



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA BASADA EN
UN ENFOQUE DE CALIDAD

T E S I N A

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:
JOSÉ FRANCISCO GUEVARA BARCO

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO

COMITÉ DE TESIS:
Mtro. José Luis Villagómez García
Mtra. Socorro Escandón Gallegos
Mtra. Isaura López Segura
Mtra. Cecilia Montes Medina



**Facultad
de Psicología**

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F. Abril, 2017.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por brindarme los conocimientos necesarios en mi formación académica y en mi desarrollo comprofesional, permitiendo tener una mayor visión de la Psicología en México.

A mis profesores, por todo el aprendizaje valioso que me brindaron, por enseñarme el amor a la Psicología bajo los principios de la ética y el respeto al desarrollo humano.

A mi director de tesina Marco Antonio Vicario Ocampo, por su ayuda, orientación y paciencia durante este proceso de investigación, ayudando a definir mi verdadero propósito al realizar este trabajo.

A mis sinodales, por dedicarme su tiempo para leer este trabajo y brindarme su experiencia, su visión y guía para concluir este proceso.

A la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la UNAM, por fomentar la capacitación y actualización de excelencia a psicólogos y otros profesionistas interesados en el desarrollo personal y profesional en México.

Dedicatoria

A Dios por permitirme llegar hasta este punto, por darme salud, humildad, paciencia y fé para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor en mi vida.

A mi madre María Isabel Barco Magallanes, gracias por brindarme su amor, su apoyo incondicional en todo momento de mi vida, por sus consejos, sus valores, por la motivación día con día para ser una persona de excelencia.

A mi hermana Paula, por apoyarme en cada meta propuesta, por su paciencia, cariño y amor que caracteriza a la amistad entre hermanos, gracias por confiar en mí.

A todas las personas que han dejado enseñanzas valiosas en mi vida, por sus consejos, experiencias y que confiaron en mi, ayudandome en todo proceso de mi formación.

Por último, dedico este trabajo a todos los psicólogos en formación constante, que ayuden al progreso de la Psicología en México, fomentando el desarrollo humano de calidad y dando la importancia que merece nuestra profesión dentro de las organizaciones.

Gracias.

Contenido

Resumen.....	1
Introducción.....	2
CAPITULO 1: CULTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.1 La organización: Origen y conceptos del término organización.....	5
1.2 Características de las organizaciones.....	8
1.2.1 Organización Formal.....	8
1.2.2 Organización Informal.....	9
1.2.3 Organizaciones Cerradas.....	10
1.2.4 Organizaciones Abiertas.....	11
1.2.5 Objetivos y metas de la organización.....	13
1.2.6 Políticas y procedimientos de la organización.....	13
1.2.7 Manuales administrativos.....	14
1.3 Diseño de estructura en la organización actual.....	14
1.3.1 Especialización del trabajo.....	15
1.3.2 Departamentalización.....	16
1.3.3 Cadena de mando.....	17
1.3.4 Tramo de control.....	18
1.3.5 Centralización y Descentralización.....	19
1.3.6 Formalización.....	21
1.4 Importancia de una cultura en las organizaciones.....	24
1.5 Concepto de cultura organizacional.....	28
1.6 Elementos de la cultura organizacional.....	30
1.6.1 Como se aprende la cultura organizacional.....	31
1.6.2 Funciones de la cultura organizacional.....	32
1.6.3 Características de la cultura organizacional.....	34
1.7 Diferencias entre cultura y clima organizacional.....	37
1.8 Factores culturales organizacionales.....	40
1.9 Cultura de calidad en la organización.....	44
CAPITULO 2: CALIDAD COMO DIMENSIÓN HUMANA.....	49
2.1 Concepto de calidad.....	49
2.2 Origen del control de calidad.....	51
2.3 El método Deming.....	55

2.4 El método Juran	57
2.5 El método Crosby	60
2.6 Método Ishikawa-Mizuno	64
2.7 Método KAIZEN de Masaaki Imai	69
2.8 Claves de una cultura de calidad en la organización.....	82
2.9. Socialización organizacional.....	82
2.10 Calidad como factor humano.....	89
2.10.1 Calidad personal.....	92
CAPITULO 3: PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA BASADA EN UN ENFOQUE DE CALIDAD	100
3.1 Justificación	100
3.2 Objetivo general.....	101
3.2.1 Objetivos especificos	101
3.3 Participantes	102
3.4 Materiales.....	103
3.5 Escenario	103
3.6 Carta descriptiva	103
3.7 Acciones propuestas de taller.....	108
3.8 Criterios de evaluación.....	108
Conclusiones.....	109
Alcances y limitaciones.....	112
Referencias	115
Anexos	120

Resumen

La globalización en la actualidad obliga a la sociedad a ser más competente, pero esencialmente a los individuos que forman parte de ella, en todos los ámbitos de la vida. Mediante la toma de decisiones, un mayor conocimiento y desarrollo de habilidades, saber utilizar la tecnología para informar y comunicarse con un mayor número de personas. Estos factores obligan a estar en constante desarrollo dentro de la cultura social y laboral aprendiendo nuevos conceptos y habilidades; saber comunicarse con otras culturas al tener una relación comercial.

Existen muchos libros, manuales, estrategias y metodologías que abordan el ámbito laboral dentro de las organizaciones desde emprender una empresa, alta gerencia, calidad en el servicio al cliente, entre otros, pero en realidad existe poca atención al desarrollo de la cultura interna de calidad orientada a las personas de una organización y más aún sobre la calidad que existe entre la interacción de las personas que la conforman. La **cultura organizacional de calidad** es el componente clave del desarrollo, la mejora, el cambio y la satisfacción laboral, es decir, constituye el ADN de toda organización que desea un progreso exitoso para sus integrantes como para sí.

Palabras claves: Cultura organizacional, cultura, calidad, calidad personal, organización.

Introducción.

En las sociedades contemporáneas, la cultura determina su desarrollo, debido a qué orienta la forma en como se diseñan las sociedades. La cultura junto a la economía, la política y la religión son elementos que generan modelos complejos de sociedades, en la cual cada uno de ellos puede dominar y estructurar a los demás o bien, que no exista predominancia de ningún elemento. En la actualidad existe la tendencia de ver la economía como un marco de referencia para la cultura mundial, que con dureza es protagonista de preocupaciones cotidianas y es parte significativa en la mayoría de las personas, empresas y gobiernos que pueden percibirse con limitaciones sobre dicha tendencia.

El ser social crea nuevos espacios en forma de organizaciones como redes recurrentes de compromisos humanos a través del lenguaje y acciones (Flores, 1994). El trabajo, consiste en la ejecución de tareas que implican un esfuerzo físico, mental y que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas, así mismo, las personas invierten gran cantidad de tiempo en el desarrollo de actividades laborales, por lo que se forma la vida organizacional, esta vida al interior de las organizaciones ha cambiado en los últimos 10 años debido a innovaciones tecnológicas que han provocado cambios, que dentro del ámbito comercial, las organizaciones han tenido que buscar la competitividad a nivel mundial bajo los conceptos de calidad en productos y servicio al cliente.

El presente trabajo consta de tres capítulos, proporciona un acercamiento a la parte humana de la calidad y la importancia de una cultura organizacional bajo un enfoque de calidad en las organizaciones, debido a que la gran mayoría de planteamientos sobre la calidad se basan en elementos concretos y racionales como sistemas, métodos, productos físicos, entre otros. Sin embargo, la relevancia de estos elementos en el ámbito organizacional ha provocado el descuido acerca de la importancia del factor humano, sobre todo en el desarrollo de la calidad dentro de las relaciones humanas de una organización para generar trabajo de calidad.

En el primer capítulo “Cultura organizacional”, se revisó el concepto de organización, sus características y diseño de estructura; se expone la importancia de la cultura dentro de las organizaciones, elementos que la componen, factores organizacionales, además de exponer la diferencia entre cultura y clima organizacional.

En el segundo capítulo “Calidad como dimensión humana”, se presenta el concepto de calidad, control de calidad, calidad total y mejora continua; se exponen los principales autores que han desarrollado métodos acerca de la calidad, sus propuestas y como han abordado el factor humano dentro de la calidad. Así mismo, se exponen las claves de una cultura de calidad dentro de una organización, la socialización dentro de ella y finalmente se expone la importancia de la calidad como factor humano y las principales aportaciones de situar a las personas como punto inicial de la calidad.

En el tercer capítulo “Propuesta de taller”, se presenta la propuesta de taller como herramienta de intervención dentro de las organizaciones para desarrollar una cultura organizacional bajo un enfoque de calidad orientada a las personas. Así mismo, se exponen las conclusiones, alcances y limitaciones acerca de este trabajo.

CAPITULO 1

CULTURA ORGANIZACIONAL

CAPITULO 1 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 La organización: Origen y conceptos

Para entender el término organización es necesario conocer su significado, para el autor Reyes Ponce (1994), la palabra procede del griego *organón* que puede traducirse como herramienta o instrumento. La organización no se limita a creaciones humanas, es un aspecto esencial y básico de la naturaleza, la organización genera un orden que integra elementos separados conformando un todo, el cual funciona de forma coherente, podemos observar ejemplos como la estructura atómica y molecular, biológicamente los animales y plantas en su reproducción o supervivencia; observamos entonces su organización en subsistemas que funcionan unificadamente en su totalidad enfocándose hacia metas u objetivos con adaptabilidad al medio que los rodea (De Green, 1989).

Los seres humanos vivimos en una transformación social constante y el termino organización resulta ser un concepto requerido en el desarrollo de actividades en lo que respecta a la vida cotidiana. Esencialmente la organización implica orden en la consecución de metas para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos. La organización es necesaria dentro de la cultura humana, pues genera realidad al compartir un lenguaje que permite conseguir objetivos comunes, dando identidad y sentido al comportamiento. De Green (1989), relaciona las similitudes en las organizaciones humanas, como sistemas sociales o socio-técnicos y los sistemas biológicos entre los que podemos destacar la complejidad, la posesión de un ambiente interno e interrelaciones con ambientes externos, la adaptación a cambios en un ambiente, la estabilidad o la inestabilidad, los mecanismos de procesamiento, coordinación y control de información.

Max Weber distingue otras formas de organización social al *grupo corporado*, definiéndolo como una relación social cerrada o que limita por medio de normas la admisión de extraños, siempre y cuando su orden sea implantado por la acción de los individuos específicos, cuya función regular sea un jefe y un personal administrativo en la mayoría de las veces (Hall, 1973).

Referente a la definición anterior de Hall (1973), se exponen elementos básicos para entender con mayor claridad a la organización, inicialmente las organizaciones generan relaciones sociales desde el primer momento en que los individuos interactúan dentro de ellas, debido a que no están limitados en el contacto, la organización como grupo corporado incluye algunos sectores y excluye a otros, pues define sus límites como organización. Se tiene el concepto de orden, que lo diferencia de otros órganos sociales, las formas de interacción están estructuradas e impuestas por la misma organización debido a que poseen una jerarquía de autoridad y la repartición de labores en la ejecución de funciones específicas, reforzando dicho orden con el personal calificado para llevar acabo dichas tareas.

Para Gómez Ceja (1994), la organización es “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad” (p. 191).

Cantú Delgado (1997), afirma que las organizaciones son sistemas de personas que, mediante una estructura de operación, y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orienta al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, entre otros).

Por lo tanto, consideramos organización al sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, el trabajo en equipo y la búsqueda de objetivos en común esenciales para subsistir en el ámbito laboral. El tiempo que cada individuo le dedica a una organización depende del interés de cada individuo y del sistema de recompensas que emplee la organización hacia el individuo.

El autor Hall (1973), aborda el enfoque de Chester Barnard que diferencia en cierta parte de Weber, su definición básica de organización consiste en que “es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (p. 6). Barnard aportó que se debe tener una coordinación responsable y formal, con apertura a nuevas formas de trabajo entre los individuos con metas y objetivos compartidos entre ellos; claramente esta definición profundiza el papel del individuo

fomentando la comunicación, la motivación y la toma de decisiones dentro de la organización, dando importancia a los miembros que la conforman. Para Weber su enfoque va dirigido al sistema de la organización y como ésta se desarrolla en el medio.

Las organizaciones pueden dedicarse a producir bienes o productos como a la prestación de servicios, es por ello que pueden existir organizaciones: industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas entre otras. Esto ha permitido cambiar a toda la humanidad, gracias al desarrollo económico que producen e influyen en las personas.

Para entender un término más sencillo y concreto de organización Etzioni (1964), afirma que “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas” (p.3). Referente a esta definición Hall (1973), establece que las organizaciones se crean para la consecución de metas, pero que comprenden actividades que pueden o no estar relacionadas con ellas.

Podemos afirmar que las organizaciones generaran acciones y son ejecutadas por individuos, estas acciones influyen en el comportamiento, la forma de vestir, comer, valores, expectativas, y en general en la forma de vida, así también los individuos influyen en ellas. En el ámbito laboral dependiendo de cómo se desempeñe la administración de una organización tienen un ciclo similar al del ser humano: nacen, crecen y desaparecen, por tal motivo se debe comprender las características, comportamiento y cultura de la organización para entender el comportamiento de los individuos que participan en ella.

Es necesario tener presente que el aprendizaje informal de la organización debe estar enfocado a generar una cultura organizacional exitosa, promover y gratificar el conocimiento, dejar que los individuos que la conforman compartan el saber y que el mismo esté disponible para otros miembros y evitar repetir y castigar errores.

En conclusión, el termino formal de organización para el siglo XXI es una estructura que combina el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles que la

conforman, coordinada por una jerarquía de liderazgo en la que se construye un orden racional de tareas; cuando hay organización en las organizaciones hay racionalidad deliberada pues poseen una estructura, pero cada organización también posee su cultura, la cual se genera a partir de un proceso de interacción simbólica de la comunicación entre los sujetos comprometidos. Considerando a la organización como lugar donde se producen dinámicas sociales generales (ideologías, coaliciones, innovaciones, resistencias, entre otros.) de acción social.

1.2 Tipos de las organizaciones.

Se ha demarcado teóricamente el término organización, por lo tanto se puede deducir que existen características dentro de las organizaciones que diferencian su cultura, estructura y forma de trabajo, estas características se dividen en dos tipos de organización abierta y cerrada, esto es de gran importancia ya que constituyen realidades diferentes, aunque sean organizaciones.

Stoner, Freeman & Bommer (1992), definen que una organización son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas, con esta definición se comprende que las organizaciones conllevan relaciones sociales, esto es, los individuos interactúan dentro de la organización, estos individuos no están en simple contacto casual a pesar de que la referencia a límites cerrados o restringidos pueda sugerirlo.

La organización como grupo corporado incluye unos sectores de la población y excluye otros, la organización en sí tiene sus límites. Los modelos de interacción no aparecen de manera simple; existe una estructuración de la interacción impuesta por la misma organización. Esta parte de definición sugiere que las organizaciones poseen posiciones según su estructura, objeto, relación con el ambiente, finalidad, línea de mando y duración.

1.2.1 Organización Formal

Para el autor Perel (1972), una organización con estructura formal contiene un sistema diseñado y dividido en áreas, sectores y departamentos en los que se

concentrarán funciones y tareas, cada parte está vinculada con las restantes a través de canales de comunicación, conformando una estructura planificada con distintos niveles de jerarquía, autoridad, responsabilidad y funciones definidas, las cuales conllevan obligación de rendir cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma conciente y minuciosa, para permitir a los responsables de la organización, trabajar efectivamente en conjunto, a fin de lograr el cumplimiento de objetivos propuestos.

Para que una organización sea definida formal, ha sido deliberadamente definida por la alta dirección al establecer cómo deben de ser los puestos de trabajo, las unidades organizativas, relaciones de autoridad y mecanismos de coordinación. La estructura formal aparece reflejada en el organigrama y su explicación se desarrolla mediante un manual de organización.

1.2.2 Organización Informal

Koontz, O'Donnell & Weihrich (1980), describen a la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas, ni requeridas por la organización formal previamente planificada y diseñada, pero estas pueden producirse de manera espontánea a medida que los integrantes se asocian entre sí. Surge como consecuencia de relaciones personales y de amistad entre sus integrantes, grado de interacción de los mismos, intereses comunes, existencia de líderes naturales, fallas de la comunicación, entre otros.

Referente a la organización informal los autores Koontz & O'Donnell (1972), afirman que tiene una gran importancia para las empresas, desarrollándose como cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes. Los grupos de amigos, de juegos y diversión, son ejemplos de grupos informales en la organización; su función principal es apoyar la ejecución de los planes institucionales. No obstante, a menudo, se constituyen en grupos de presión en contra de los directivos, convirtiéndose en un conflicto latente para la organización.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal. Las organizaciones tanto formales como informales deben ser flexibles para garantizar que el esfuerzo individual se canalice hacia el cumplimiento de las metas del grupo entero de la organización.

