

Definición de estrategias de transformación de la cultura organizacional en función de un sistema de gestión de calidad

Soracipa Pulido Nancy Yaneth

Resumen

Este artículo presenta una propuesta metodológica y conceptual para gestionar la incorporación de los principios y características de un sistema de gestión de calidad basado en el modelo ISO 9000 y 9001 en la cultura de una organización, en el marco de su implementación, con el fin de promover el funcionamiento exitoso y la sostenibilidad del Sistema. Incluye propuestas para diagnosticar la cultura, metodología para la gestión del cambio y estrategias para incorporar los principios de calidad en la cultura organizacional. Se fundamenta en el análisis y relación entre los conceptos de cultura organizacional, cultura de la calidad y aspectos culturales identificados en las normas ISO señaladas.

Palabras clave

Cultura de la calidad, cultura organizacional, gestión del cambio.

Abstract

This article presents a conceptual and methodological proposal for managing the integration of the principles and characteristics of a quality management system based on the standard ISO 9000 and 9001 in the organizational culture, within the framework of its implementation, in order to promote the successful operation and sustainability of the System. It includes proposals to: diagnose the culture, change management methodology, and strategies to incorporate quality principles into the organizational culture. It is based on analysis and relationship between the concepts of organizational culture, quality culture and cultural aspects identified in the ISO Standards.

Keywords

Quality culture, organizational culture, change management.

I. INTRODUCCIÓN

Se ha determinado que muchas veces fallan los sistemas de gestión de calidad implementados en las organizaciones. Estas fallas se reflejan en aspectos como la inexistencia de mejoras en la eficacia de los procesos, la falta de sostenibilidad de los sistemas a través del tiempo, la generación de sobrecostos y reprocesos, y, lo más grave aún, la inexistencia de mejoras perceptibles para el cliente².

Dentro de las causas de estas fallas se han podido identificar factores como la falta de un buen diagnóstico previo que defina y establezca las características y el contexto de la organización, falta de programación o planificación adecuada del proceso de implementación, desconocimiento de las normas y de las implicaciones del proceso, valorar solo el certificado o visualizarlo únicamente como una oportunidad de marketing para la imagen de la empresa, compromiso mínimo especialmente por parte de la alta dirección, copiarse de otros sistemas, no involucrar a todas las personas en el proceso, asesoría inadecuada, resistencia al cambio, falta de formación, y no gestionar cambios en la cultura de la organización, entre otros.

Al realizar un análisis de cómo se relacionan las fallas en la implementación del sistema, con las consecuencias en que éstas se reflejan, surgieron varias hipótesis que se fueron encadenando para llegar a la hipótesis principal que orienta la presente propuesta, según se presenta a continuación:

— *La primera hipótesis es que la implementación de un sistema de gestión de la calidad implica cambios en la forma de hacer las cosas en una organización.*

Esto se puede deducir a partir de la revisión de los re-

quisitos de la ISO 9001, que exige la implementación de procesos, políticas, prácticas y procedimientos, así mismo, la ISO 9000 establece unos principios específicos para orientar la gestión de la calidad.

Sin embargo, la forma de hacer las cosas en la organización, obedece en gran parte a la cultura organizacional³. De acuerdo con González González⁴, “la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento”. La cultura organizacional también es entendida como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración, y que ha funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido, y por tanto para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”⁵. En este sentido, se entiende que la cultura es aprendida y que juega un papel importante en los fenómenos de sobrevivencia, adaptación y crecimiento de una organización.

De esta manera se complementa la primera hipótesis, señalando que la implementación de un sistema de gestión de calidad implica cambios en la cultura organizacional.

Pero para que estos cambios se produzcan de manera positiva y coherente con el propósito del sistema de gestión de calidad, es necesario gestionarlos en el marco de la implementación del sistema, y de esta manera se llega a la segunda hipótesis:

2 SENDLE, Andrés. “Fallos al implementar el sistema”. En: ISO 9000:2000 Calidad y excelencia. Gestión 2000, pp. 167-171.

3 ARMSTRONG, Michael. Gerencia de recursos humanos (Trad. Teresa Niño Torres). Bogotá: Legis, 1991, p. 13.

4 GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Aleida. La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. Brasil: Red Ensaos e Ciencia, 2006, p. 7.

