantación del sistema de gestión de la calidad reconociendo que el cumplimiento de las funciones individuales y colectivas llevan a la adquisición de valores y hábitos anteriores.

- Realización de un liderazgo democrático participativo.

Tercer método. Sentido de pertenencia al grupo.

Actividades

- El sistema de motivación implantado, este incrementa en el trabajador los deseos de pertenecer a su empresa y de realizar el trabajo con calidad.

- El plan de formación diseñado.

- Brigadas integrales: en cada brigada se va desarrollando el sentido de pertenencia al grupo, pues lucha por alcanzar las metas trazadas para ese colectivo.

- El proceso de socialización.

Fase I. Socialización de anticipación.

Actividades

- Realización semanal en el área de residencia del chofer más destacado una actividad político-recreativa donde se exponen los resultados de ese trabajador y los de la UBM.

- Edición de un plegable donde se destaque la misión, los resultados más importantes, las características del trabajo y de los medios técnicos.

- Presentación de los servicios que ofrece la empresa en las ferias de La Habana en Expocuba, Fecons en Pabexpo.

- Participación en los trabajos de embellecimiento y limpieza del municipio Cerro, junto con sus habitantes.

Fase II. Encuentro.

Actividades

- Entrevista de la alta dirección con el candidato a trabajador donde se le explican las características de su futuro trabajo, la disciplina del centro, la importancia de la labor, cualquier otro tema que se considere de interés. Se les presenta el video realizado sobre las actividades de la empresa.

- Recibimiento y bienvenida por parte del Consejo de la Calidad, del sindicato, del PCC y de la UJC a los nuevos trabajadores.

- Presentación a los trabajadores en el primer matutino que participen.

- Asignación de un trabajador de experiencia y destacado por la calidad de su trabajo como tutor, con el objetivo de enseñarle su actividad y catalizar su entrada al colectivo.

Fase III. Cambio y adquisición. Se realizan las siguientes

Actividades

- Esta fase es guiada por el tutor asignado. Este es el responsable de evaluar al nuevo trabajador, transmitir sus resultados al colectivo de trabajadores.

- Se prolonga en función de las características del nuevo trabajador y de la complejidad del puesto de trabajo asignado.

Cuarto método. Intercambio creciente entre los miembros.

Actividades

- Los planes de formación propuestos ya que estos se deben desarrollar en grupos de trabajo y talleres donde se fomente e intercambio de conocimientos.

- La creación de las brigadas integrales de trabajo, ha contribuido en gran medida al propósito de lograr una cultura adaptativa, cohesiva y de calidad.

Se obtienen nuevos valores dirigidos a la cohesión de la unidad y la calidad, aunque este proceso debe continuar hasta obtener los resultados perseguidos y su mantenimiento.

Es posible plantear que luego de dos años de trabajo se pueden apreciar algunos de los resultados perseguidos³ en la empresa en que se utilizó el procedimiento:

- Conocimiento de la historia de la organización.

- Aumento del sentido de pertenencia.

- Interés por el desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos.

- Desarrollo de la capacidad de trabajar en equipos.

- Tendencia a incrementarse la permanencia en el centro.

- Cambio en el estilo de dirección.

- Reconocimiento del cliente interno.

- La calidad se produce entre todos.

CONCLUSIONES

1. Para el desarrollo de la cultura se parte de un enfoque adaptativo, pues este permite que la cultura se adapte y anticipe a los cambios del entorno.

2. El proceso de cambio y mantenimiento de la cultura deseada tiene que ser liderado por la alta dirección, los líderes han de procurar que los trabajadores adquieran, mantengan y desarrollen un conjunto de hábitos y valores que estén al servicio de la misión de la organización.

3. El método utilizado para el desarrollo de la cultura debe permitir el logro de una cultura cohesiva, adaptativa y de la calidad.

4. Se considera importante el proceso de socialización de los nuevos trabajadores para el logro de los aspectos anteriores de una forma más rápida y eficiente. ☐

REFERENCIAS

1. **ABRABANEL Y OTROS:** *Cultura organizacional*, Legis Colombia, 1992.
2. **ARBÚES, V.:** "El perfil de las organizaciones que aprenden" *Revista Alta Dirección*, No. 191, pp. 25-32, enero- febrero España, 1997.
3. **GONZÁLEZ, G.A.:** "Modelo de gestión de la calidad aplicado a empresas cubanas", Tesis para optar por el grado de doctora en Ciencias Técnicas, ISPJAE, Cuba, 2000.
4. **GUÉLLA, M.:** *El directivo del futuro*, Harvard Deusto Business Review, EE.UU., 1996.
5. **FIOL, M.:** *Asignatura Ingeniería de Formación en Management*, DEADE, Cuba, 1997.
6. **CANTÚ D., H.:** *Desarrollo de una cultura de calidad* McGraw-Hill, México., 1997.