1.2.3 Organizaciones Cerradas

Para el autor R. Hall (1973), las organizaciones cerradas se caracterizan por ser instrumentos diseñados para la consecución de metas claramente específicas. Las decisiones y movimientos organizacionales están encaminados a la obtención de fines específicos y dirigidos a lograr que la organización sea más y más racional en el logro de sus metas, limita el contacto hacia el exterior, y toda la interacción y el conocimiento se genera y transmite dentro del sistema cerrado. Se considera a la organización cerrada en esencia una organización, pues emplean un mismo lenguaje en toda la estructura organizacional, establecen perfiles con precisión dentro de la cultura laboral, desarrollan comportamientos y rituales que se realizan principalmente por su valor simbólico para reforzar las creencias e ideologías de la organización.

Los sistemas cerrados pueden obstaculizar el crecimiento y desarrollo de la organización ya que la información se mantiene dentro del sistema y no interactúa o se fundamenta con el conocimiento del entorno exterior, generando posturas muy normativas, dogmáticas y totalitarias, la organización cerrada se rige por la lógica del sistema en el que se desarrolla y no en la actividad humana independiente.

Algunos ejemplos de organizaciones que se gestionan mediante sistemas cerrados son las organizaciones burocráticas como hospitales, tribunales, conventos, escuelas tanto públicas como privadas, pues existe la tendencia a mantener la eficiencia y el control para lograr sus metas y objetivos, esto incluye instaurar jerarquías, procedimientos regularizados, división de responsabilidades, separación de los derechos personales y profesionales, contratación de nuevo personal con

base a conocimientos técnicos y diferentes niveles de dirección para la toma de decisiones y su posterior aprobación.

1.2.4 Organizaciones Abiertas

Las organizaciones abiertas hacen énfasis en la interdependencia de las partes de la organización, registrando inclusive que un cambio planeado en una parte tendrá repercusiones importantes, por lo general no anticipadas, en el resto del sistema. En esencia este tipo de organización se integra en su circunstancia y entorno, que saca provecho de ello, como recíprocamente el entorno obtiene beneficios de ésta. Este tipo de organización exige aprender a trabajar en red e impulsa a la estructura a estar orientada al trabajo colaborativo. Para ello es fundamental establecer procesos graduales de cambio basados en la reflexión de lo que se quiere hacer con la información, nuevas tecnologías y su aprovechamiento dentro de la organización.

Se gestionan nuevos procesos de comunicación a partir de nueva información desde el exterior y se reorganizan los procesos colaborativos dentro de la organización. Por lo tanto, resulta claro que el medio general que rodea a la organización ejerce un alto impacto sobre la forma como es estructurada y dirigida, así como también sobre las metas que se propone conseguir. La evolución y desarrollo de este tipo de organización es continua e indefinida, la supervivencia se basa, entonces, en la adaptación tanto al medio interno como al medio externo, esto sugiere compartir información colaborativa dentro de la organización, propagar la escucha activa entre los colaboradores y generar mayor empatía con el cliente para conservar mayor grado de racionalidad ante posibles amenazas dentro de la organización y el mercado laboral en el que se desarrolla.

Algunos ejemplos de organizaciones que se gestionan por el sistema abierto debido a los cambios en el mercado laboral son Bancos, empresas de tecnología, agencias de publicidad y marketing, industria automotriz, entre otros. Debido a que se diluyen las fronteras entre la organización y la sociedad pues más que mercados se concibe como comunidad y en eso radica la fortaleza de este sistema, manejan un código

abierto y esta filosofía anima a el sistema abierto, hablando de una actitud disruptiva frente a las normas establecidas en materia de gestión empresarial, percibe la tecnología de manera importante, pero aún más el factor humano. Y todo ello, entre otros motivos, con el fin de facilitar el flujo de información en todas las direcciones (de arriba a abajo, de abajo a arriba, de dentro a afuera, de afuera a dentro).

La organización abierta debe tener un fin, una trascendencia más allá de la obtención del beneficio, se debe estar comprometida, con una ideología que favorece la creación de colaboradores de la misma. Dicha ideología no le impide ser crítica, consigo misma y con los demás, con una fuerte auto exigencia, más allá de la derivada de las normas. Se apuesta por la diversidad en productos, servicios, personas, en consonancia con su filosofía, misión y visión. Apuestan por la competencia, por la colaboración entre competidores, así como por el establecimiento de alianzas múltiples y flexibles con terceros.

A continuación en el cuadro 1.1 se comparan las características entre una organización con sistema abierto y sistema cerrado:

CARACTERISTICAS	SISTEMA CERRADO	SISTEMA ABIERTO
Estructura	Jerárquica/Vertical	En Red (cadena, malla o estrella) /Horizontal
Alcance	Interna/Cerrada	Externa/Abierta
Enfoque de recursos	Capital	Humano/Información
Movimiento	Estática/Estable	Dinámica/Cambiante
Enfoque de Personal	Administradores	Profesionales
Motivadores	Premio y castigo	Compromiso
Dirección	Ordenes administrativas	Auto administración
Base de acción	Control	Poder para actuar
Motivación individual	Satisfacer superiores	Lograr metas de equipo
Aprendizaje	Habilidades específicas	Conocimientos más amplios
Bases para compensación	Posición dentro de la jerarquía	Logros, mayor nivel de habilidades
Relaciones laborales	Competitiva	Cooperativa
Actitud de colaboradores	Desapego de la organización	Identificación con la organización
Dominio	Administración controlada	Liderazgo

Cuadro 1.1 comparativo entre organizaciones con sistema abierto y cerrado. Elaboración propia basado en el autor R. Hall (1973).

1.2.5 Objetivos y metas de la organización

El autor Gómez Ceja (1994), afirma que los objetivos y las metas están ligados y no pueden concebirse los unos sin los otros. Mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar, en uno o varios periodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

La organización tiene tres objetivos, que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí: crecimiento, estabilidad e interacción; las metas para estos objetivos varían de acuerdo a cada organización.

1.2.6 Políticas y procedimientos de la organización

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de la administración en las organizaciones, debido a que describe aquellas situaciones en las que el esfuerzo para solucionar un problema aparentemente nuevo es redundante y carente de sentido, puesto que la solución ya existe pero se desconoce o se niega, evitando que los empleados deban desarrollar nuevamente estándares funcionales y probados para la comprensión y solución de una situación problemática, y proporcionan un parámetro contra el cual pueden ser juzgados los desempeños individuales.

Para el autor Gómez Ceja (1994), las políticas tienen por objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad. Gómez Ceja (1994), define los procedimientos como una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

1.2.7 Manuales administrativos

Según el autor Perel (1972), los manuales constituyen parte del proceso de comunicación en la empresa, sirven para cumplir la función unificadora de las partes de la organización, y preponderantemente la de una de ellas, la organización formal.

Para el autor Franklin Fincowsky (1998), los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transferir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Los manuales administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de utilidad para lograr una eficiente administración. Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos para organización.

1.3 Diseño de estructura en la organización actual

Para Robbins et al. (2014), afirma que los gerentes de las organizaciones reevalúan actualmente los métodos tradicionales para encontrar nuevos diseños estructurales que ayuden y faciliten el trabajo de los empleados en la organización.

La estructura organizacional es definida por Robbins et al. (2014), como la distribución formal de los puestos de una organización, dicha estructura que puede comprenderse visualmente a través de un organigrama, también cuenta con diferentes propósitos como los que se describen a continuación:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.

- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

Cuando en la organización se crea o modifica la estructura, se involucra el diseño organizacional, el autor Robbins et al. (2014), afirman que este proceso implica tomar decisión referente a seis elementos claves de la organización, estos constituyen los principios de organización que se detallan a continuación.

1.3.1 Especialización del trabajo

El concepto de especialización del trabajo se le atribuye a Adam Smith (1776), quien prometió demostrar la manera de aumentar las riquezas de las naciones, y una de las respuestas que ofreció fue la “división de trabajo”, y que consiste en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia. En la actualidad el término especialización del trabajo, o división del trabajo, se emplea para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados.

El autor Robbins et al. (2014), indican que la parte esencial de la especialización del trabajo, se debe a que no se asigna la realización de todo el trabajo a un solo colaborador, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los colaboradores se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes consideran la especialización del trabajo como un mecanismo importante de organización, ya que genera colaboradores más eficientes, pero no como una fuente de inagotables incrementos en la productividad. El autor Robbins et al. (2014), señalan que cuando este principio es llevado al extremo, puede ocasionar problemas como aburrimiento, estrés, fatiga, mala calidad, ausentismo, reducción del desempeño y aumento en la rotación del personal; por lo que es recomendable utilizar una especialización mínima y asignar a los colaboradores un rango más amplio de tareas.

1.3.2 Departamentalización

Dentro de la organización, una vez definidas las tareas que se realizarán y quienes las llevarán a cabo mediante la especialización del trabajo, el autor Robbins et al. (2014), indican que es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada; la base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales se conoce como departamentalización.

El autor Robbins et al. (2014), indican que existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque menciona que toda organización puede contar con su propia forma específica y exclusiva de clasificar y agrupar las actividades de trabajo. A continuación, se describen las cinco formas comunes de departamentalización:

- *Departamentalización Funcional:* agrupa los puestos de acuerdo con las funciones y especialidades similares, coordinación dentro del área funcional, alta especialización, existe mala comunicación entre áreas funcionales y una visión limitada de los objetivos organizacionales.
- *Departamentalización Geográfica:* agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica, proporciona mayor eficiencia en el manejo de problemas específicos regionales, satisface de mejor manera las necesidades de mercados geográficos únicos, existe duplicación de funciones y puede generar sensación de aislamiento de otras áreas organizacionales.
- *Departamentalización por Productos:* agrupa puestos por el tipo de producto que elabora la organización, esto permite la especialización de producto y servicios determinados, los mandos gerenciales pueden volverse expertos en su industria, existe mayor cercanía a los clientes, duplicación de funciones y una visión limitada de los objetivos organizacionales.
- *Departamentalización por Procesos:* agrupa los puestos de trabajo con base en el flujo de productos o clientes, existe mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales y solo utilizarse con ciertos tipos de productos.

- *Departamentalización por Clientes*: agrupa los puestos de trabajo con base a el tipo particular de clientes que la organización intenta atraer, las necesidades y problemas de los clientes pueden ser solucionados por especialistas, existe duplicación de funciones y una visión limitada de los objetivos organizacionales.

Con frecuencia las organizaciones grandes combinan la mayoría de estas formas de departamentalización o todas ellas, su uso actual tiende a enfocarse a la departamentalización por clientes, debido a la captación, fidelización, seguimiento y respuesta a los cambios sobre las necesidades de los clientes, esencial para obtener el éxito de la organización.

1.3.3 Cadena de mando

El autor Robbins et al. (2014), definen la cadena de mando como la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien debe de reportar a quien. Este proceso facilita la labor tanto de mandos gerenciales como el de los colaboradores a su cargo, ayudando a orientar a quien deberán acudir cuando se presente algún problema y el grado de responsabilidad que se asume.

Para entender la cadena de mando, el autor Robbins et al. (2014), explican que deben entenderse los siguientes tres conceptos:

- *Autoridad*: se refiere a los derechos esenciales y permanentes a una posición gerencial con la finalidad de decirle a los colaboradores qué hacer y esperar que lo hagan.
- *Responsabilidad*: se refiere al trabajo asignado por parte de los mandos gerenciales a sus colaboradores, mediante la coordinación y supervisión de las actividades que asumen los colaboradores mediante la obligación o expectativa de desempeño.
- *Unidad de mando*: establece que un colaborador debe reportarle sólo a un mando superior, debido que al reportar a varios mandos superiores puede

generar peticiones contradictorias provocando problemas en la comunicación.

Si bien es cierto que los pioneros de las teorías de la administración como Fayol, Weber, Taylor, entre otros, consideraban las cadenas de mando, autoridad, responsabilidad y unidades de mando como procesos básicos de las organizaciones, en la actualidad estos conceptos pierden importancia. El autor Robbins et al. (2014), indican que los mandos gerenciales optan por cambiar la imagen marcada por la diferencia de jerarquías laborales, convirtiéndose de jefes a facilitadores y esto facilita los procesos de comunicación interna, eliminando barreras de comunicación entre las áreas de la organización debido a que no es necesario pasar la información por la cadena de mando cuando se tiene acceso a la información.

1.3.4 Tramo de control

El autor Robbins et al. (2014), refiere que el tramo de control determina el número de niveles y mandos gerenciales de una organización, esto es de suma importancia debido a que expone que tan eficiente es la organización.

A medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos. No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, esto porque los supervisores no poseen tiempo para brindar el liderazgo y la ayuda que se requieren.

Los tramos de control reducidos, permiten que un gerente pueda mantener un control estricto. Pero además posee ciertas desventajas, entre las que se pueden considerar:

- Posee un costo elevado, ya que aumenta los niveles de gerencia,
- Aumenta los niveles de gerencia hace que se disminuya la toma de decisiones y que la alta gerencia por lo general se aisle.
- Origina que la comunicación vertical se vuelva más compleja dentro de la organización.

- Fomenta una gran supervisión y desalientan la autonomía y libertad del trabajador.

Actualmente las organizaciones optan por tener mandos gerenciales que puedan manejar con eficiencia y eficacia, es decir que gerentes y colaboradores bien capacitados y experimentados pueden funcionar bien en un tramo de control mayor.

El autor Robbins et al. (2014), afirma que a mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, tanto menos supervisión directa necesitan. Otros factores que pueden determinar el tramo de control apropiado son la complejidad de las tareas a realizar, la sofisticación del sistema de información de la organización, la proximidad física entre los colaboradores, el grado de estandarización de procedimientos, la fortaleza de la cultura organización y el estilo de liderazgo de los mandos gerenciales.

1.3.5 Centralización y Descentralización

El autor Robbins et al. (2014), describen la centralización como el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización, si los altos mandos toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada.

Ventajas de la centralización:

- Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.
- Quienes toman decisiones están mejor entrenados que quienes están en los niveles más bajos.
- Elimina la duplicación de esfuerzos y reduce los costos operacionales de la descentralización.
- Ciertas funciones logran una mayor especialización y aumento de habilidades.

Desventajas de la centralización:

- Quienes toman decisiones raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.
- Las líneas de comunicación más distanciadas ocasionan demoras y un mayor costo operacional.
- Al haber mayor número de personas involucradas, crece la posibilidad de que haya distorsiones y errores personales en el proceso.

En palabras del autor Robbins et al. (2014), la descentralización se refiere a la mayor cantidad de información proporcionada por los colaboradores de niveles inferiores, permite a la organización adaptarse mejor a las condiciones delegando la autoridad a los que están físicamente presentes y activos en un determinado proyecto u operación. Los mandos gerenciales de niveles inferiores adquieren experiencia relevante, lo cual mejora la calidad de los recursos humanos.

Ventajas de la descentralización:

- Los mandos superiores tienen más contacto con la información y el personal cuando se debe tomar decisiones.
- Permite aumentar la eficiencia aprovechando tiempo y aptitud de colaboradores.
- Mejora la calidad de las decisiones disminuyendo el exceso de trabajo en la toma de decisiones.
- Reduce la cantidad de trámites de documentación del personal de las oficinas centrales.
- Los gastos de coordinación pueden reducirse debido a mayor autonomía para tomar decisiones.

Desventajas de la descentralización:

- Falta de uniformidad en las decisiones, insuficiente aprovechamiento de los especialistas (están concentrados en las oficinas centrales).
- Falta de equipo apropiado o de personal especializado (al descentralizar se debe capacitar).

- Incremento de costos por la tendencia de las unidades descentralizadas a formar sus propios equipos de especialistas.
- Problemas en los procesos de comunicación que provocan distorsiones e ineficiencia.
- Riesgo de exagerar la importancia de las submetas, priorizándolas sobre las metas principales de la organización.

En la actualidad los conceptos de centralización y descentralización en palabras del autor Robbins et al. (2014), es relativo y se debe a que una organización jamás está completamente centralizada o descentralizada, una minoría de organizaciones podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones se tomarán únicamente los mandos altos; de igual forma una organización podría funcionar eficazmente si todas las decisiones se delegaran a los empleados de niveles más bajos.

Actualmente las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles a la tendencia de los cambios hacia la toma de decisiones descentralizadas y se le conoce como *otorgamiento de facultades de decisión a los empleados*, lo cual significa dar a los empleados mayor autoridad o poder para tomar decisiones, refiriéndose al grado de participación interna en la implementación o modificación de nuevos planes o estrategias de la organización.