5 SCHEIN, citado por ARMSTRONG, M. *Op. cit.*

— *Si se gestiona de manera adecuada el cambio, para incorporar la calidad en la cultura organizacional, se puede lograr un exitoso proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad.*

Al gestionar el cambio de la cultura de la organización de manera adecuada, se incorporan en ella los hábitos, valores y normas que permiten que el sistema se sostenga en el tiempo, este planteamiento conduce a la hipótesis final que orienta el desarrollo de la presente propuesta:

— *Si el sistema de gestión de la calidad impacta controladamente la cultura organizacional, entonces el sistema se mantiene en el tiempo y produce mejoras en la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización.*

A partir de esta hipótesis se desarrolla entonces una propuesta metodológica y conceptual que incluye la definición de estrategias para la incorporación y desarrollo de valores, actitudes y comportamientos que materializan la cultura de la calidad, como materia prima necesaria para la construcción de un modelo de gestión que pretenda ser eficaz, sostenerse en el tiempo y operar de acuerdo con los principios y requisitos establecidos en la Norma.

En esta propuesta se determinan los elementos culturales a intervenir, se formulan instrumentos para su diagnóstico y se proponen estrategias y metodologías para gestionar el cambio cultural de la organización, quedando sujeta a validación por parte de especialistas y consultores que deseen llevarla a la práctica en el marco de procesos de implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad.

II. METODOLOGÍA

Para la construcción de esta propuesta, en primer lugar se realizó una consulta bibliográfica sobre conceptos de cultura organizacional y cultura de la calidad, se efectuó un análisis de los aspectos culturales identificados en las Normas ISO 9000 y 9001, se realizó una revisión teórica sobre cómo diagnosticar la cultura organizacional y sobre metodologías para gestionar el cambio, y se establecieron aspectos que caracterizan la cultura de las empresas colombianas.

Se seleccionaron los 8 principios de calidad establecidos en la ISO 9000 como los principales elementos culturales de este modelo y se operacionalizaron en variables de estudio, se definieron los instrumentos para su diagnóstico y las estrategias para su incorporación en la cultura, estableciendo una relación lógica, como lo muestra la Figura 1.



Figura 1. Secuencia de las fases del método utilizado

Para la elaboración de la propuesta de diagnóstico se contó con la asesoría de un experto en implementación de sistemas de calidad y un estadístico experto en cuestionarios. Las estrategias y la metodología para la gestión del cambio se adaptaron de propuestas encontradas en la literatura revisada, en artículos de internet y en experiencias de otras empresas.

III. ANÁLISIS

Como ya se indicó, esta propuesta se fundamenta en análisis conceptuales sobre los diferentes aspectos que lo estructuran y que se resumen a continuación:

En primer lugar, se revisaron los conceptos de cultura organizacional, tomando como base del proyecto el concepto expuesto por González González.

Luego se revisó el concepto de cultura de la calidad expresado por esta misma autora, que refiere que “la cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión”⁶.

En seguida se realizó un análisis de los aspectos culturales del modelo de calidad ISO, determinando que éstos giran principalmente alrededor de los principios de calidad establecidos en la ISO 9000, que a su vez se desarrollan a través de los diferentes requisitos de la ISO 9001, según se aprecia en la Figura 2.



Figura 2. Aspectos culturales en el modelo de calidad ISO

- *Enfoque al cliente:* implica en la cultura de la organización el tomar conciencia de la importancia del cliente e incorporar una actitud de permanente escucha, comprensión y retroalimentación de lo que

quiere el cliente y de cómo se le está satisfaciendo, ya que esta información es la entrada primordial del sistema de gestión de calidad, para la planificación del producto y/o servicio y para la mejora continua del sistema. A lo largo de la norma hay varios requisitos que desarrollan este principio, tales como el enfoque al cliente (numeral 5.2), procesos relacionados con el cliente para definir y revisar los requisitos de los productos (numeral 7.2) y el seguimiento a la satisfacción del cliente (numeral 8.2.1).