1.3.6 Formalización

El autor Robbins et al. (2014), explican que la formalización hace referencia a la estandarización en los trabajos de una organización y en grado se encuentran las reglas y procedimientos que guían el comportamiento de los colaboradores. En organizaciones que se rigen por una estructura exigentemente formal existen descripciones explícitas, reglas organizacionales diversas y procedimientos definidos para ejecutar procesos en las actividades laborales, existe poca discreción sobre lo que se tiene que hacer y se considera como formalización alta o máxima.

Cuando los comportamientos en los puestos relativamente no están estructurados y los colaboradores gozan de demasiada libertad para elegir la forma en que harán su trabajo, para los cuales no existen procedimientos. Los miembros de las

organizaciones deben utilizar su discrecionalidad para decidir qué hacer y cómo hacerlo y se considera como formalización baja o mínima. La formalización es una herramienta esencial para el desarrollo del proceso de coordinación. La forma de mantener centralizada la toma de decisiones en organizaciones grandes, con gran variedad de actividades y tareas, es justamente a través de un alto grado de estandarización y formalización.

De esta manera las decisiones se adoptan y programan en los niveles más altos, asegurándose la conducción de la organización bajo un desempeño adecuado por parte de los trabajadores. Se pueden incluir objetivos, planes, presupuestos, procedimientos y controles para cada una de las fases operativas de los procesos.

Las organizaciones en la actualidad actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias, por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad. Para lograr esto su dirección debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio. Evidentemente existe una verdad que genera discusión en la actualidad y es debido a que las organizaciones son muy resistentes al cambio.

Cualquier persona que haya intentado introducir innovaciones en un nuevo plan de estudios para una universidad, mejorar los procesos de capacitación de personal en una empresa privada o fomentar un nuevo programa de servicios en una empresa gubernamental, se habrá enfrentado cara a cara con el conservadurismo organizacional.

En una sociedad con amplia variedad de organizaciones y formas organizacionales, como lo es México en la actualidad, el cambio social es contante. El desarrollo y aumento en la diversidad de las organizaciones a nivel mundial, así como la movilidad del entorno social, supone a las organizaciones una necesidad de innovación constante como medio para maximizar las oportunidades que ofrecen los cambios dentro del sistema social.

La innovación considerándola como la investigación de nuevos conocimientos, soluciones a la vanguardia y creatividad se hace relevante en el contexto de las organizaciones, pues ofrece dos formas de implementarla: la primera refiere a los cambios realizados internamente en la organización con el fin de maximizar recursos y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y esto incluye tecnología, economía y sociedad. La segunda forma refiere de manera estricta a la innovación tecnológica centrada en el desarrollo de productos, procesos y servicios enfocados a solucionar las necesidades que la sociedad demanda.

Por lo tanto, se opta por generar organizaciones inteligentes, caracterizadas por tener amplia apertura al aprendizaje y enfocadas a la competitividad, el autor Senge P. (2011), explica como una organización en aprendizaje es aquella que plantea la idea de fomentar el aprendizaje para conocer la realidad desde un observador diferente, detectando ciertos principios que permitan conocerla, entenderla y manejarla. Este enfoque toma en consideración a todos los miembros de la organización como elementos valiosos, capaces de generar un alto impacto y valor agregado, pues desarrollan la capacidad de compromiso con la visión de la organización, adoptando la misión y actuando de acuerdo a los valores con total responsabilidad.

Las organizaciones en la actualidad son capaces de tomar decisiones, expandir la visión de la organización utilizando su creatividad, reconociendo sus cualidades y limitaciones, aprendiendo y desarrollando nuevas habilidades y generando talento para la organización. Incentiva el trabajo en equipo de manera eficiente y creativa bajo el liderazgo compartido.

La organización actual según el autor Dygert (2013), debe trabajar un enfoque de aprendizaje busca asegurar de forma constante que todos los colaboradores estén aprendiendo y ejerciendo en la práctica diaria el potencial de sus capacidades, habilidades y talentos. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad en su área de desarrollo laboral, la forma de adquirir compromisos, de asumir responsabilidades y compartirlas, buscar continuamente el auto-crecimiento, crear

sinergia a través del trabajo en equipo y desarrollar calidad de manera laboral, profesional y personal.

1.4 Importancia de una cultura en las organizaciones

Acercas de la cultura el autor Robbins et al. (2014), expone que cada persona tiene una personalidad única; rasgos y características que influyen en la forma de actuar e interactuar con otras personas y en las organizaciones es similar referente a su cultura.

El autor Gómez, A. (2003), propone como importancia de la cultura: “la influencia de la cultura organizacional en la introducción de aproximaciones de gestión de calidad surge en parte a raíz de los intentos de explicar el éxito de las empresas Japonesas y de países del Pacífico, que excedieron los niveles de productividad, calidad, innovación y servicio de las empresas europeas y americanas, intentos en los que se ha tendido a dar importancia a los valores compartidos de la dirección y los trabajadores japoneses como un factor importante de su éxito (Garmendia, 1988; Furnham y Gunter, 1993). Se ha planteado que estos valores se traducen en unas normas de comportamiento que demuestran un compromiso con la calidad, la solución de problemas y el esfuerzo cooperativo en un grado mayor del que se da en las organizaciones de fuera de Japón (Furnham y Gunter, 1993).” (pág. 83).

Considerando a la cultura organizacional como factor de alto pacto en el éxito económico que las organizaciones pueden obtener ha generado que la cultura se cobre una gran importancia, tomando en cuenta los estudios relacionados a fenómenos relativos a las organizaciones, entre ellos la introducción, desarrollo e implementación de la calidad. El autor Robbins et al. (2014), describe la cultura de la organización como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma que actúan los miembros de la organización; estos valores y prácticas compartidas han cambiado con el tiempo y determinan considerablemente cómo se hacen las cosas dentro de la organización.

La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores, así como conocimientos y

formas de pensar que sirven de guía, representando la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo el personal participa, pero la mayoría de las veces pasa inadvertida hasta que se requiere implantar nuevas estrategias que van contra las bases de la cultura, pues se enfrenta al poder de las creencias que la rigen.

Las ideas se convierten en parte de la cultura según el autor Gómez, A. (2003), refiere que estas ideas pueden proceder de cualquier parte de la organización, por lo general la cultura de una organización comienza con un fundador, líder o precursor que relaciona, estructura y establece una ideología, valores, visión, misión, filosofía o nuevas estrategias de negocio. Cuando esta serie de valores particulares resultan ser exitosos, se institucionalizan y surge la cultura organizacional que reflejan los ideales y propósitos del fundador.

El autor Gómez, A. (2003), afirma que es importante entender que la cultura cumple con dos funciones fundamentales en todas las organizaciones: 1) integrar los miembros para que sepan cómo relacionarse, 2) ayudar a la organización a adaptarse al medio externo. La integración interna se refiere a que los colaboradores desarrollan una identidad colectiva y conocimiento de la forma que mejor puedan trabajar juntos de manera efectiva, ayudando a guiar las actividades diarias de los colaboradores para alcanzar metas propuestas. La adaptación externa se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y el trato con personas externas, ayudando a responder con rapidez las necesidades de los clientes o a los movimientos de la competencia.

El autor Robbins et al. (2014), define que para comprender la cultura de una organización implica tres factores, el primer factor es tener una *percepción*, debido a que la cultura es algo que no puede verse o tocarse físicamente, pero es evidente que los colaboradores lo perciben claramente de acuerdo a sus experiencias dentro de la organización. El segundo factor es que la cultura es descriptiva, esto refiere a como perciben los colaboradores la cultura y no con si les gusta. El tercer factor es el aspecto compartido de la cultura, esto es que los colaboradores pueden

tener diferentes experiencias, trabajar en diferentes departamentos y niveles de la organización tienden a describir la cultura en terminos similares.

Considerando la importancia del concepto de cultura organizacional, podemos decir que es relativamente nuevo referente a su aplicación a la gestión corporativa, pero siempre se ha tenido, ya sea de manera exitosa o errónea en las organizaciones. Bajo esta perspectiva se facilita a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones, logrando gran relevancia, pues cumple con la necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y da explicaciones sobre el porqué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fracasan y otras triunfan. Se puede decir, que la cultura organizacional intenta mejorar las viejas formas de trabajo sin perder el espíritu de sus tradiciones.

Como se menciona anteriormente según el autor Gómez, A. (2003), la cultura organizacional es importante debido a que genera oportunidades favorables a la organización de manera interna y externa, además de funcionar como estrategia de negocio puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de una organización, especialmente si ésta se enfrenta a una crisis o pasa por un momento complicado. A medida que se recupera, la organización tendrá que buscar formas de mejorar su productividad y su desempeño general; para esto se genera la posibilidad de crear mejoras a partir de la cultura organizacional, para lo cual se puede empezar por tener a la cultura actual como punto de referencia, teniendo clara su definición, lo que significa para los colaboradores y como éstos quisieran que fuera, para pasar a realizar los cambios que se consideren necesarios.

De manera final se concluye que la cultura organizacional es parte fundamental del funcionamiento de cualquier organización y es percibida de esta manera por sus empleados, lo que hace necesario que una organización tenga en cuenta y aproveche su cultura, si no quiere que se convierta en un aspecto negativo y en contra de los resultados que se busca obtener.

El impacto que genera la cultura dentro de la organización afecta de manera directa la forma como se administra, en la Figura 1.2 el autor Dygert (2013), ejemplifica las

siguientes aportaciones: “el Dr. Johnson Edosomwan que ilustra la interacción entre el sistema de administración y las reacciones de los empleados. En este diagrama, generalmente conocido como el Modelo Edosomwan, cuatro círculos representan los sistemas clave de una organización (de administración, social, técnica y conductual) que giran alrededor del quinto círculo de los cambios deseados en la organización” (pág. 20.)

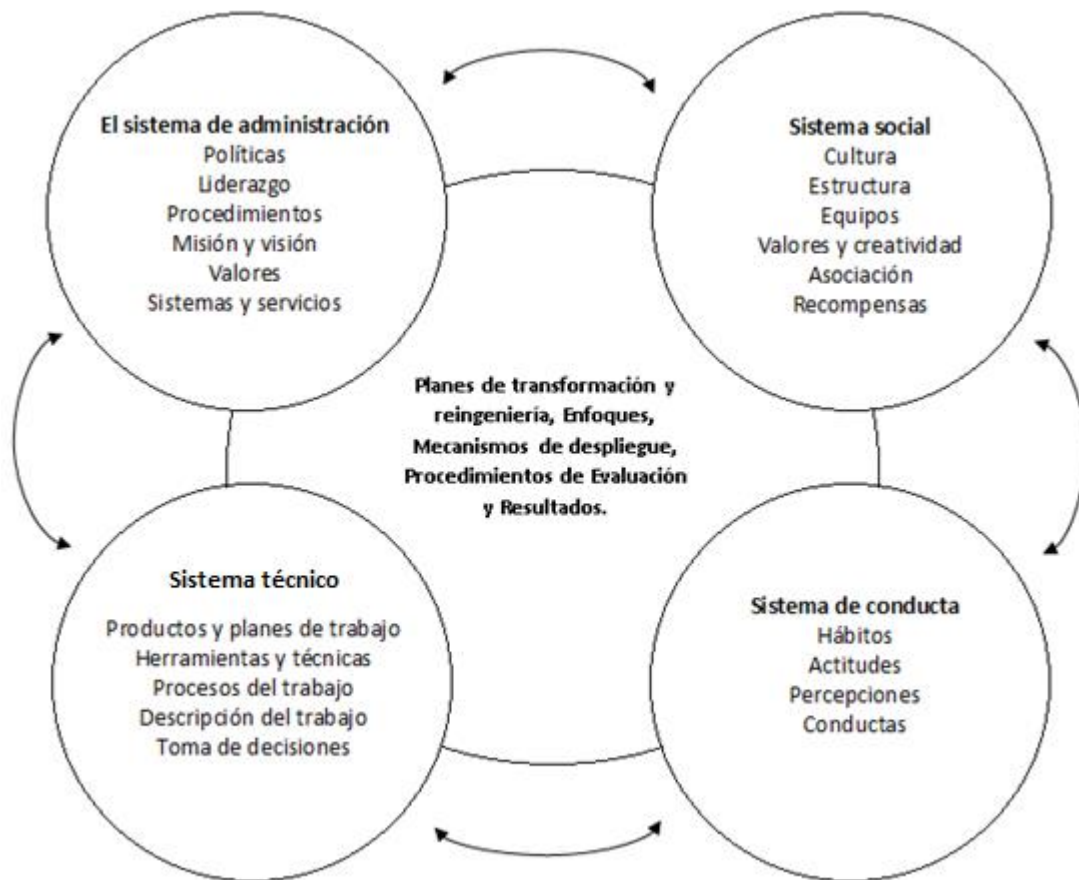


Figura 1.2. Modelo de transformación organizacional y de proceso (Modelo Edosomwan), p.20, por Dygert, C. (2013). *Culturas organizacionales triunfadoras... y rentables.* México: Panorama.

“La lección que él quiere dar con esta ilustración es que los cuatro sistemas: de administración, social, técnico y conductual, están entrelazados y son mutuamente responsables uno del otro. Juntos, tienen la clave de la evolución de una organización. Cualquiera que sea la transformación, cambio de tamaño, proceso u otras mejoras que desee introducir en una organización, el éxito y la eficacia de ese

esfuerzo dependerán de la manera como interactúen los sistemas entre sí (el impacto de la cultura)” (pag. 21).

1.5 Concepto de cultura organizacional

La popularidad del concepto también se conoce como cultura corporativa o cultura laboral, “la cultura organizacional abarca los valores, creencias y tradiciones que comparten los individuos en las organizaciones (Nwachukwu y Vitell, 1997; Schein, 1985; Weber, 1996). Esta cultura es la que establece las normas de conducta apropiada en el lugar de trabajo (lo que está bien o mal) y define las funciones y expectativas que los empleados y la dirección tienen de cada uno (Nwachukwu y Vitell, 1997; Sackman, 1991; Weber, 1996)” (Aamodt et al., 2010, p. 522).

Según Abravanel (1992), la cultura organizacional es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industrias, etcétera). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, entre otros.

Para Tagiuri y Litwin (1968), la cultura organizacional es el clima de sentimientos que se viven en una organización, debido al medio físico y a la forma en que interactúan sus miembros entre sí y con externos.

El autor Robbins et al. (2014), expone que la cultura organizacional proviene originalmente de la visión de los fundadores de la organización, debido a que no están restringidos por clientes o enfoques anteriores y pueden establecer la primera cultura formando una imagen de como requiere ser la organización.

Edgar Schein (1992), define la cultura organizacional como “un patrón de supuestos básicos compartidos, que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida, y, por lo tanto, enseñada a los

miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (Cantú Delgado, 1997, p. 83).

Cantú Delgado (1997), menciona algunos aspectos que determinan la cultura dentro de la organización que son:

“1. *Autonomía individual*. Grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones permiten a los individuos.

2. *Estructura*. Medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.

3. *Apoyo*. Grado de cordialidad y apoyo dado por los administradores a sus subordinados.

4. *Identidad*. Medida en que los miembros se identifican con la organización con su conjunto más que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional en particular.

5. *Forma de recompensar el desempeño*. Manera en que la asignación de recompensas y reconocimiento en la organización (como los incrementos salariales, las promociones, entre otros.) considera criterios congruentes con los sistemas administrativos que se utilizan.

6. *Tolerancia al conflicto*. Nivel de aceptación de conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo, y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.

7. *Tolerancia del riesgo*. Medida en la cual se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a tomar riesgos.

La cultura de una organización, como la de una sociedad, no es fija y puede cambiar. Es la suma de las percepciones compartidas por todos

sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ella y por lo mismo puede cambiarlas.” (pag. 83, 84.).

Según el autor Daft (2001), afirma que la cultura otorga a los individuos un sentido de identidad organizacional generando compromiso a las creencias y valores en las cuales se rige la organización, por lo general la cultura puede proceder de cualquier parte de la organización, la mayoría de las veces comienza con un fundador o líder, el cual crea e implementa ideas, valores que dan un nuevo significado o valor agregado como una visión, estrategias o nuevos negocios. Al realizar cambios que generan un impacto positivo y exitoso, se institucionalizan como parte de la organización y nace una cultura organizacional el cual refleja la visión compartida y da una guía hacia donde va.

La relevancia de conocer el concepto de cultura organizacional es para puntualizar con un criterio más amplio sus alcances y efectos que produce dentro de las organizaciones, debido a que es un elemento esencial y cotidiano de la sociedad en un contexto laboral, por lo cual se debe comunicar a todos los niveles de la organización. Es evidente que la cultura requiere tiempo para crearla, implementarla y mantenerla actualizada para dar estabilidad a la organización pues rige la conducta de los individuos que se relacionan dentro de ella.

1.6 Elementos de la cultura organizacional

El autor Robbins et al. (2014), afirma que cuando la cultura organizacional está establecida, desarrollar practicas organizacionales benefician a su progereso y mantenimiento dentro de la organización. Es fundamental que las organizaciones ayuden a los colaboradores a adaptarse a su cultura atravez de la socialización, este proceso ayuda a los nuevos miembros a aprender la forma en que la organización realiza las cosas, esto minimiza las probabilidades de que los nuevos colaboradores que no conocen la cultura organizacional, afecten las ideas y costumbres actuales para el desarrollo de la organización.

Como podemos comprender, la cultura organizacional ayuda a los colaboradores a tener una conducta óptima, pero es evidente que existen acciones y conductas

indeseables dentro de la organización que puede afectar la toma de decisiones y por tal razón, ser ignorada la mejora de la cultura para cambiar esas prácticas traducidas como resistencia, cuando se propone reestructurar o hacer cambios en la organización.

Aamodt (2010), afirma que esto se debe a que existe una creencia generalizada en el cual la cultura no se puede cambiar o que las organizaciones en su mayoría no saben cómo efectuar el cambio y esto lo evidencia en una encuesta hecha en 1997 por Scherriton y Stern, el cual, de 500 corporaciones consultadas, el 70% indicó no tener los conocimientos para abordar temas culturales. Al no contar con el conocimiento, el efectuar cambios en la forma de ejecutar acciones dentro de la organización y el comportamiento de los individuos que la conforman, no duraran. Debido a la importancia de saber cómo incluir la cultura como proceso de cambio, las organizaciones requieren saber las características y funciones que la cultura genera dentro de ellas.

1.6.1 Como se aprende la cultura organizacional

El autor Robbins et al. (2014), manifiesta que la cultura organizacional se aprende de distintas formas, pero las mas comunes son através de historias, rituales, simbolos materiales y lenguaje. A continuación se describen:

- *Historias*: Por lo general las historias dentro de la organización son narraciones sobre eventos o personas importantes, como los fundadores de la organización, faltas o violaciones a las reglas y soluciones ante errores pasados. Estas historias sirven de ejemplo y enseñanza a los colaboradores sobre la cultura de la organización, uniendo el presente con el pasado se proporcionan explicaciones y legitimizan las practicas actuales; ejemplificando lo realmente importante para la organización y proporcionan ideas contundentes de sus objetivos.
- *Rituales*: Los rituales dentro de la organización son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores y objetivos de mayor importancia para la organización. Resulta fundamental la motivación,

premiación y experiencia que se brinda a los colaboradores en un ritual, debido a que su función es importante para establecer los niveles deseados en las expectativas conductuales de los empleados para cumplir sus objetivos y metas.

- *Simbolos materiales*: Los simbolos materiales u objetos generan la personalidad de la organización, se refiere a la distribución, tamaño y elegancia de las oficinas, el tipo de vestimenta de los empleados, servicios que brinda la organización como automóvil, gratificaciones, membresías adicionales, uso de instalaciones (gimnasio, comedor, estacionamiento, etc.) para ciertos colaboradores. Los simbolos materiales transmiten a los empleados quien es importante, el tipo de comportamiento apropiado y qué se espera de ellos.
- *Lenguaje*: Se utiliza como una forma de identificar y unificar a los integrantes de una cultura, a medida que se aprende el lenguaje los miembros respaldan y acreditan la cultura y se disponen a conservarla. Conforme pasa el tiempo en la organización, se crean palabras y expresiones únicas para describir al equipo de trabajo, personal clave, clientes, procesos, proveedores, productos o servicios relacionados con su negocio. Al principio puede parecer agobiante para los nuevos miembros aprender el lenguaje, despues de un periodo de tiempo se vuelve un común denominador que exista unión entre colaboradores.

1.6.2 Funciones de la cultura organizacional

Para los autores Guillen y Guil (2000), proponen cuatro funciones de la cultura de la organización: identificación de la organización, compromiso colectivo, estabilidad del sistema social e instrumento para que todo tenga congruencia. Rodriguez (2003), sugiere que la función de la cultura es procurar la adaptación al entorno y la integración interna de sus colaboradores, las cuales estarán determinadas por la permanencia de los mismos dentro de la organización. Desde este enfoque funcional de la cultura organizacional, Hitt, Ireland y Hoskinsson (1999) identifican siete funciones de la cultura que fortalecen y mejoran la competitividad de la

organización: 1) Promover el aprendizaje y desarrollo humano, 2) Asignar y distribuir los talentos y recursos en las áreas de la organización, 3) Innovación general de la organización, 4) Visión a largo plazo, 5) Calidad en servicios y productos interna y externamente, 6) Promover la integración de equipos de trabajo, 7) Fomentar valores éticos.

Robbins (1999), señala como funciones que tiene la cultura organizacional, las que a continuación se menciona:

- Definir límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- Dar un sentido de identidad a las organizaciones.
- Crear compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- Proporcionar un sistema de control social en las organizaciones.
- Apoyar la estabilización del sistema social organizacional.

Los autores Newstrom y Davis (1993), señalan como funciones principales de la cultura de toda organización, las siguientes:

- Dar una identidad organizacional a los empleados
- Definir la visión de lo que la organización representa.
- Ser una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- Proveer un sentido de seguridad a quienes la integran.
- Conocer la cultura, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- Proveer de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión a los miembros de la organización.
- Estimular el entusiasmo de los empleados para la realización de sus funciones.
- Estimular y captar la atención con sistemas de valores y creencias similares.
- Identificar los modelos de comportamientos a reiterar y fomentar.

Por otra parte, Cruz (2005), aporta elementos que deben conformar la cultura de la organización:

- 1) *Misión, Visión y Objetivos*: Claridad en la misión como el propósito general de la organización, visión como inspiración y guía para generar compromiso y por último los objetivos que generan coordinación, control y sinergia.
- 2) *Sistema de valores*: Los valores sustentan la estrategia de la organización y no deben ser impuestos, se procura que sean compartidos por todo el personal desde el enfoque de la ética como código de principios morales.
- 3) *Hábitos laborales*: Reflejan el estado de productividad y eficiencia en las actividades fundamentales de la organización y sus integrantes.
- 4) *Ritos y ceremonias*: Socializan, estabilizan, reducen la ansiedad y transmiten mensajes a los colaboradores, es la forma en como fluye la comunicación.
- 5) *Estructura organizacional y comunicación*: La forma como está compuesta la organización y si es funcional en sus divisiones y áreas, de esta forma permite saber cómo se comunican y si es efectiva la transmisión de mensajes de manera interna y externa congruente a las estrategias que sigue.
- 6) *Alta dirección*: Como los líderes de la organización influyen en el desarrollo cultural, laboral, social y ético en diferentes procesos como la toma de decisiones, productividad, soluciones, la forma de manifestar su autoridad, entre otros.

1.6.3 Características de la cultura organizacional

Los autores Chiavenato & Guzmán Brito (2009), afirman que la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a contender con su entorno, combinando creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular sobre como funciona una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales según Chiavenato & Guzmán Brito (2009), que son :

- *Regularidad de los comportamientos observados*: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

- *Normas*: Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- *Valores dominantes*: Son los principios de los cuales depende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- *Filosofía*: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- *Reglas*: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- *Clima organizacional*: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, entre otros.

La comprensión de estas características culturales pueden ser manifestadas en diferentes estilos de organizaciones.

De acuerdo a estas características de la cultura organizacional, vemos que es el resultado del aprendizaje grupal de los miembros de la organización, lo cual la hace particular a la cultura debido a que corresponde a una construcción social en un contexto claramente delimitado, el cual se le clasifica en tipologías.

Según Daft (2001), existen cuatro categorías dentro de las organizaciones basadas en dos factores: 1) la medida en que el entorno de la competencia requiere flexibilidad o estabilidad y 2) el grado en que el enfoque estratégico y la fortaleza son internos y externos:

1. *Cultura de adaptabilidad*: se caracteriza por desarrollar un enfoque estratégico en el entorno externo que prioriza la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades del cliente. Las organizaciones que se rigen por esta cultura no solo reacciona con rapidez a las modificaciones ambientales, crean el cambio debido a que la innovación, la creatividad y la toma de riesgo se aprecian y premian.
2. *Cultura de misión*: se caracteriza por acentuar una clara visión del propósito de la organización y en el logro de objetivos como crecimiento de ventas,

rentabilidad o participación en el mercado, para ayudarse a conseguir el propósito. Se preocupa por el servicio a clientes específicos en el entorno externo, no tiene una necesidad de un cambio rápido.

3. *Cultura de clan*: está enfocado principalmente a la participación e intervención de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Se centra en las necesidades de los empleados como la ruta para el alto desempeño. La participación e intervención crean un sentido de responsabilidad y propiedad, generando mayor compromiso con la organización.
4. *Cultura burocrática*: se caracteriza por un enfoque interno y orientada a la consistencia para propiciar un ambiente estable, además de ser apoyado por metodologías para la realización de los negocios. Los símbolos, héroes y ceremonias apoyan la cooperación, tradición y el seguimiento de políticas y prácticas establecidas como forma de alcanzar los objetivos. La participación personal es algo menor, pero se compensa por un alto nivel de consistencia, conformidad y colaboración entre los miembros.

Según Siliceo et al. (2000), antes de mencionar la categoría de cultura organizacional, es necesario resaltar la relevancia del líder como figura central en la construcción de la cultura organizacional. Estos autores afirman que existen ciertos factores que los líderes priorizan para el desarrollo de los procesos humanos, entre los más importantes se encuentran la comunicación e información, la integración y trabajo en equipo, el delegar responsabilidades, la motivación, el reconocimiento, la creatividad e innovación, la capacitación, la toma de decisiones y el liderazgo.

Por lo mencionado anteriormente, todo integrante nuevo o antiguo debe de conocer las funciones y características de la organización en la que se desempeña y de igual manera se debe de ver reflejado lo que se espera de sus integrantes en beneficio y progreso de la organización.

1.7 Diferencias entre cultura y clima organizacional

En la actualidad el progreso de la psicología en el ámbito organizacional ha generado diversas aportaciones y ampliado su enfoque para diferenciar diversos fenómenos y definirlos de la manera más congruente y específica que le es posible, pero aún existen individuos e incluso organizaciones que tienden a confundir los términos en función de dos conceptos sumamente relacionados pero que no son iguales en sus aplicaciones y alcances y estos términos son clima organizacional y cultura organizacional, existe el falso pensamiento que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. Existen diferencias entre ellos y en este capítulo explicaremos y aclararemos la relevancia de los dos conceptos y sus diferencias.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un elemento prioritario para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Rodriguez (1999), afirma que termino de clima organizacional se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

La relación existente entre sistema-ambiente, que se aborda en la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la teoría general de sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y utilizada e impulsada por el desarrollo de la cibernética, se introduce de manera imponente en las teorías organizacionales en los años sesenta. Talcott Parsons (citado por Rodriguez, 1999), propuso una teoría en donde las organizaciones resultan ser un subsistema de la sociedad, exhibiendo una posibilidad que integrara la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Dicha integración podría producirse a través de roles, status y expectativas, con base a la personalidad y normas, pero la teoría no prospero debido a la complejidad en la época la cual se desarrolló marginalmente.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, es decir la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Menciona que el clima organizacional involucra diferentes aspectos que se superponen mutuamente como el tipo de organización, tecnologías, políticas, metas operacionales, reglamentos internos que forman parte de la estructura organizacional, además de las actitudes, valores y formas en el comportamiento social que son recompensadas o castigadas socialmente como parte de la cultura.

Anzola (2003), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los colaboradores y esto diferencia a una organización de otra. Así mismo, para Seisdedos (1996), el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción de ambos, menciona que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben sus semejantes, finalmente define que es más una dimensión del individuo que de la organización.

De acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir el clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los colaboradores de una organización acerca de las acciones que realiza, como las políticas, el estilo de liderazgo por el cual se maneja, las relaciones interpersonales, remuneraciones, etc. Determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en la organización, recordando que cada colaborador tiene una percepción diferente por lo que la atmósfera dentro de la organización o lo que se respira en ella por así decirlo, tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los individuos valoran su trabajo, finalmente cada organización tendrá un clima diferente debido a estos factores.

Anteriormente ya se ha explicado como la cultura organizacional está relacionada con las normas escritas y no escritas de una organización y estas deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización

que incluyen planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión tales como procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, entre otros.

Poco a poco el clima organizacional se ha hecho relevante dentro de la dinámica de las organizaciones, aunque al igual que la cultura organizacional, las organizaciones hoy en día no saben cómo abordar este factor para crearlo o desarrollarlo de manera favorable. Para Litwin y Stinger (citados por Jimenez, 2011), en su teoría propuesta establecen nueve factores que repercuten en la generación del clima organizacional, estos son:

1. *Estructura*: se refiere a la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la organización en relación a los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición que ocupen en el organigrama. Dependiendo de las normas, reglas, políticas o procedimientos se facilita o dificulta el flujo de la comunicación, aspecto esencial para la convivencia de la mejor manera.
2. *Responsabilidad*: se relaciona directamente a la autonomía para ejecutar acciones y procesos encomendados y a su vez se relaciona con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las actividades dadas a los colaboradores.
3. *Recompensas*: son los incentivos acordes a la actividad desarrollada dentro de la relación laboral como un salario justo o prestaciones otorgadas por la ley. Es importante mencionar que, en la dinámica con los colaboradores, no solo basta con incentivos materiales, es necesario dar un salario moral o reconocimiento adicional por el buen trabajo realizado.
4. *Desafío*: conforme la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, dichos desafíos ayudaran a mantener un sano clima competitivo, necesario para el desarrollo de toda organización.
5. *Relaciones*: con fundamento en el respeto interpersonal en todos los niveles de la organización, el trato cordial y la cooperación con base a la efectividad, productividad, utilidad y límites precisos, sin excesos evitando el estrés, acoso y otros inconvenientes entre los colaboradores.

6. *Cooperación*: fomentando el apoyo, trabajo en equipo para lograr resultados que generen beneficios para la organización en cuanto a los resultados esperados.
7. *Estándares*: estableciendo parámetros de cumplimiento con base a una congruencia para ser logrados sin extenuar los esfuerzos, los colaboradores perciben estos con un sentido de equidad y justicia, promoviendo una sana convivencia de calidez.
8. *Conflicto*: no se está exento que entre los colaboradores existan desavenencias, provocado por diferentes motivos ya sea por cuestiones laborales o sociales y podrá manifestarse en el mismo nivel o diferentes debido a las relaciones entre las diferentes que existen.
9. *Identidad*: comúnmente conocido como sentido de pertenencia, se manifiesta como el orgullo de pertenecer a la organización y ser un miembro activo de ella con la sensación de estar aportando esfuerzos para lograr los objetivos que se han propuesto.

De estos factores antes descritos, se generan percepciones en cada uno de los colaboradores dentro de la organización que van a provocar de manera directa una moral laboral que anticipa la formación del clima organizacional, pues es una sensación interior resultante de una impresión hecha en los sentidos de los individuos y la forma en cómo se percibe habrá una gama de actitudes, positivas o negativas, dependiendo de la situaciones y en las formas en cómo se evalúe la interacción entre las características personales y organizacionales.

1.8 Factores culturales organizacionales

Gestionar una cultura organizacional debe ser el punto de partida de cualquier estrategia corporativa, pues entender la naturaleza de la cultura organizacional es de vital importancia para llevar adelante programas en el que participen todos los colaboradores ya que la dimensión humana de cualquier organización se expresa a través de su cultura corporativa.

El autor Robbins et al. (2014), expone factores para el desarrollo de una cultura organizacional referente a la estructura de la organización:

- *Estrategia*: La estructura en la cual está diseñada la organización debe facilitar el logro de objetivos que componen la estrategia corporativa. Si la estrategia origina cambios, la estructura de la organización debe adaptarse para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la estrategia.
- *Tamaño*: El tamaño de la organización afecta la estructura, debido a que organizaciones que incorporan un alto número de empleados (más de 2,000) presentan mayor especialización, departamentalización, centralización, reglas y normas provocando un diseño de la organización rígido y controlado. A diferencia de una organización con un número reducido de empleados permite que haya un diseño con mayor flujo de información y flexibilidad acerca de cambios dentro de la estructura organizacional.
- *Tecnología*: Debido a que la mayoría de las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología, adaptan su estructura a su tecnología, entre más rutinaria es la tecnología, mayor control y rigidez es la estructura organizacional.
- *Incertidumbre del entorno*: La incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas que puede tener un evento dado. La información, entonces, reduce la incertidumbre, la comunicación es el factor productivo por excelencia. Las organizaciones que enfrentar entornos sencillos y estables desarrollan estructuras de control y rigidez, a diferencia de entornos con mayor incertidumbre, las organizaciones deben tener mayor flexibilidad y reestructura eficientemente para adaptarse a la innovación en su entorno.