- *Liderazgo:* siendo los líderes quienes orientan y dan propósito al trabajo, son ellos los encargados de generar un ambiente orientado a que todo el personal de la organización se compenetre con el logro de los objetivos, especialmente, los objetivos de calidad. El liderazgo concebido en la gestión de calidad implica que los directivos de la organización entiendan, valoren, se apropien y lideren el sistema, que evidencien su compromiso con la satisfacción del cliente y con el mejoramiento continuo, y que den ejemplo de ello. En tanto son los líderes naturales de la organización, marcan con su comportamiento el comportamiento de los demás. De manera complementaria, es necesaria la existencia de una comunicación interna clara y oportuna, con el fin de que el cambio de cultura como resultado de la implementación de un sistema de calidad sea entendido como una necesidad que beneficia la gestión. La norma desarrolla este principio a través de los requisitos del capítulo 5. Responsabilidad de la dirección.
- *Participación del personal:* este principio cambia el paradigma de la centralización de decisiones hacia un modelo de empoderamiento de las personas como gestoras y gerentes de su propio trabajo. Implica el compromiso total para el logro de los objetivos a partir de las habilidades de cada persona de la organización. La norma establece mecanismos

6 González González, A. *Op. cit.*, p. 13.

tales como el relativo a la gestión de los recursos humanos, garantizando la competencia del personal que afecte la calidad. Así mismo establece el despliegue de la política y de los objetivos estratégicos y se asegura de establecer procesos adecuados de comunicación interna que garanticen la eficacia del sistema de gestión de calidad.

- *Enfoque basado en procesos:* el modelo de enfoque basado en procesos es cultural en tanto rompe con el esquema tradicional jerárquico, e implica visualizar la gestión de la empresa como un conjunto de actividades que se interrelacionan generando una cadena de valor con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Este enfoque dentro de un sistema de calidad se centra en la comprensión y cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, la mejora continua con base en mediciones objetivas.
- *Enfoque de sistema para la gestión:* este principio implica, para la organización, concebirse como una unidad en la que sus diferentes componentes se interrelacionan, interactúan y trabajan en función de un mismo propósito. Este principio se complementa con otros como el liderazgo, el enfoque por procesos y la participación del personal. A través de los requisitos establecidos en el numeral 4.1 la norma se asegura de generar una visión sistémica en la que se establezcan los procesos, sus interacciones, su eficacia y su operación.
- *Mejora continua:* la mejora continua se convierte en un hábito que deben desarrollar los miembros de la organización en todos los niveles y en todos los procesos, ya que permite buscar nuevas oportunidades, ampliar las capacidades, revisar muy bien hacia donde apuntan las directrices de la planifica-

ción. Se debe interpretar la mejora como una actividad repetida cada vez que se identifiquen oportunidades, existan justificaciones para proceder y se cuente con los recursos necesarios. En la norma, este principio se desarrolla principalmente a través del numeral 8.5.1, que le exige a la organización mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas, preventivas y la revisión por la dirección.

- *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:* este principio implica en la cultura de la organización, la incorporación de hábitos sistemáticos relativos a la generación y control de la información generada en la gestión y la utilización de indicadores y desarrollo de una cultura de la medición, que se constituyen en la evidencia y el soporte para evaluar la conformidad del sistema y tomar las decisiones pertinentes. Este principio es tal vez el que más se desarrolla en la norma, a través de requisitos tales como el control de documentos, el control de registros, las auditorías internas, el seguimiento y medición de los procesos y de los productos, el control del producto no conforme, el análisis de datos y las acciones correctivas y preventivas. Adicionalmente, la norma se asegura de su cumplimiento a través de los procedimientos obligatorios establecidos.
- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:* desde este esquema de gestión se involucra al proveedor como parte importante de la cadena de valor. Este principio se desarrolla, en parte, a través de los requisitos establecidos en el numeral 7.4, que aseguran la disposición de información necesaria para las compras, la evaluación de los proveedores y la verificación de los productos comprados,

como elementos fundamentales en una relación gana-gana entre los proveedores y la organización.

De manera complementaria en el análisis para definir las estrategias apropiadas de gestión del cambio cultural, es necesario tener en cuenta las características de la cultura de las organizaciones colombianas, las cuales según estudios realizados por Méndez Álvarez⁷ y Hofstede⁸, presentan los siguientes rasgos:

- Poco reconocimiento por las personas.
- Existencia de canales de comunicación poco ágiles y efectivos.
- Estructuras jerárquicas.
- Niveles de responsabilidad y de toma de decisiones concentradas en los jefes.
- Poder basado en la autoridad.
- Decisiones estructuradas y coercitivas.
- Nivel medio de aceptación y seguimiento de estándares.
- Tendencia colectivista – prevalece la dependencia de otras personas para la obtención de logros.

Este panorama, comparado con las características de una cultura de calidad bajo el modelo ISO, presenta un esquema contradictorio, lo que refuerza aún más la necesidad de incluir la cultura organizacional como elemento esencial de gestión en la implementación de un sistema de gestión de calidad.