Los autores Chiavenato & Guzmán Brito (2009), definen que los valores culturales son las prioridades de las organizaciones, se manifiestan mediante las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y proveen de guía hacia el rumbo de la organización. Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y a las

organizaciones; debido a que los valores se comunican a todos los niveles de la interacción humana: interpersonal, organizacional, cultural, psicológico, sociológico. Político y económico.

Los autores Chiavenato y Guzmán Brito (2009), refieren que las organizaciones transmiten valores a través de:

- *Todo aquello que recompensan y sancionan.*
- *Todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho.*
- *Todo lo que las personas callan cuando surgen problemas.*
- *Todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas.*
- *Todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes.*
- *Congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.*

Cuando los valores no son claros pueden crear conflictos, dilemas o contradicciones.

La cultura organizacional determina la capacidad de la organización para interactuar y colaborar con sus integrantes. Atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo y el reconocimiento, la apertura a ideas y el espíritu de equipo muestran pautas positivas de comportamiento que rechazan enfoques superados, como la burocracia, la injusticia, la arrogancia, los sabelotodo y los regímenes dictados por pautas de comportamiento negativas.

Pascale y Athos (1982), proponen un modelo de cambio llamado *Siete eses (7s)*, el cual sostiene que los cambios en la eficacia de una organización son directamente consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales.

Este sistema ofrece la posibilidad de crear consensos sobre la dirección de la organización y se concentra en acciones e iniciativas basadas en valores compartidos. Pascale y Athos (1982), exponen los siguientes valores básicos de una organización:

- *Valores compartidos (shared values-trabajo en equipo)*: Se aplica para incrementar la calidad de los servicios de la organización. Equivalen al concepto de “misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la organización y traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.
- *Estructura (refiere a laparticipación)*: Se refleja en los organigramas, la organización del trabajo e interacciones entre las diferentes áreas, y la administración para aumentar la interacción de las personas. La estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la organización logre sus objetivos. Por lo cual, si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un problema para la primera.
- *Estilo (refiere a la honestidad)*: Se expresan por medio de la cultura organizacional, a efecto de definir el liderazgo, la negociación, el conflicto y las relaciones interpersonales. Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluyendo las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la organización con la estrategia.
- *Personal (refiere al reconocimiento)*: Incluye las personas, su naturaleza y su variedad para incrementar la diversidad, la satisfacción en el trabajo y la motivación. Son las personas que conforman la organización encargadas de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia
- *Habilidades (refiere a la delegación)*: Incluye talentos humanos, sus capacidades y competencias. Se refiere a las competencias centrales o lo que la organización hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.
- *Sistemas (refiere a la apertura)*: Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.) a efecto de

aumentar la comunicación y la colaboración. Incluye todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización y deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

- *Estrategia (refiere al diálogo)*: Son planes de acción que indican la manera en que se alcanzarán los valores y objetivos, incluyen planes y definición del rumbo a seguir. Se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la organización.

Estos factores determinan la manera en la cual una organización debe actuar. La alta gerencia debe considerar los siete factores para una implementación exitosa de la estrategia que planea incorporar; es importante señalar que cada uno de los factores son interdependientes y se les debe prestar igual atención a cada uno de ellos, es decir, que todos tienen igual importancia aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente.

1.9 Cultura de calidad en la organización

Para el autor Cantú (1997), afirma que la cultura organizacional se refiere a todo aquello que exprese el sentir de la colectividad de los individuos en una organización y esto se puede manifestar en las estructuras organizacionales, estilos de trabajo, la forma de relacionarse, la reacción de los líderes ante problemas, el proceso de toma de decisiones, la forma de evaluar correcta o incorrectamente el comportamiento, entre otros. Todos estos aspectos involucran la cultura interna de una organización.

En el desarrollo de una cultura de calidad en México podemos destacar a Paz, 1950 & Rodríguez, 1993 (citados por Cantú, 1997), por su estudio del respeto hacia el padre dentro de la cultura mexicana, el cual ha generado un obstáculo para el desarrollo de la dirección en los mandos medios, el cual provoca un comportamiento

rígido de los mismos, esto refiere a que una costumbre social se traduce y manifiesta en el lugar de trabajo como un rasgo singular.

Para poder introducir una cultura de contribución, generar apertura al cambio dentro de una organización el cual se tiene rigidez por el respeto a la autoridad el cual regula lo que es correcto o incorrecto, se debe de trabajar en las creencias, pensamientos compartidos por los integrantes de la organización, si esto no se trabaja los esfuerzos por integrar cambios a la cultura serán en vano.

Para Wall y Solum, 1994 (citados por Cantú, 1997), afirman que para poder llevar a cabo un cambio interno de cultura en la organización se deben tomar en cuenta lo que ellos nombran “las leyes naturales de la organización” y estas son:

1. *Se obtiene lo que se habla*: Es importante que todos los integrantes de la organización conozcan los valores, la visión y la misión para poder con esta.
2. *El líder refleja cultura de trabajo en equipo*: La motivación, la creatividad e inspiración con la que se desarrolle el líder y transmita a su equipo de trabajo influirá en los estados de ánimo de sus colaboradores.
3. *Hay que realizar los cambios un paso a la vez*: La cultura no puede cambiarse de un día a otro, de abajo hacia arriba, pues se debe internalizar desde la punta de la organización, es decir iniciando de la alta dirección y administración, nivel por nivel de forma paulatina.
4. *La organización requiere otorgar confianza*: Es necesario facultar responsabilidades a el equipo de trabajo, otorgando autoridad y confianza para que realicen su trabajo de la forma más eficiente.

Como podemos comprender con los puntos anteriormente expuestos, la cultura es cambiante y su contenido estará determinado por tiempo y espacio que pueden cambiar dependiendo los momentos y cambios que requiera la organización. Es por eso que el proceso de cambio deben de ser acciones planeadas y con dirección, previamente se debe de realizar un análisis global de la organización poniendo énfasis en el aspecto cultural de los individuos de la organización.

Para que se efectúe una cultura de calidad debe considerar en sus métodos la dinámica y naturaleza de la organización, asegurándose que los cambios realizados realmente perduren en sus miembros. Cantú Delgado (1997), menciona diferentes métodos de cambio para implementar una cultura de calidad, para fines de este trabajo de investigación se toman dos métodos los cuales a continuación se describen:

- A. Metodo de Lewin (Davis & Newstrom, 1991): Esta metodología se percibe de manera sencilla, asegurándose que cada caso sea interpretado de forma particular con los siguientes pasos:
 - 1. *Descongelamiento*: Inicialmente se prepara a la organización, para realizar el cambio se explica la problemática por la cual se está atravesando mediante un análisis de la situación, esto favorece la aceptación al cambio por parte de los integrantes o representantes de las áreas que conforman la organización, es importante hacerles saber que son parte de la problemática y no asignárselos a ellos.
 - 2. *Movimiento*: En este paso los colaboradores guiados por la dirección, realizan los cambios necesarios en dos niveles culturales, de aceptación y de valoración del cambio, en este paso se agregan hábitos nuevos de trabajo.
 - 3. *Recongelamiento*: En este paso los hábitos introducidos ya procesados por el grupo, se internalizan y forman parte de la cultura, este cambio se debe reforzar mediante políticas, procedimientos de evaluación y reconocimiento de desempeño humano asegurándose de los nuevos hábitos de trabajo.
- B. Modelo de Investigación en Acción: este método se enfoca en el cambio planeado como un proceso cíclico para lograr el desarrollo de la organización con los siguientes pasos:
 - 1. *Identificación del problema*: como primer paso una persona detecta una necesidad o problemática en la organización y determina la forma de solucionarla.

2. *Consulta de expertos en ciencias del comportamiento*: se debe de realizar una buena interacción entre el experto en comportamiento organizacional y el integrante de la organización, desde el inicio el experto expone sus referencias teóricas y el cliente asimilarlos para trabajar coordinadamente.
3. *Recolección de datos y diagnostico preliminar*: inicialmente se recaba información de primera mano a través de observación, entrevistas y cuestionarios. Esto permite medir el desempeño de la organización y las situaciones que se deberán abordar con prioridad.
4. *Retroalimentación al cliente*: con el análisis de información se da retroalimentación al cliente, esto generara apertura para conocer debilidades y fortalezas de la organización.
5. *Análisis general del problema*: con las etapas anteriores se aborda de forma general el problema con el cliente dando referencias en común de la situación y ayudar al cliente a comprender los alcances de la problemática.
6. *Planeación coordinada de acciones*: una vez entendido el problema, el experto junto con el equipo deciden las acciones realizar para resolver la situación. Esto depende de la cultura, tecnologías, el medio, el diagnóstico previo y el tiempo en el que se realizan las soluciones.
7. *Acción*: en este paso se realizan los movimientos necesarios para cambiar el estado actual de la organización al estado deseado, es requisito reforzar los comportamientos nuevos, la introducción e inducción de nuevas formas de trabajo y reestructurar la organización de manera eficiente. Es necesario dar un periodo de transición por lo cual se debe diseñar con atención y cuidado la secuencia de acciones a implementar.
8. *Recolección de datos post-acción*: debido a que se utiliza un proceso cíclico, se deben tener evidencias de avance para mostrar la eficacia del cambio, dar retroalimentación a la organización y si es necesario volver a empezar el ciclo con los ajustes necesarios.

Con las metodologías anteriormente expuestas, nos da referencias sobre como introducir el cambio dentro de la cultura hacia un enfoque de calidad, cobra relevancia el liderazgo debido a que los cambios serán influidos en gran parte por este factor, las cualidades del líder conjuntamente con las de su equipo serán la forma más asertiva de llevar el cambio dentro de la organización.

CAPITULO 2

CALIDAD COMO DIMENSIÓN HUMANA

CAPITULO 2 CALIDAD COMO DIMENSIÓN HUMANA

2.1 Concepto de calidad

Para abordar el amplio tema que engloba el concepto de calidad, es necesario remontarnos a los inicios de la civilización humana y su instinto de superación, factor clave para desarrollar culturas y avances tecnológicos con el único propósito de realizar las cosas bien y considerarlo parte de la naturaleza humana. Siendo así, existen indicios sobre el origen de la calidad, desde el *homo habilis* con el cual se asocian las primeras herramientas para cazar, el *homo erectus* atribuyéndole el descubrimiento del fuego hasta llegar al *homo sapiens* desarrollando herramientas y utensilios más elaborados que sus antepasados como puntas de lanzas, agujas y anzuelos. En la actualidad consideraríamos primitivos y poco ortodoxos, ejemplo de ello eran los métodos que los fenicios utilizaban para eliminar errores y sus posteriores replicaciones, se cortaba la mano del individuo que lo cometía. Conforme se desarrollaron diferentes culturas en la antigüedad, la calidad fue factor importante, en el medievo para dar prestigio a los productos se origina la necesidad de identificar la procedencia y elaboración mediante sellos o marcas que los diferenciaban, crear y mantener una buena reputación y cuidar el detalle en su elaboración debido a que el artesano al mismo tiempo productor tenía la responsabilidad de inspeccionar el producto final.

El desarrollo y transformación en la elaboración de productos durante la era industrial, los talleres ceden ante la fabricas de producción masiva, debido a la alta demanda se observa la necesidad de mejorar los procesos de elaboración con mayor calidad, la inspección detallada se vuelve vital para la producción y esta acción es realizada por una persona que verifica el producto cumpla con estándares deseados. El ejemplo del concepto de calidad y sus procesos de cambio más significativos y cual tomaremos como referencia a lo largo de este capítulo es el de Japón, después de quedar como perdedor durante el conflicto de la Segunda Guerra Mundial, por influencia estadounidense empieza a gestionar una revolución sobre el concepto y que ahora se ha expandido por todo el mundo, el cual permitió resurgir

como uno de los países más desarrollados. Con base a lo anterior es necesario puntualizar que no basta con poseer todas las teorías, tecnologías o herramientas para efectuar una labor, pues para ser realmente útiles deben aplicarse con un propósito, destreza y pericia para poder experimentar el cambio que esto conlleva.

En general el concepto de calidad ha evolucionado conforme el desarrollo de la humanidad y su definición depende de la época en la cual se esté desarrollando, para el autor Cantú Delgado (1997), afirma que el concepto de calidad abarca las cualidades que dispone algún producto o servicio para ser utilizadas a quien requiere de él, es decir cuando las características tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus consumidores. Cantú Delgado (1997), menciona las características que debe tener la calidad al consumidor y las define inicialmente por sus funciones operativas por su velocidad o capacidad, precio y economía de su uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, fácil de desechar (ecológico). La calidad al consumidor es la más importante, pero para que esta funcione correctamente, el concepto de calidad abarca la planeación, control y mejoramiento del producto o servicio.

Cantú Delgado (1997) define diferentes tipos de conceptos y normas dentro de la evolución y enfoque de la calidad que se mencionan a continuación:

- *Calidad de conformancia.* Son las características específicas en el diseño de un producto durante el proceso de elaboración.
- *Calidad de diseño.* Son el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor potencial, permitiendo que el producto tenga factibilidad tecnológica de fabricación.
- *Norma JIZ Z8101:* Define el control de calidad como el sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan de manera económica las necesidades de los consumidores.
- *Norma ANZISI.7-1971:* Se refiere a las técnicas operacionales y actividades que soportan la calidad de un producto o servicio para satisfacer ciertas necesidades.

- *Normas ISO9000*: Establecen la calidad como la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades del consumidor; el aseguramiento de la calidad como el conjunto de actividades planeadas de manera formal generando certeza de que el resultado tendrá el nivel de calidad; y el control de calidad como el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la intención de crear una característica específica de calidad.

Como se menciona anteriormente el concepto de calidad ha evolucionado y es a principio de los años 80 en palabras del autor Dygert (2013), quien afirma que los consumidores empezaron a exigir calidad, todo esto en menos de dos décadas, los consumidores han pasado de aceptar productos y servicios ínfimos, a ser consumidores exigentes con mayor calidad por el dinero que pagan. Es un cambio drástico por el tiempo en el que se ha desarrollado, pero los cambios se han producido desde tiempo atrás, desde el trabajo artesanal, la manufactura de producción masiva y partes intercambiables el cual se hicieron más accesibles, resultando finalmente medir la calidad estadísticamente como herramienta industrial vital ante la satisfacción del consumidor.

2.2 Origen del control de calidad

Con base a los conceptos de calidad que hemos desarrollado en el capítulo anterior, conocemos su importancia para generar resultados positivos y su función como el conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la adecuación de uso, sin importar el lugar en el que se realice su aplicación. Los autores Ishikawa, Lu y Cárdenas (1988), exponen que el comienzo del control de calidad moderno comienza en los años 30 con la aplicación en el sector industrial del cuadro del control concebido por el Dr. W. A. Shewhart de Bell Laboratories considerado el padre del control de calidad y profesor de Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, creando gran influencia en el desarrollo del control de calidad.

La segunda guerra mundial fue detonante para la aplicación del cuadro de control de Shewhart en diversas industrias de los Estados Unidos reorganizando sus

sistemas productivos de calidad en artículos militares de bajo costo y producción en masa, dando como resultado la creación de las normas Z-1 para el control de calidad. Inglaterra considerada pionera en el desarrollo de la estadística moderna, desarrollo las Normas Británicas 600 en 1935 basándose en los trabajos estadísticos de E. S. Pearson, tiempo después adoptó en su totalidad las normas Z-1 modificando el nombre como Normas Británicas 1008. Podemos considerar que quienes ganaron la segunda guerra mundial fue la estadística moderna y el control de calidad total por parte de los aliados, caso contrario fue el de Japón debido que en pleno conflicto empezó a traducir el conocimiento de las Normas Británicas y realizando investigaciones para desarrollar la estadística moderna, como resultado obtuvieron un lenguaje matemático complejo de entender y la estadística no prospero para su beneficio durante el conflicto.

En Japón según los autores Ishikawa, Lu y Cárdenas (1988), se desarrolló al mismo tiempo en la administración utilizando el método Taylor en ciertas áreas, este método consistía en exigir a los obreros seguir especificaciones precisas hechas por especialistas, este método de control de calidad dependía primordialmente de la inspección, pero no se utilizaba para todos los productos, como consecuencia Japón competía en costos y precios pero no en calidad considerando los productos económicos pero deficientes. Después de la derrota en la segunda guerra mundial, Japón quedó en ruinas, con su industria destruida, careciendo de alimentos, vivienda y vestimenta para su pueblo, esto forzó a iniciar prácticamente de nuevo, las fuerzas norteamericanas que ocuparon Japón se enfrentaron a la falta de comunicación debido a la deficiente y desigual calidad en los equipos de teléfonos con los que se contaban, ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones empezar a replicar el control de calidad moderno, se tomaron medidas para educar a la industria y en mayo de 1946 Japón comienza el desarrollo del control de calidad estadístico.

Esta replicación del método de calidad norteamericana genero algunos problemas, pues no se realizaron modificaciones apropiadas para Japón, pero los resultados fueron mayormente positivos estableciendo el sistema de normas nacionales. En

1945 se crea la Asociación Japonesa de Normas, en 1946 se forma el Comité de Normas Industriales Japonesas, en 1949 se promulga la Ley de Normalización Industrial y en 1950 la Ley de Normas Agrícolas Japonesas, todo es con el firme propósito de disponer ciertas mercancías de marcas llevaran el sello de control de calidad estadístico y garantía de la calidad producidas por Japón, para lograr esto se creó la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) en 1946.

Ishikawa, Lu y Cárdenas (1988), exponen que en 1950 la UCIJ realizo un seminario cuyo conferencista fue el Dr. W. Edwards Deming, dirigido al control de calidad estadístico para gerentes e ingenieros, con duración de ocho días, los temas que abordaron fueron los que a continuación se mencionan:

1. Cómo mejorar la calidad mediante el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (conocido como PHVA o ciclo de Deming relacionado con el diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño.)
2. La importancia de captar la dispersión en las estadísticas.
3. Control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y cómo aplicarlos.

Para generar conciencia y el efecto de estos temas se realizó un seminario especial con duración de un día para presidentes y altos gerentes de empresas, con el propósito de hacerles comprender la importancia del control de calidad en sus organizaciones. En los años 50 se populariza en las fábricas japonesas el control de calidad estadístico, mediante una amplia difusión de métodos estadísticos, cuadros de control e inspección por muestreo, pero en la práctica Ishikawa, Lu y Cárdenas (1988), afirman que surgieron problemas tales como que los empleados experimentados con un forma de trabajo y en confianza con su sentido común, se quejaban de no poder emplear métodos estadísticos y los percibían como inútiles, otro problema común fue que para manejar un planta, se debían tener normas en cuanto al nivel de tecnología, trabajo e inspección, pero estas no existían y aunque existía el propósito de realizarlas, la respuesta más sencilla era “podemos administrar la fábrica sin esas normas”.

Otros problemas eran la necesidad de obtener datos para aplicar el control de calidad y estos eran escasos, en ocasiones se instalaban dispositivos para medir y registrar de manera automática la recopilación de datos, pero los obreros pensaban que estaban allí para controlar su trabajo y destruían los dispositivos. Dichas experiencias señalan Ishikawa, Lu y Cárdenas (1988), demostraron que los métodos estadísticos son eficaces, pero se había exagerado su importancia, resultando el temor de los trabajadores al concebir el proceso como algo complejo y sin la educación necesaria, la normalización progreso considerablemente pero aún muchos mandos altos pensaban que las normalización se valía de reglamentos para atar a los trabajadores y por último debido a que era una metodología nueva, la gerencia alta y media no mostraban interés por dos razones, la primera consideraban que el control de calidad era para ingenieros y obreros de plantas y la segunda es que pensaban que sería costosa.

En 1954 la UCIJ pidió ayuda del Dr. Juran para realizar dos seminarios para gerentes altos y medios, explicando las funciones que correspondían para promocionar del control de calidad. Ishikawa, Lu y Cárdenas (1988), afirman que debido a la fama mundial del Dr. Juran causo un impacto convincente, marcando una transformación en la función del control de calidad en todo Japón, convirtiéndose en una inquietud global de toda la gerencia, introduciendo el concepto tal como se le conoce hoy en día.

En el momento que se comprendió la importancia de la calidad total para el desarrollo de nuevos productos, se crea un cambio importante y surgen nuevas directrices para finales de los años 50. El control de calidad se inicia con la necesidad de inspeccionar para no obtener productos defectuosos, pero este enfoque cambia al entender que no basta inspeccionar estricta y exhaustivamente si se tienen errores en las etapas de producción, la necesidad de controlar los factores del proceso que ocasionaban productos defectuosos, surge por la idea de ahorrar y evitar gastar más dinero en los procesos de inspección.

2.3 El método Deming

El Dr. W. Edwards Deming es posiblemente el pensador más influyente de la gestión empresarial en el siglo XX, la confianza que generó en sus ideas ha revolucionado a organizaciones de todo tipo e incluso países. Su formación como físico-matemático, mientras terminaba su doctorado en la Universidad de Yale en la década de los 20, el autor Dygert (2013), expone que Deming dedicaba sus veranos a trabajar en empresas como la planta de Western Electric's Hawthorne, de Chicago, mientras observaba como a los trabajadores se les pagaba por piezas y obtenían descuentos cuando la pieza no pasaba la inspección, Deming concluyó que "el trabajo a destajo es la mayor degradación del hombre".

La compañía AT&T encargó a Dr. Walter A. Shewhart dar solución al problema de fabricación para los teléfonos que desarrollaban, debido a que los esfuerzos por fabricar componentes uniformes, terminaban en pésimos resultados. Se empezó a aplicar un nuevo sistema de análisis estadístico, el cual se encontró que cada proceso contiene cierta variabilidad inherente de análisis estadístico al que llamó variabilidad natural, igualmente se percató que cada proceso experimentaba otras variabilidades por sucesos con poca frecuencia o no deseados, por ejemplo, el desgaste de las herramientas, un nuevo empleado sin capacitación adecuada o cambios de proveedores.

La conclusión de Shewhart, es que, si se quiere una calidad consistente y se quiere mejorar la variabilidad, esta debe ser tratada de manera diferente, el método de Shewhart llamado control estadístico, establece los puntos altos y bajos aceptables en la calidad de un producto, este método enseña a los trabajadores a realizar la evaluación, lo que generaba un mayor control en el trabajo y permitía hacer a los propios trabajadores los ajustes necesarios. El autor Dygert (2013), explica que, para Deming, el ingenio y sabiduría de Shewhart consistía en reconocer cuándo actuar y cuando dejar a los procesos realizarse solos.

Deming (1989), enseña a ingenieros y directores de planta los conceptos básicos del control de calidad. Explica como incrementando la calidad disminuyen los costes

y aumenta la productividad, un concepto contra-intuitivo que hoy se ha demostrado totalmente correcto. Después de la guerra, las industrias americanas empezaron a abandonar lo que habían aprendido sobre calidad. Además, la fuerza laboral también cambió cuando las mujeres fueron perdiendo sus trabajos para dejarlos a los veteranos que necesitaban trabajo.

Así pues, el autor Deming (1989), explica como los cambios en la fuerza laboral y la pérdida de interés en la gestión de calidad, trata de promover sus ideas en las organizaciones, pero no todas son aceptadas en las organizaciones americanas, la calidad empezó a ocupar un papel secundario y a desaparecer lentamente como propósito principal en la producción. Deming pasa gran parte de su tiempo en Japón, donde es ampliamente aceptado y en la actualidad es un icono debido a que se le considera la persona responsable de convertir a la producción de alta calidad de Japón en la envidia del mundo.

Deming (1989), sostiene que la única forma de que un producto sea superior es permitiendo a los empleados realizar su propia auto inspección, el autor Dygert (2013), expone que las aportaciones de Deming sobre la calidad parten principalmente del compromiso humano, esto se ejemplifica en la estrategia que desarrollo mediante esta filosofía en la cual expone que las organizaciones deben de mejorar constantemente la calidad de sus productos o servicios al mismo tiempo que buscan satisfacer a sus clientes. Esta filosofía se puede entender como una visión compartida mediante metas en común el cual busca unir a los trabajadores y directivos de todos los niveles promoviendo la transformación cultural de la organización, el autor Deming (1989), es claro al manifestar que el cambio debe ser guiado y debe comenzar por la más alta dirección, debido a que la administración es la que tiene más poder y es por eso que dirigen el cambio e impulsan la cultura del cambio.

Deming (1989), afirma que la administración de la organización debe enfocarse en el valor de las acciones y no es los dividendos, pues señala que, al brindar un mejor servicio a los accionistas, estos se mantendrán en el negocio invirtiendo en

constantes mejoras a la calidad del servicio o producto, reduciendo costos, expandiendo mercado, creando nuevos empleos y generando mayores ganancias.

En conclusión, la filosofía que propone Deming, en sus estrategias es adoptar la mejora continua de la calidad para todos los aspectos de la organización y esta calidad se debe implementar principalmente en los procesos de trabajo y fomentarlo en la mentalidad de los empleados. Al suministrar calidad internamente en la organización, Deming (1989), propone eliminar el miedo que puede existir en el lugar de trabajo, dando la capacitación que requiere para mantener la seguridad al colaborador, informando y dando los recursos necesarios para realizar bien sus actividades. Deming demuestra que la calidad es una función del compromiso humano y bajo este enfoque para implementar controles estadísticos, creo apertura para otros autores como Joseph Juran y Philip Crosby.

2.4 El método Juran

El Dr. Joseph Moses Juran es considerado uno de los gestores más importantes de la relación de la calidad en Japón, su formación en ingeniería eléctrica en la Universidad de Minnesota y tiempo después leyes en la Universidad de Loyola, ayuda a formar parte de la *Western Electric en Hawthorne Works*, donde su primer trabajo fue en la solución de problemas como jefe de inspección de la división de control del departamento de calidad hasta ocupar el puesto de gerente de calidad. A diferencia de Deming que se enfocaba principalmente en la aplicación de controles estadísticos para identificar la variación, el Dr. Joseph Juran planteó metodologías para manejar el control de la calidad y al igual que Deming, tuvo una marcada influencia de las teorías desarrolladas de control estadístico de Walter Shewhart.

Los autores Juran, Nicolau Medina & Gozalbes Ballester (1990), exponen que la calidad, consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí. Juran, Nicolau Medina & Gozalbes Ballester (1990), afirman que la primera forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso

producen ingresos, en este sentido, una mejor calidad generalmente va costar más. La segunda forma de calidad que proponen Juran, Nicolau Medina & Gozalbes Ballester (1990), está orientada a los costes y consiste en la ausencia de fallas y deficiencias, en este sentido, una mejor calidad generalmente costara menos.

La filosofía de Juran, Nicolau Medina & Gozalbes Ballester (1990), nos muestra como en un principio en la década de 1950 genero una reorganización para las empresas japonesas sobre el concepto de calidad enfocándose principalmente en dirigir la calidad desde el nivel en la dirección principal y fomentar la participación de la fuerza laboral en la calidad. En este sentido, Juran, Nicolau Medina & Gozalbes Ballester (1990), enfatizan la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes y reconocen que la calidad puede ser un medio de propagación para un realizar un cambio organizacional significativo.

De esta manera Juran, Nicolau Medina & Gozalbes Ballester (1990), evidencian y definen a la calidad como la adecuación al uso, la cual se logra principalmente por una adecuación al diseño del producto y al cual se le nombra calidad de diseño y seguidamente se complementa por el agrado de conformidad del producto final con el diseño previamente establecido y el cual se conoce como calidad de fabricación o de conformidad. Entonces se comprende que la satisfacción del cliente externo tanto interno, lo cual significa que la satisfacción no solo es para quien ofrece un producto o servicio, si no que el cliente debe ser principalmente satisfecho, pues es quien dará fe de la calidad final.

Siguiendo los principios que enseñó sobre la calidad, hoy en día aún son el eje central de la cultura de calidad moderna, Juran, Nicolau Medina & Gozalbes Ballester (1990), afirman que los empleados de todos los niveles que conforman la organización deben de hablar un idioma propio, donde la dirección de la organización se debe enfocar en la contabilidad de los costos de la calidad y su análisis, el nivel operativo debe enfocarse en el cumplimiento de las especificaciones mediante la eliminación de los defectos y para lograr esto se hace uso de herramientas de análisis estadístico. De estos principios sobre la adecuación

al uso como definición de calidad, hace considerar el desempeño del producto o servicio da como resultado la satisfacción al cliente y un producto sin deficiencias evita la insatisfacción del cliente.

Por lo tanto, Juran, Nicolau Medina & Gozalbes Ballester (1990), nos muestra como la forma en el diseño, fabricación y entrega de productos y servicios favorece la adaptación al uso, por lo que en el desarrollo de la calidad en la organización se considera la misión de la empresa como un todo con la finalidad de lograr alta calidad en la solución de necesidades del cliente y cada departamento que conforma la organización debe optar por desarrollar una misión enfocada a lograr una calidad de alto cumplimiento. Para lograr este planteamiento el autor Dygert (2013), expone como Juran ofrece tres pilares como guía y al cual se le conoce como la trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, que se compone de tres procesos administrativos: Planear, controlar y mejorar.

A continuación, se exponen los principios de la Trilogía de la calidad de Juran:

1. *Planificación de la calidad:* este es el primer pilar y se enfoca en el desarrollo de productos, servicios y procesos superiores que cubran las necesidades del cliente, empezando por identificar a los clientes internos y externos; determinando sus necesidades y especificaciones que se desarrollarán con el producto o servicio y responderán a las necesidades mediante procesos para elaborar dicho producto o prestar el servicio. En este pilar Juran propone que los empleados deben conocer quien utilizara el producto ya sea internamente en los departamentos que elaboran el producto o externamente en otra organización, esto con el fin de establecer metas de calidad orientadas a satisfacer las necesidades de proveedores y clientes, a un costo mínimo.
2. *Control de calidad:* Juran define este proceso cuya función es vigilar y mantener la eficacia óptima a través de la medición del desempeño con base a los estándares, tomando las acciones correctivas necesarias, satisfaciendo los objetivos de calidad en su desarrollo.

3. *Mejora continua de calidad*: este pilar va orientado a cumplir los nuevos niveles de desempeño mediante la eliminación de las causas del exceso en los procesos de trabajo, rompiendo los niveles anteriores de rendimiento y llevar el desempeño a su mejor versión.

Si bien Deming enseña que la calidad es, principalmente una función de compromiso humano, Juran muestra que el cliente es el juez final de la calidad, pero ambos autores citados por el autor Dygert (2013), nos demuestran que la administración es directamente responsable del éxito o fracaso del sistema que gestiona la organización. Es por eso que la dirección que administra debe proveer la infraestructura y los recursos necesarios para llevar a cabo los planes de acción, revisando que los resultados generen calidad de acuerdo a los objetivos establecidos y para esto se debe desarrollar un sistema de evaluación al personal de alta dirección y mandos medios debido a que al ser la fuerza con mayor poder son quienes deben promover e impulsar los cambios de cultura.

Finalmente, mediante lo expuesto anteriormente por Juran, Nicolau Medina & Gozalbes Ballester (1990) y el autor Dygert (2013), se considera a el Dr. Juran como el primero en reconocer que la calidad puede ser un vehículo para el cambio de cultura dentro de las organizaciones e incorporar como visión compartida para desarrollar una cultura de éxito mediante la satisfacción del cliente interno y externo, haciendo consiente el cumplimiento de la responsabilidad .

2.5 El método Crosby

A principios de los años sesenta según explica el autor Cantú Delgado (1997), el concepto de calidad se desarrollaba en Japón, mientras en Estados Unidos aparecían las aportaciones de Philip Crosby considerándolo hoy en día como una piedra angular en el desarrollo de las teorías de la administración de la calidad total.

El autor Cantú Delgado (1997), señala que la filosofía de Crosby propone un programa enfocado a dar más relevancia a las relaciones humanas que a los aspectos técnicos de la manufactura, el cual llamó cero defectos en 1961, este

programa fue desarrollado en Martin Company que en ese momento dedicaba a desarrollar misiles para la armada de Estados Unidos. La característica de Martin Company es que se orientaba al desarrollo de la motivación y la concientización de los trabajadores para efectuar su labor bien a la primera vez. Para Crosby (1996), el resultado de esta ideología implementada aporta valioso conocimiento sobre la calidad al considerarse una cuestión de actitud hacia hacer bien todo lo que se proponga realizar.

Para el autor Cantú Delgado (1997), nos muestra que para Crosby la calidad se manifiesta en cuatro principios absolutos:

1. *Calidad es cumplir con los requisitos del cliente:* el cliente define el requerimiento y se obtienen las especificaciones. No hay lugar para el error.
2. *El sistema de calidad es la gestión:* la calidad debe estar en el diseño y el proceso de trabajo, no ser una revisión del resultado final.
3. *El estándar de desempeño es cero defectos:* los productos o servicios deben estar de acuerdo con los requerimientos totalmente. Toda la organización debe comprometerse con la perfección, y un producto que no cumpla con lo que se pide no debe entregarse, bajo ninguna circunstancia.
4. *La medición de la calidad es el precio del incumplimiento:* el costo de la calidad es el precio de cumplir más el de no cumplir. Eliminar los errores a través de las mejoras de calidad disminuye el costo total de producción.