A continuación se realizó una revisión de propuestas para diagnosticar la cultura organizacional, ya que para llevar a cabo un proceso de cambio se debe partir de

un conocimiento del estado de las variables a partir de las cuales se puede identificar la cultura de una organización, en este caso los aspectos referidos a la calidad bajo un modelo ISO.

Se encontraron diferentes metodologías, como la propuesta por Cruz Cordero⁹, quien sugiere el desarrollo de un preanálisis de la organización, el estudio de su contexto, la revisión de su estructura jerárquica, sus funciones y actividades, la caracterización de funcionarios y directivos y la socialización de los resultados del diagnóstico. Méndez Álvarez¹⁰, basado en un trabajo de investigación aplicado en trabajos de pregrado, posgrado y consultoría desde 1998 en 38 empresas colombianas, plantea el uso de técnicas de carácter cualitativo (sesiones de grupo) y aplicación de instrumentos (encuestas) que operacionalizan algunas variables sobre los elementos de la cultura organizacional.

Otra técnica que se puede utilizar es la de los cuestionarios. La ventaja de esta técnica es que permite arrojar datos en términos cuantitativos. Sin embargo es importante tener claro que difícilmente este instrumento revela elementos culturales subyacentes u ocultos, para los cuales son más convenientes las técnicas abiertas. El cuestionario es útil para determinar cuán difundidos se encuentran los distintos elementos culturales de una organización¹¹.

Las metodologías señaladas son muy complejas y estructuradas, en función de determinar en amplio detalle la cultura de una organización. Sin embargo, dado que la cultura organizacional es un complejo que abarca diferentes fenómenos y aspectos, no puede pretender-

7 MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa, 2006.

8 HOFSTEDE, 1991. Citado por CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc Graw Hill, 2001.

9 CRUZ CORDERO, Teresa. El diagnóstico de la cultura organizacional. La experiencia en una empresa. Versión en línea (consultado 2005-07-15). Disponible en: www.gestiopolis.com

10 MÉNDEZ A., C. *Op. cit.*

11 RODRÍGUEZ M, Darío. Diagnóstico Organizacional. Santiago: Universidad Católica de Chile, 1992, pp. 129-137.

se llegar a determinarla totalmente. Adicionalmente, no siempre se cuenta con los recursos, la disposición y el tiempo suficiente para desarrollar un trabajo tan elaborado. Por lo tanto, el diagnóstico se debe enfocar en exponer los rasgos principales que permitan identificar en la organización los aspectos de interés, como se sugiere más adelante en la propuesta de diagnóstico.

Finalmente, es necesario incluir en el análisis de esta propuesta la revisión sobre metodologías para la gestión del cambio. Para abordar el tema se parte del concepto de cambio en la organización citado por Méndez Álvarez, que se refiere a “una variación de un estado o modo de existencia”. (...) “consiste más bien en transformaciones observables y verificables dentro de periodos de tiempos más breves (...) está localizado geográficamente y sociológicamente: suele ser observable en un área geográfica o en un marco sociocultural, más limitado que los de evaluación social” y se complementa con el cambio social referido a “toda transformación observable en el tiempo, que afecta no efímera ni provisionalmente a la estructura o al funcionamiento de la organización de una colectividad y modifica el curso de la historia”¹².

En este marco se entiende que la cultura es un fenómeno cambiante. Un estilo de trabajo en una organización en un determinado tiempo puede implicar ciertos valores y métodos, pero los contextos y las circunstancias van variando, lo que genera que ya dichas prácticas no sean tan útiles y efectivas en otro momento, y es allí donde se necesita aplicar procesos de cambio planeados y dirigidos para lograr el desarrollo de prácticas más apropiadas.

En la literatura académica, existen diferentes metodologías para implementar procesos de cambio, pero para efectos de esta propuesta, se consideró pertinente

tomar como base la teoría de Lewin¹³, que propone tres fases relativas a “descongelar” el actual patrón de conducta, “cambiar” o desarrollar un nuevo patrón de comportamiento, y luego “recongelar” o reforzar la nueva conducta –propuesta que puede adoptarse para gestionar la cultura organizacional, si se tiene en cuenta que ésta hace referencia a formas de comportamientos de la organización.

Durante la fase de descongelación se debe motivar, sensibilizar y preparar a los individuos o grupos para cambiar haciéndoles ver la necesidad de tal cosa, mediante la toma de conciencia de la existencia de una oportunidad, una necesidad o un problema en la organización. Esta etapa puede tener lugar de forma natural, debido al desarrollo de la organización, o puede ser fruto de una decisión consciente y meditada para progresar en una determinada dirección.