El autor Dygert (2013), expone que para Crosby la calidad es conformidad con los requerimientos, lo cual se mide por el coste de la no conformidad, esto quiere decir que al utilizar este enfoque se llega a una meta de “cero defectos”. Por lo cual Crosby (1996), equipara la gestión de calidad con la prevención, en consecuencia, la inspección, la experimentación, la supervisión y otras técnicas no preventivas no tienen cabida en éste proceso. Los niveles estadísticos de conformidad con estándares específicos inducen al personal al fracaso y referente a esto Crosby (1996), sostiene que no hay absolutamente ningún motivo para cometer errores o defectos en ningún producto o servicio.

El enfoque de “cero defectos” de Crosby (1996), define que el control de calidad es el precursor de la popular herramienta “Sigma Seis”, que se refiere a reducir al mínimo la variación. La herramienta Sigma Seis o también llamado Seis Sigma, es un enfoque de gestión que mide y mejora la calidad, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de los clientes y lograrlo con niveles próximos a la perfección. Crosby (1996), estima que en los años sesenta varias compañías japonesas aplicaron adecuadamente el principio de “cero defectos”, utilizándolo como una herramienta técnica, mientras la responsabilidad de su debida implementación se asignó a la dirección. Por el contrario, en Estados Unidos este principio se utilizó como un instrumento motivador, y la responsabilidad en caso de registrarse defectos recaía en el trabajador. Para lograr el máximo beneficio de esta estrategia Crosby (1996), refiere que se requiere una orientación técnica además del compromiso de la dirección.

Debido a esto, el autor Crosby (1996), asume un enfoque proactivo a la calidad, y la calidad la define como un sistema de prevención, no de inspección y para conseguir trabajar sin defectos es preciso: Una decisión fuerte de implantación, cambio de cultura o del entorno de trabajo y actitud de apoyo de la dirección. Crosby (1996), propone catorce pasos para el mejoramiento de la calidad de acuerdo a su experiencia y se exponen a continuación:

1. Asegurar que la dirección esté comprometida con la calidad.
2. Formar equipos para el mejoramiento de la calidad con representantes de cada departamento.
3. Determinar cómo analizar dónde se presentan los problemas de calidad, actuales y potenciales.
4. Evaluar el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
5. Incrementar la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
6. Tomar medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.

7. Instituir una comisión para el programa “cero defectos”.
8. Instruir a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organizar una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Alentar a los individuos para que se fijan metas de mejoramiento para sí mismos y para sus grupos.
11. Alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconocer y valorar a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establecer consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repetir todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

De igual forma, una cultura de calidad requiere atención diaria, no ajustes anuales, el autor Guajardo Garza (2008), indica de acuerdo con lo planteado por Crosby, toda organización que aplica la administración por calidad atraviesa por seis etapas de cambio llamadas las 6 C y se exponen a continuación:

1. La Comprensión comienza en el nivel directivo, con la identificación y comprensión total de los cuatro principios fundamentales de la administración por calidad, y termina con la comprensión de todo el personal de la organización.
2. En el Compromiso, la organización, liderada por la administración, establece un compromiso con la calidad y con sus cuatro principios fundamentales.
3. Para lograr la Competencia, se define un método o plan en la organización, que garantice que todos entienden y tienen oportunidad de participar en el mejoramiento de la calidad.
4. La organización debe contar con un plan de Comunicación que ayude a documentar y difundir las historias de éxito.

5. La Corrección implica contar con un sistema formal que incluya a todos los departamentos y empleados, para que ataquen los problemas de incumplimiento.
6. Para garantizar la Continuidad se debe dar a la calidad la prioridad número uno entre los aspectos importantes del negocio.

En la actualidad, Philip Crosby Associates es la consultora en Gestión de la Calidad más grande y experimentada del mundo, lo que demuestra la "calidad" de este gurú de la administración de calidad moderna y sus principios utilizados por los japoneses en la filosofía "cero defectos" podemos determinar que han logrado.

Podemos concluir que para Crosby (1996), cualquier cambio a gran escala con respecto a la calidad en la organización, requerirá modificaciones desde el punto de vista de la gerencia con relación al potencial de su fuerza de trabajo.

Debido a que en muchas organizaciones los procesos de planeación y análisis de la calidad se asigna a unos pocos altos mandos y dejando la ejecución a los mandos medios y trabajadores, lo cual genera una división de trabajo el cual entorpece cualquier esfuerzo de asegurar la participación de los trabajadores en las actividades del mejoramiento de la calidad.

2.6 Método Ishikawa-Mizuno

Según explica el autor Cantú Delgado (1997), dentro del desarrollo de la calidad en Japón sobresalen dos autores, Kaoru Ishikawa quien es sobresaliente por contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de control de calidad, así como a las actividades de normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la calidad y la productividad y el autor Shigeru Mizuno que es reconocido por su aportación al utilizar los conceptos de sistemas y resaltar la importancia de extender la calidad a toda la organización.

Las industrias japonesas aprendieron las enseñanzas de Deming como de J. Juran y la calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva se mejoraron y reforzaron, para ser lo que son hoy en día.

En palabras del autor Cantú Delgado (1997), para Ishikawa el control de calidad consiste en desarrollar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfaciendo al consumidor. Kaoru Ishikawa era un profesor japonés de administración de empresas, su educación formada en una familia con extensa tradición industrial, se licenció en química por la Universidad de Tokio en 1939. De 1939 a 1947 trabajó en la industria y en el ejército, obteniendo un doctorado en ingeniería en la Universidad de Tokio y fue promovido a profesor en 1960, ejerciendo la docencia en el área de ingeniería de la misma universidad. Llegó a obtener el Premio Deming y un reconocimiento de la *American Society for Quality Control*.

El autor Cantú Delgado (1997), expone que Ishikawa intenta explicar en sus inicios el éxito formado en Japón referente a la calidad y la productividad sobre un contexto puramente cultural. En este contexto según expone Ishikawa (1986), Japón es más productivo que los países occidentales debido a que su forma de administrar de forma científica que promueve la alta dirección para liderar las organizaciones no se internalizo y tampoco en la repetitibilidad del trabajo, pero también refleja lo que diferencia a la cultura japonesa del resto de los países referente a contextos sociales, religiosos y laborales.

Al principio esta declaración de Ishikawa (1986), causó controversia a nivel mundial debido a su planteamiento por las diferencias culturales, aunque en conclusión se aceptó que cualquier sociedad puede desarrollar una cultura de calidad que forme organizaciones altamente competitivas y enfocadas a la excelencia.

La filosofía que expone el autor Ishikawa (1988), está basada plenamente en el control de calidad donde se busca que la organización estructure un adecuado plan de capacitación de calidad, esto con el propósito de lograr el objetivo preciso, con base a la repetición la formación cuantas veces sea requerida, el cual debe estar dirigido a todos los niveles de la organización y en el cual deben desarrollar objetivos congruentes a los objetivos estratégicos que plantea la organización. Las principales aportaciones que destaca Cantú Delgado (1997), sobre la calidad de Ishikawa son:

1. El control de la calidad consiste en que las empresas hagan lo que sus clientes les demandan hacer.
2. El control de la calidad tiene que traducirse en resultados tangibles de tipo económico.
3. El control de la calidad empieza y termina con educación.
4. La implantación del control total de calidad requiere de un programa de educación continuo, desde el presidente de la compañía hasta los operarios de producción.
5. El control de calidad permite que cada quien en la organización pueda aportar lo mejor de sí mismo.
6. Cuando se implanta el control de calidad, mejoran las relaciones humanas.

De forma adicional la filosofía que implementa el autor Ishikawa (1988), se basa en el control de calidad donde el principal motor de cambio es tener un plan de capacitación basado en la calidad, requiere de principios que el mismo desarrolla para el correcto funcionamiento de la organización y se exponen brevemente a continuación:

1. Anteponer la calidad a las utilidades de corto plazo.
2. Orientar a la organización totalmente al consumidor.
3. Estructurar la empresa de tal forma que cada proceso se considere como cliente al siguiente proceso.
4. La toma de decisiones debe estar basada en hechos y datos tangibles.
5. Debe existir en todo momento respeto por el ser humano.

Bajo estos principios el autor Ishikawa (1988), nos muestra como impulsó fervientemente la ideología sobre el mejoramiento de las operaciones de la organización puede provenir mayormente de los trabajadores que la componen, pues propone que los trabajadores que tienen una capacitación adecuada con enfoque de trabajo en equipo y haciendo uso de correcto de procedimientos y técnicas apropiadas para solución de problemas, se puede contribuir exitosamente al mejoramiento de la calidad y evidentemente se verá reflejado un incremento en la productividad. A partir del desarrollo de estos principios propuestos por Ishikawa

(1988), se crean los círculos de control de calidad, las 7 herramientas básicas de la calidad, la creación del diagrama causa-efecto o espina de Ishikawa y se explican a continuación:

1. *Diagrama causa-efecto*: también conocido como “Espina o Diagrama de Ishikawa” consiste en una representación gráfica de manera sencilla, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Esto permite, por tanto, representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y sub factores que contribuyen a generar un efecto común y en la que puede verse de manera relacionada en una línea en plano horizontal, que representa el problema a analizar, este método gráfico refleja la relación entre una característica de calidad y los factores que contribuyen a que exista, facilitando la localización de causas que generar problemas. Se puede establecer una relevancia de las causas principales para tratar unas antes que otras, además se puede añadir cualquier otra información que sea de utilidad para el proceso y ayude a la resolución del problema.
2. *Las 7 herramientas básicas para la administración de la calidad*: es un conjunto de procesos elaborados en forma de diagramas que facilitan la identificación de problemas y proveen soluciones bajo el enfoque de calidad en el producto o servicio. Estos procesos se representan gráficamente en 1) hojas de control, 2) histogramas, 3) análisis de Pareto, 4) análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa, 5) diagramas de dispersión, 6) gráficas de control y 7) análisis de estratificación. Estas herramientas inicialmente propuestas por el Dr. Karou Ishikawa en su libro "*Guide to Quality Control*" hace mención de que el 95% de los problemas en una fábrica se resolvían con estas herramientas, por lo que aplicadas correctamente generan un impacto positivo en el desarrollo de una cultura que busca y propone calidad.
3. *Círculos de calidad*: Ishikawa(1988), plantea en que los círculos de calidad la idea básica consiste en crear conciencia sobre el significado de calidad y productividad en todos y cada uno de los que integran una organización, reforzando mediante el trabajo en equipo, intercambio de experiencias y

conocimientos, además siempre dar retroalimentación de todo lo realizado. Consiste en reunir un grupo de colaboradores de forma voluntaria y periódicamente con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a problemas que se suscitan en su área de trabajo. Esta práctica favorece a los trabajadores al compartir con la alta dirección las responsabilidades para definir y resolver problemas de coordinación, productividad y calidad, debido a que perciben todo lo erróneo que ocurre dentro de la organización, dando una alerta a tiempo y creando la solución en conjunto.

Las principales aportaciones de Ishikawa (1988), como se ha expuesto con anterioridad, es la resolución de problemas detectados y la mejora en las áreas funcionales de las organizaciones, mediante el voluntarismo, el autodesarrollo, desarrollo mutuo y la participación plena de todos los empleados generan un ambiente de calidad humana, no solo durante el tiempo que dura la jornada de trabajo, sino además aporta un valor agregado al desarrollo personal de cada uno de los colaboradores que se une a esta filosofía para desarrollar una cultura de calidad para vivir una vida de calidad humana.

Por otra parte, el autor japonés Mizuno (1988), propone el despliegue de políticas de calidad como el enlace entre la alta administración y las decisiones estratégicas de la organización con la operación de la misma. Su aportación utiliza los conceptos de sistemas y resalta la importancia de extender la calidad a toda la organización, tiene gran similitud con los pensamientos de Ishikawa referente a la calidad total.

Mizuno (1988), inicio los principios de la filosofía del Quality Function Deployment (QFD) y bajo esta filosofía apunta a diseñar los productos y servicios que aseguran la satisfacción de cliente y la valoran desde la primera vez y cada vez que necesite de ellos. Mizuno (1988), propuso desarrollar un método de la garantía de calidad que lograría la satisfacción de cliente en un producto antes de que fuera manufacturado los métodos anteriores del control de calidad fueron dirigidos sobre todo de modo que fijaban un problema durante o después de manufacturado.

Mizuno (1988), afirma que para que se desarrolle la calidad total necesita ser planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de las media y alta administración, sí como la formación de un comité de control de calidad, por lo que su filosofía se enfoca en extender la calidad total a todos los departamentos de la organización mediante un programa de calidad total bajo los siguientes principios:

- Métodos para el diseño y control del producto.
- Programas de capacitación a todo nivel en calidad total.
- Formación de ciclos de control de calidad.
- Medición de costos y pérdidas relacionados con la falta de calidad.
- Empleo de métodos estadísticos a controlar y mejorar los productos.
- Establecer una política de auditoría de control

Estos principios van a enfocados a la reducción del tiempo de entregas, cambios en el diseño por lo que se reflejan una considerable disminución de costos en el diseño y fabricación por lo que afirma Mizuno (1988), se crea una calidad mejorada el cual se traduce en la satisfacción creciente del cliente.

2.7 Método KAIZEN de Masaaki Imai

Masaaki Imai es reconocido como el autor de la filosofía Kaizen (mejora continua) Obtuvo su licenciatura en la Universidad de Tokio en 1955. Desde 1950 trabajó durante cinco años en Washington, D.C. en el Japanese Productivity Center, donde se dedicaba a guiar grupos de personas de negocios de Japón por las plantas más importantes de EEUU. En 1962 fundó la Cambridge Corp., una firma internacional de reclutamiento de ejecutivos con sede en Tokio. Como consultor visitó más de 200 compañías extranjeras y diversas asociaciones de negocios en Japón, reclutando y gestionando personal, desarrollando ejecutivos y realizando estudios de organización de la empresa. Entre el 1976 y el 1986 fue el presidente de la Japan Federation of Recruiting and Employment Agency Associations.

Durante más de 20 años analizó los sistemas de producción y de trabajo de las empresas japonesas y estudió aquellas claves de gestión que formaron parte de la

reconstrucción de la economía nipona tras la II Guerra Mundial y tras la crisis mundial del petróleo en 1973. Estas crisis, que afectaron con dureza a la industria de los países desarrollados, parecieron no afectar a grandes compañías niponas.

El autor Imai M. (1989), especifica que el término “Kaizen” significa mejoramiento y en el desarrollo de este concepto en su aplicación significa el mejoramiento en marcha que involucra a todos y hace referencia a las organizaciones que se conforman por la alta administración, gerentes y trabajadores. Este concepto es vital para comprender la diferencia entre los enfoques japoneses y occidentales de la administración, debido a que el término Kaizen involucra a todos y es un pensamiento orientado a los resultados, además, es una palabra utilizada comúnmente en Japón en periódicos, en la radio y en la televisión con mensajes de representantes políticos y funcionarios de gobierno. Es decir, el concepto de Kaizen no solo se aplica un área dentro de las empresas, si no como una filosofía de vida integral en la cual se busca el mejoramiento del ser en todos sus aspectos.

Al referirse a la calidad por medio del concepto Kaizen, el autor Imai M. (1989), explica que el hablar de calidad se tiende a pensar primero en término de calidad del producto y afirma que tener esta percepción es alejarse completamente del verdadero significado de la calidad. Imai M. (1989), expone que en el desarrollo del control de la calidad total, la primera preocupación que se vuelve la prioridad más importante es respecto a la calidad humana, instalando calidad en la gente es fundamental para que exista calidad, una organización capaz de crear calidad en su personal ya está a medio camino de producir artículos y servicios de calidad.

El autor Imai M. (1989), afirma que construir calidad en las personas significa ayudarlas a llegar ser conscientes de Kaizen, en el ámbito profesional es sabido que los problemas dentro de la organización y debe ayudarse a la gente a identificar estos problemas, después debe de entrenarse a todo el personal en el uso de herramientas para la resolución de los problemas a fin de que puedan tratar aquellos que hayan identificados. Una vez que se ha resuelto un problema, los resultados deben estandarizarse para evitar recurrencias, aprendamos a vincular y

estandarizar los procesos que ejecuta el personal en todos los niveles, con la visión y objetivos de nuestra empresa.