En la segunda fase –cambio– se definen nuevos patrones o situaciones esperadas, en las que se desarrollan diferentes estrategias que involucran al personal de la organización para que asimilen e incorporen los patrones propuestos. Puede involucrar la formalización de dichos patrones a través de procedimientos, instrucciones de trabajo, herramientas y tecnología. Produce confianza en el cambio de acuerdo con el conocimiento que se tiene de las circunstancias y los resultados que se obtienen.

La fase de recongelamiento se da una vez fijado el nuevo patrón de conducta, a través de la verificación de la forma como ha sido aprendido e internalizado por todas las personas y del impacto que ha tenido en la organización. Este impacto se puede determinar por la comparación de la consistencia entre las políticas empresariales y la práctica, en los cambios generados en los aspectos formales de la organización tales como

12 MÉNDEZ A., C. *Op. cit.*

13 LEWIN, citado por MÉNDEZ A., C. *Op. cit.*

estructura, marcos estratégicos y de política, procesos y procedimientos, y en la revisión de los hábitos, comportamientos y actitudes de las personas, comparando los indicadores de la fase de descongelación con los indicadores de la fase de recongelamiento. Para consolidar esta etapa se requieren, además de las acciones de verificación, acciones de refuerzo, por lo que resulta clave que la organización realice una adecuada gestión de sus recursos humanos (competencia, toma de conciencia y formación).

De manera complementaria, Cantú¹⁴ declara que la calidad total es una actividad que debe ser realizada como parte de la operación de la empresa, y por tanto requiere ser administrada por medio del ciclo de control administrativo de Deming – PHVA, por lo cual la propuesta de Lewin se puede entrelazar con la gestión PHVA, donde el Planear se orienta hacia la identificación de los problemas o necesidades a ser cubiertos mediante el proceso de cambio y hacia la elaboración del plan de acción, el Hacer, hacia el desarrollo e implementación de las estrategias para la gestión del cambio, el Verificar, hacia la revisión y evaluación de los resultados que se están generando como producto de estas estrategias, y el Actuar, a tomar decisiones producto de la evaluación para garantizar que se alcancen los cambios esperados.

IV. RESULTADOS

Con base en el análisis anterior, se sugieren los siguientes elementos para implementar un proceso de gestión de cambio cultural orientado hacia la calidad, los cuales, más que resultados, son diseños propuestos para su validación en una fase posterior:

Instrumentos de diagnóstico

Propuesta metodológica para gestionar el cambio

Estrategias para el desarrollo de los principios de calidad y de sus características culturales asociadas.

A continuación se presenta cada uno de estos elementos.

Diagnóstico

Como se señaló en el análisis, existen diferentes metodologías e instrumentos para diagnosticar la cultura organizacional, sin embargo, a efectos de constituir una propuesta simple que pueda incluirse dentro del diagnóstico general que se suele hacer en la organización antes de implementar el sistema, se consideró pertinente el uso de dos instrumentos: una lista de chequeo documental que permita, a través de la revisión de los documentos de la organización, identificar la existencia de aspectos culturales formalmente establecidos como normas y prácticas relativas a la calidad, y un cuestionario para determinar los aspectos subyacentes en la cultura tales como hábitos, actitudes y conductas relativos a la calidad. Cada uno de estos instrumentos incluye preguntas o ítems para evaluar por separado las variables en las que se operacionalizan los ocho principios de calidad.

Estos instrumentos son complementarios, por lo cual es pertinente la aplicación de los dos, y a su vez los resultados sirven para identificar aquellos principios o aspectos de los mismos que requieren mayor intervención. Una propuesta de estos instrumentos se encuentra disponible como anexo del proyecto que fundamenta este artículo.

Propuesta metodológica para la gestión del cambio

La metodología sugerida se fundamenta en la teoría de Lewin, la cual requiere ser gestionada a través del ciclo PHVA. Incluye de manera general los siguientes componentes:

14 CANTÚ DELGADO, H. *Op. cit.*

- Identificación de los aspectos de la cultura a intervenir, con base en los resultados del diagnóstico.
- Establecimiento del plan de trabajo, definiendo los objetivos, las metas, las estrategias a implementar, los recursos, responsables y tiempos.
- Implementación del plan de trabajo. En esta fase se implementan las estrategias seleccionadas, según lo previsto, y utilizando las siguientes fases:

Descongelamiento: acciones de sensibilización para mostrar a las personas la necesidad del cambio, sus beneficios, las oportunidades de mejora y los problemas a resolver.

Cambio: implementación de las estrategias. Implica también ajuste y/o expedición de procedimientos, instructivos, normas y demás elementos formales de la organización si hay lugar a ello.

Recongelamiento: revisión del avance de las estrategias respecto a los cambios esperados a través de mediciones, evaluaciones y chequeos que permitan determinar la eficacia de las acciones desarrolladas.

Ajustes: si las acciones desarrolladas no están generando los resultados esperados, se deben determinar rápidamente los ajustes a que haya lugar y seguir la implementación de las estrategias. Seguir implementando nuevas estrategias para nuevas necesidades de cambio. La metodología completa, con recomendaciones para su aplicación, se encuentra disponible en el contenido del proyecto.

Estrategias para el desarrollo de los principios de calidad y de sus características culturales asociadas

Esta propuesta no pretende abarcar todos los aspectos que se deberían desarrollar en torno a los principios

de calidad, sin embargo se presenta una selección de temas a abordar por cada principio, de acuerdo con su pertinencia para el contexto colombiano y en correspondencia con algunas de las variables en que se operacionalizan los principios, así:

Para el fortalecimiento del enfoque al cliente

Las variables propuestas para el estudio de este principio giran en torno a: el conocimiento del cliente, identificación de sus necesidades y expectativas, percepción del cliente y atención al cliente. Para fortalecer especialmente este último aspecto y con base en un estudio referenciado por Infomipyme.com¹⁵ donde se señala que la principal razón por la cual se pierden los clientes es debido a la indiferencia y la mala atención (70%), se considera conveniente trabajar la cultura del servicio al cliente, abordando temas como la atención al cliente, la comunicación efectiva, el uso del teléfono, la habilidad de escuchar y de preguntar, y cómo tratar a los diferentes tipos de clientes que se puedan presentar –el discutiador, el enojado, el ofensivo, el coqueto, el infeliz, el exigente, el indeciso. Para el efecto, se sugiere el desarrollo de talleres.

Para el fortalecimiento del liderazgo

En este principio se proponen como variables de estudio el establecimiento y despliegue de políticas, el compromiso de los directivos, la existencia de valores y principios corporativos y la gestión de recursos. Considerando el papel de los líderes y de la alta dirección en la implementación y mantenimiento del sistema, y como una herramienta de impacto transversal sobre las diferentes variables, se propone el fortalecimiento de las habilidades y competencias de los directivos y jefes con personal a cargo para tratar problemas humanos en

15 INFOMIPYME.COM. Caja de Herramientas – Atención al Cliente. Versión en línea, disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm> (consultado: 2008-10-10).

el trabajo. Esta estrategia aborda aspectos como la comprensión como una actitud positiva, el papel del supervisor como guía y orientador, cómo prevenir problemas de relaciones en el trabajo, cómo abordar los problemas una vez que se han presentado y cómo determinar las opiniones y estados de ánimo del personal.

Para el fortalecimiento de la participación del personal

Son objeto de estudio de este principio las variables: participación de las personas en la gestión, reconocimiento y participación en el cumplimiento de objetivos, desarrollo de las personas, ambiente de trabajo y motivación. Para abordar estos temas se propone la implementación de proyectos de trabajo en equipo como una estrategia transversal que contribuye al desarrollo de todos estos factores en la organización. En este marco se sugiere generar una metodología de trabajo, establecer códigos de conducta del trabajo en equipo y recomendaciones para la ejecución exitosa de estos proyectos. Así mismo, todo proyecto en equipo implica el desarrollo de reuniones, por lo que también se considera pertinente el aplicar técnicas para el desarrollo de reuniones efectivas.

Para el fortalecimiento del enfoque basado en procesos

Dentro de este principio se estudian las variables: identificación y existencia de procesos, interacción entre procesos, coordinación y comunicación, y circulación de los recursos. Considerando que en un ambiente de gestión por procesos es necesario gestionar el ambiente físico de trabajo para contribuir a la eficacia de los mismos, se propone como estrategia para preparar la cultura en la implementación de este principio, la técnica de las 5 S –dirigida a desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, que permita el correcto

desempeño de las operaciones diarias, logrando así los estándares de calidad del producto o servicio.

Para el fortalecimiento del enfoque del sistema para la gestión

Este principio incluye las variables: cadenas de valor, aporte a objetivos globales, trabajo en equipo, estructura de la organización. Para generar cultura en torno a estos aspectos, se propone la implementación de proyectos de vida personal, articulados a la estrategia de la organización. Es decir, cruzando y alineando aspectos del desarrollo personal con el desarrollo organizacional, tales como: la misión y visión de las personas con la misión y visión de la organización, los valores comunes, y con base en lo anterior, la identificación de brechas entre el escenario actual y el deseado, y de habilidades y competencias a desarrollar en el talento humano.

Para el fortalecimiento de la mejora continua

Se proponen como variables de estudio: identificación y aprovechamiento de oportunidades de mejora, desarrollo de competencias, solución efectiva de problemas y tendencia hacia el mejoramiento continuo. Para abordar estos aspectos se sugiere implementar herramientas para el mejoramiento personal y para el mejoramiento empresarial.

En el primer caso, hojas de chequeo para la administración operativa de la gestión diaria, y listas de verificación semanal de defectos pueden ser muy útiles^{16*}.

En el segundo caso, para desarrollar mejora organizacional, la técnica del benchmarking o aprender de las mejores prácticas resulta muy apropiada.

16 En este contexto se entiende como defecto toda conducta o práctica que no corresponde con lo esperado.

Para el fortalecimiento del enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

En este principio se propusieron como variables: el seguimiento y evaluación de resultados, la planeación con base en resultados, la prevención de errores, y el control de documentos y registros. Considerando que éste tema es ampliamente abordado en los requisitos de la ISO 9001, incluyendo la implementación obligatoria de algunos procedimientos que contribuyen a generar esta cultura, se sugiere el desarrollo de acciones pedagógicas en lenguajes sencillos, simples y asociados al contexto de la organización para la apropiación de estos temas. Así mismo, la literatura de calidad brinda herramientas estadísticas y de análisis de datos para la solución de problemas que también contribuyen a la generación de una cultura de toma de decisiones basada en hechos.

Para el fortalecimiento de las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Las variables a diagnosticar en torno a este principio están referidas a: selección de proveedores, relaciones de mutuo beneficio, efectividad de los proveedores, y relaciones duraderas con los proveedores. Como una herramienta que contribuye al desarrollo de estos factores, se propone aplicar técnicas de negociación ganadora. Así mismo esta técnica puede ser aprovechada en las relaciones personales y laborales, generando satisfacción y beneficios de largo plazo para las dos partes.

Todas estas herramientas que se acaban de presentar se encuentran desarrolladas en el documento del proyecto, y pueden ser consultadas allí, ampliadas y ajustadas para su aplicación.

V. CONCLUSIONES

Con base en la problemática presentada en la introducción, el análisis efectuado y los diseños propuestos, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Dado que la cultura de una organización es un complejo que abarca diferentes fenómenos y aspectos, no puede pretenderse llegar a determinarla totalmente. Por lo tanto el diagnóstico debe enfocarse en exponer los rasgos principales que permitan identificar en la organización los aspectos de interés. Es así como en el marco de la implementación de un sistema de gestión de calidad lo relevante es identificar los aspectos culturales que pueden dinamizar u obstaculizar dicho proceso.
- Los autores coinciden en su recomendación de desarrollar los procesos de cambio siempre teniendo en cuenta el contexto de la organización. Ello implica que no hay una fórmula mágica universal para generar cambios en la cultura de la organización, sino que la elección de las estrategias y herramientas debe hacerse teniendo en cuenta los rasgos y características identificadas en la fase de diagnóstico, y con participación de los líderes y directivos. Así mismo, el desarrollo de la cultura organizacional es un proceso cíclico y de mejora continua que debe mantenerse permanentemente de acuerdo con los retos que cada empresa se va imponiendo.
- Las empresas colombianas se caracterizan por tener una cultura basada en la autoridad y las estructuras jerárquicas, con concentración de toma de decisiones en los jefes y poca autonomía de los subalternos. La cultura de la calidad se caracteriza por generar autonomía, desconcentrar las decisiones, estructuras transversales y relaciones sistémicas.

Por lo tanto, es muy importante gestionar la cultura organizacional en procesos de implementación de sistemas de calidad en el contexto colombiano para que el proceso sea exitoso y cumpla su propósito.

- Los principios establecidos en la Norma ISO 9000 se interrelacionan y complementan, por lo que las estrategias propuestas para transformar la cultura organizacional contribuyen al desarrollo de hábitos, conductas, actitudes y valores que fortalecen no solo un principio en particular, sino también otros principios de calidad, y por tanto su aplicación genera un impacto transversal.
- La propuesta de este proyecto no pretende abarcar todos los aspectos culturales relativos a la calidad en una organización, pero constituyen una base para que futuros grupos, especialistas y consultores la apliquen, validen, enriquezcan y complementen con otras estrategias y herramientas en procesos de implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad.

VI. RECOMENDACIONES

Para las personas que deseen aplicar los esquemas sugeridos en esta propuesta se recomienda revisarlos frente al contexto, ajustarlos y validarlos, dado que ésta es una propuesta de tipo conceptual construida a partir de la literatura sobre el tema.

El instrumento de diagnóstico propuesto para identificar el grado de evolución de la cultura organizacional con respecto a la calidad debería incorporarse como parte del diagnóstico general que se realiza en la organización antes de implementar el sistema, y las estrategias deberían programarse dentro del plan de implementación del sistema. Sin embargo, como se señaló, la gestión de la cultura es un aspecto cíclico que puede efectuarse antes y durante la implementación y en el mantenimiento del sistema.

Referencias

- ARMSTRONG, Michael. Gerencia de recursos humanos. Bogotá: Legis, 1991, p. 13.
- CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc Graw Hill, 2001, 382 p.
- COVEY, S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Paidós, 1997, 383 p.
- CRUZ CORDERO, Teresa. El diagnóstico de la cultura organizacional. La experiencia en una empresa. Versión en línea, disponible en: www.gestiopolis.com (consultado 2005-07-15).
- DE ARRASCAETA, Rafael. Implantación exitosa de sistemas de calidad. Versión en línea, disponible en: <https://knol.google.com/k/rafael-a-de-arrascaeta-f/implantacin-exitosa-de-sistemas-de/1hedinjhvs1mt/3#> (Consultado 2008-10-15).
- EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. México: Edamsa, 2006.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, Aleida. La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. Brasil: Red Ensaio e Ciência, 2006, p. 7.
- GONZÁLEZ, Hugo. ¿Qué significa para una organización implantar ISO? Versión en línea, disponible en: <http://www.deltaasesores.com/prof/ART0168.html> (consultado 2008-10-15).
- INFOMIPYME.COM. Caja de Herramientas. Atención al Cliente. Versión en línea disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm> (consultado 2008-10-10).
- _____ Cómo tratar problemas humanos de trabajo. Versión en línea, disponible en: [150](http://www.infomi-</p></div><div data-bbox=)

- pyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/problemas_Humanos_trabajo.html (consultado 2008-10-15).
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, ICONTEC. Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. Bogotá: ICONTEC, 2006, pp. 11-12.
- INSTITUTO NACIONAL DE CONSULTORÍA EN CALIDAD, INALCEC. Gerencia del día a día. Presentación en Power point, 2006.
- KEITH, Davis y NEWSTROM, John W. Cultura organizacional. Concepto. Versión en línea, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/concepto-de-cultura-organizacional.htm> (consultado 2008-03-07).
- MÉNDEZ A, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Limusa, 2006, 245 p.
- Nueve pasos para ganar una negociación. Versión en línea, disponible en: <http://www.alcion.es/negociacion.htm> (consultado 2008-10-15).
- PEDEMONTE, Sergio. La gestión exitosa de la mejora y el cambio. Versión en línea, disponible en: www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/la_gestion_exitosa_de_la_mejora_y_el_cambio.doc (consultado 2008-10-15).
- RODRÍGUEZ M, Darío. Diagnóstico organizacional. Santiago: Universidad Católica de Chile, 1992, pp. 129-137.
- SECRETARÍA GENERAL – ALCALDÍA DE BOGOTÁ. II Diplomado en Gestión Pública Distrital. Módulo de Autodesarrollo, 2006.
- _____. I Diplomado en Gestión Pública Distrital. Módulo de Competencias institucionales, 2006.
- SENDELE, Andrés. ISO 9000:2000 Calidad y excelencia. Gestión 2000. Fallos al implantar el sistema.
- VARGAS TREPAUD, Ricardo. Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal. Versión en línea, disponible en: www.capitalemocional.com/Libros/Proyecto%20de%20Vida.pdf. Lima, 2005.
- VÁSQUEZ, Marcelo. ¿Su sistema de calidad falló? Versión en línea, disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/su_sistema_de_calidad_fallo (consultado 2008-10-15).