Esta parte el autor Imai M. (1998), explica el valor de enseñar y transmitir a todo el equipo, desde gerentes hasta el personal de limpieza, lo que significa la organización, y cómo ese significado determina el nivel de servicio que debe ser entregado en todo momento, ya que todo el personal influye de manera directa o indirecta en la experiencia y percepción de la calidad de nuestros productos o servicios a clientes.

Yendo a través de este ciclo de mejoramiento que nunca termina la gente puede llegar a estar orientada al Kaisen y tratar de disciplinarse para lograr el mejoramiento en su trabajo. La administración puede cambiar la cultura de la compañía la calidad en el personal, pero esto sólo puede hacerse mediante el entrenamiento y un liderazgo firme. El autor Imai M. (1998), afirma que es fundamental igualar la calidad en la experiencia que vive cada cliente con los productos y servicios que adquiere de la organización.

Cuando se logra la estandarización y documentación de los procesos, el autor Imai M. (1998), refiere que se construye un marco de referencia común que permite alinear la operación con los objetivos de la organización y al mismo tiempo, se puede medir la eficiencia de los procesos de negocio, e identificar los principales factores que influyen en la experiencia del cliente y el logro de los resultados deseados.

Es importante en el mejoramiento de la calidad que todo el equipo brinde en el día a día, el máximo nivel de servicio que le dará el valor completo a la organización, la filosofía Kaizen pone un gran énfasis en los procesos, generando una forma de pensamiento orientado al proceso y un sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de los colaboradores orientada al proceso para el mejoramiento. El mensaje de la estrategia Kaizen según el autor Imai M. (1998), es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar

de la empresa y reúne seis características entre la filosofía Kaizen y la calidad total, siendo estas las siguientes:

- El Control Total de Calidad (CTC) dentro del sistema Kaizen reúne seis características, siendo éstas las siguientes:
- Pone un máximo énfasis en la educación y el entrenamiento.
- Utiliza las actividades del Círculo de Calidad como herramienta fundamental.
- Hace uso de la Auditoría del CTC.
- Un sistema para la recopilación y evaluación de datos.
- Aplicación de los métodos estadísticos.

El método Kaizen realizado por Imai M. (1989), provee conceptos japoneses de la gestión para el cambio gradual, continuo, generando mejorías incrementales continuas inmersa en una filosofía de vida, asumiendo que cada aspecto de la vida merece ser mejorado constantemente con base a otros conceptos japoneses de la administración como el control de calidad, círculos de calidad, el trabajo en equipo y el mejoramiento de las relaciones laborales.

Por lo tanto, la filosofía Kaizen contiene elementos predominantes para generar una cultura de calidad con base a calidad, esfuerzo, compromiso de todo el personal que conforma la organización, la voluntad al cambio y comunicación interna, estos elementos marcan la diferencia entre innovación, cambio radical y el método Kaizen, como una forma de mejoramiento continua.

El autor Imai M. (1998), afirma que los cinco elementos básicos que componen las bases de la filosofía de Kaizen en el trabajo son las siguientes:

1. Trabajo en equipo
2. Disciplina personal
3. Moral mejorada
4. Círculos de calidad
5. Sugerir para mejorar

Por lo tanto, bajo un enfoque de calidad humana, el concepto de Kaizen significa que todo empleado, no importa cuál sea su título o puesto, deben admitir con sinceridad cualquier error que hayan cometido o fallas que existan en su trabajo, y tratar de hacer un trabajo mejor la siguiente vez. El autor Imai M. (1998), afirma que el progreso es imposible sin la facultad de admitir los errores, cuanto mejor se acepten los errores, más rápidamente se aprenderán de ellos para hacerlo bien la próxima vez. Según el autor Imai M. (1998), para la filosofía kaizen los errores son grandes momentos en nuestra existencia, pues crean oportunidades para el crecimiento, es decir, no puede haber mejoramiento en donde no hay estándares, y el punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en dónde se encuentra la organización o la persona.

La estrategia de Kaizen hace esfuerzos sin límites para el mejoramiento, esto se convierte en un reto continuo a los estándares existentes y en este sentido sólo existen los estándares para ser superados por estándares mejores, por lo que cada estándar, cada especificación, y cada medición claman por una constante revisión y mejoría para ser aplicada inmediatamente.

El autor Imai M. (1989), expone que para los administradores japoneses bajo la filosofía de Kaizen se tiene una frase que identifica su participación en el trabajo de equipo y es *“ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”*. Esta es una forma de fomentar la gran importancia del trabajo en equipo, pues cada día se cobra más importancia el desarrollar un equipo de personas enfocado a la excelencia para realizar los objetivos de la organización de manera efectiva y al referirse al equipo de trabajo se opta por pensar en que el todo nunca equivale a la suma de sus partes, es más o es menos, según sus individuos trabajen juntos bien o mal, pues la esencia de la filosofía es el trabajo en equipo; no el número de productos o servicios terminados por la línea en conjunto.

El punto de partida de Kaizen según en palabras del autor Imai M. (1989), es identificar y evitar los desperdicios o despilfarros, esto quiere decir que combatir los desperdicios de recursos financieros, de espacio, de tiempo, de recursos humanos, de material es fundamental, y para ello es necesario concientizar tanto a los

directivos como al personal para detectar los errores y eliminarlos de en la siguiente acción a realizar. Bajo la filosofía Kaizen, el autor Imai M. (1998), afirma que se abarcan diferentes aspectos de la organización como la administración total de los negocios, principiando con la forma de operar de los colaboradores dentro de la misma, dirigiéndose en la forma de operar la maquinaria o proveer el servicio y por último efectuando las mejoras sugeridas en los sistemas y procedimientos que se emplean para brindar el producto o servicio.

Bajo la filosofía de Kaizen se destaca la importancia de la sencillez, pues se adquiere importancia al tenerlo como valor deseado, dicha forma de simpleza laboral es aún más importante desarrollarlo y fomentarlo como hábito mental permanente, como estilo de pensamiento en todos los niveles de la organización y afirma el autor Imai M. (1989), el valor que se a la sencillez, es tener la determinación y la voluntad para encontrarla en el trabajo cotidiano, teniendo como desafío los elementos existente y tener ideas claras de los objetivos a los que se quieren alcanzar.

Imai M. (1989), reconoce que un hábito aprendido se puede desaprender, cambiándolo por otro más efectivo con tiempo y esfuerzo, para esto, el cambio profundo requiere la recomposición de hábitos arraigados en el pensar, en el sentir y en la conducta tanto de la organización como la de sus integrantes y como punto de partida; es que el trabajador quien debe de adoptar una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que desarrolla su labor. La filosofía que promueve la metodología de Kaizen, el autor Imai M. (1998), afirma la importancia al mantenimiento de la maquinaria y a la atención y limpieza del lugar de trabajo, desde el barrido, limpieza y orden en el aseo, son el punto de partida para todas las actividades de mejoramiento dentro de la organización.

Una vez que los trabajadores adquieren el hábito del mantenimiento y limpieza de su lugar de trabajo, han adquirido disciplina y los trabajadores se enorgullecen de su entorno de trabajo ordenado, lo cual genera una moral elevada y tienen relaciones más sanas con su equipo de trabajo. La filosofía Kaizen en palabras del autor Imai M. (1989), principia con un problema o, con más precisión, con el

reconocimiento de que existe un problema, si no existen problemas, no hay potencial para el mejoramiento. El autor Imai M. (1998), indica que constantemente recurriendo al pensamiento positivo, podemos convertir cada problema en una valiosa oportunidad para el mejoramiento. Cuando existe un problema, hay potencial para el mejoramiento, como explica el autor Imai M. (1998), el punto de partida en cualquier mejoramiento es identificar el problema, siendo éstos las claves para un mejor desarrollo inmediato y a largo plazo.

El autor Imai M. (1989), afirma que bajo la filosofía Kaizen jamás debe discutirse el problema de un cliente, pues dicho problema se interpreta como una oportunidad de mejorar el producto o servicio para el cliente, y expone que lo peor que una organización, empleado o en general una persona puede hacer es ignorar o tapar un problema, pues esto generara grandes y fatales desenlaces referente a la calidad que se busca proveer.

Como se puede comprender con lo señalado anteriormente para la filosofía Kaizen, la calidad humana es parte esencial del desarrollo de la calidad y particularmente esta cualidad se desarrolla mediante aptitudes que deben tener los colaboradores según la filosofía propuesta por Imai M. (1989), son las siguientes; cuando se conoce por primera vez a una persona, se debe de presentar diciendo el nombre y lugar de residencia, pues así se tiene en cuenta la identidad y raíces; después se procede a decir que ocupación, oficio o profesión se dedica la persona, es decir se le da la debida importancia a la función que realiza, debido a que en ocasiones puede que el colaborador sea poco eficiente en lo que realiza o el trabajo no es valorado en su totalidad.

Por lo tanto, bajo esta filosofía, las aptitudes que debe tener el colaborador en su lugar de trabajo, genera posibilidades de crecer en su oficio o profesión; y puede provocar ser un agente de cambio tan deseado en su empresa actual o en otra que valore las aptitudes desarrolladas.

En el desarrollo de una cultura organizacional bajo un enfoque de calidad, la filosofía Kaizen trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias y alertas con

el objetivo de que los empleados utilicen no sólo sus manos sino también su cerebro. Esto en palabras del autor Imai M. (1989), afirma que se genera el pensamiento orientado al proceso, y estos procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejores, esta forma de pensamiento orientada al proceso llena el vacío entre el proceso y el resultado, entre los fines y los medios, y entre las metas y las medidas, y ayuda a las personas a ver todo el cuadro sin desviaciones.

El rol del hombre bajo la filosofía Kaizen, según el autor Imai M. (1989), parte de la premisa de que “*el hombre es la parte más importante de la organización*”, pues la calidad total no puede conseguirse sino se acepta como premisa básica la necesidad de la participación de todos los empleados en la dinámica de la mejora de las operaciones hacia el “cero defectos”. Bajo esta premisa Imai M. (1989), afirma que construir la calidad en las personas significa ayudarlas a llegar a ser conscientes de la necesidad de la mejora continua, de esa manera, al moldear el pensamiento, actitudes y aptitudes se logran desarrollar nuevos hábitos mediante los conocimientos, las capacidades y deseos del personal para lograr las metas establecidas y seguir mejorando día a día.

Esto se traduce a que generar empleados educados y corteses ayudan al desarrollo de la organización y los negocios en general, el autor Imai M. (1998), afirma que una empresa no puede pasar por alto el comportamiento de sus empleados cuando se desarrolla un programa de mejora de la calidad, manifiesta que las organizaciones competitivas garantizan de que el personal que las integran esté capacitado de forma polivalente. Una parte importante de esta filosofía es promover el sistema de sugerencias según Imai M. (1998), afirma que su relevancia radica en que funciona como una parte integral del mejoramiento continuo orientado a los individuos, y enfatiza en los beneficios de elevar el estado de ánimo, mediante la participación positiva de los empleados.

El autor Imai M. (1989), afirmar que no se espera con ello cosechar grandes beneficios económicos de cada sugerencia que propongan los empleados, debido

a que el objetivo principal es desarrollar empleados con mentalidad Kaizen (mejorar día a día) y auto disciplinados.

Basándose en esta filosofía, la mejor forma de propiciar la calidad es directamente de los trabajadores que desarrollan el trabajo pues ellos son quienes ven los defectos, errores, fallos, tiempos perdidos y otras características que necesitan ser cambiadas, aunque en la mayoría de las ocasiones suelen callarse, pero Imai M. (1989), propone comunicarse con los trabajadores, ya que afirma que ellos pueden ser la fuente de muchas mejoras si se les anima a presentar sus ideas y para que esto suceda recomienda las siguientes acciones:

- Las sugerencias deben ser recogidas semanalmente.
- La dirección debe discutir las sugerencias con los colaboradores.
- Deben existir premios individuales por las sugerencias aceptadas y que sirvan de inspiración.
- Debe ser un programa continuo, dar continuidad para que participen todos los empleados.
- Toda sugerencia aceptada debe ser implantada de inmediato de acuerdo a su viabilidad.

El autor creador de esta filosofía Imai M. (1989), afirma que la dirección es quien debe anunciar, liderar y apoyar continuamente estas políticas, de forma que los trabajadores se les debe invitar a participar en las dinámicas para presentar sus propuestas y si la actitud de la dirección para promover es correcta, los trabajadores presentarán cientos, o miles, de ideas para mejorar la calidad. Adicionalmente una regla de procedimiento de las prácticas Kaizen en el lugar de trabajo es la estandarización que puede definirse como la mejor forma de realizar el trabajo.

Para lograr una cultura organizacional de calidad, se debe entrenar a los trabajadores para conseguir calidad en el desempeño del trabajo. Existen muchas maneras de entrenar a un empleado, ya sea trabajador o directivo. Ejemplos:

- Fijar estándares para los nuevos contratos.
- Programa de entrenamiento semestral o anual.

- Entrenar a los nuevos empleados.
- Entrenar en cualquier nueva técnica.
- Ofrecer un entrenamiento especial para aquellos trabajadores con habilidades supervisoras.
- Entrenar a los trabajadores para utilizar métodos estadísticos elementales.
- Entrenar en medidas de seguridad y en cómo evitar desastres.
- Enseñar al trabajador cómo tratar a los pacientes.
- Entrenar en el comportamiento de calidad y sus actividades.
- Entrenar para prevenir errores.
- Entrenar en la mejor recopilación de datos y su análisis.
- Entrenar en el ahorro de tiempo perdido de toda clase.
- Entrenar para cumplir promesas.

Una estrategia propuesta en la filosofía Kaizen incluye actividades de grupos pequeños que se organizan dentro de la organización para realizar tareas específicas en un ambiente de trabajo. Los mismos no sólo tratan temas vinculados a la calidad, sino también referentes a los costos, la productividad, trabajo en equipo, liderazgo y seguridad entre otros. En cualquier organización, no importando su tamaño y actividad es posible y necesario desarrollar, fomentar y dar seguimiento a este tipo de actividades pues se vuelve parte de la cultura interna para lograr un mejor trabajo en equipo y obtener la interacción entre sus colaboradores para mejorar los estándares de la organización bajo un enfoque de calidad.

Imai M. (1989), afirma que debe tenerse presente que no hay compromiso sin participación y esto inicia con la alta dirección y se va propagando hasta los empleados de producción o servicio; según la filosofía Kaizen se exponen ciertas características que deben desarrollar un jefe. Es decir, una organización puede cambiar y mejorar con facilidad y de forma continua si sus directivos, gerentes y jefes son capaces de asumir el mando con responsabilidad y respeto del trabajo que están desarrollando. Para que esta característica se desarrolle, el equipo directivo debe tener el conocimiento especializado, pues un director requiere conocimientos básicos sobre el proceso de producción, pero al mismo tiempo tener

conocimiento sobre el dialogo empático y la forma en guiar y dirigir personas de manera que exista calidad en ambos conocimientos y así de manera gradual es lo que se busca de todo el personal, y cuanto más alto sea la pirámide de la organización esté, más conocimientos deben tener las personas que ocupen los lugares más altos.

Para Imai M. (1998), las características que deben desarrollar los directivos, gerentes y jefes de la organización que buscan calidad en la forma de administrar son las siguientes:

- *Conocimientos generales*: Es fundamental tener conocimiento sobre el desarrollo humano y en otras áreas ajenas a su función de la organización, sin importar lo especializado en su campo de desarrollo laboral, sin conocimientos generales un director puede ser considerado como alguien incomprensible y generar desequilibrio en su área de especialización.
- *Entusiasmo*: Las personas al mando de un área pueden tener excelentes conocimientos generales y especializados en su labor, pero una persona con falta de entusiasmo no está en condiciones de llegar a ser un buen director. Debe poseer el suficiente espíritu de lucha para poder inspirar a sus subordinados a lograr los objetivos y ser mejores día a día.
- *Sentido común*: Un director bien informado y motivado que carezca de sentido común es probablemente el peor tipo de director, debido a que debe tener facultad para orientarse en la vida práctica, pues esto significa un ahorro de errores ya que prevé lo probable y lo improbable, lo razonables y lo absurdo.
- *Trabajo en equipo*: Cualquier director dentro de la organización debe tener la capacidad de trabajar en equipo. El trabajo en equipo significa estar preparado para lograr el crecimiento de la organización como un todo, pues se convierte en una fuerza que expresa cohesión, solidaridad y sentido de pertenencia a sus integrantes y de esta manera se comparten valores, actitudes y normas de conducta comunes.

- *Imparcialidad:* Un director siempre debe estar libre de prejuicios, es decir, abstraerse de consideraciones subjetivas y centrarse en la objetividad de un asunto, al realizar un juicio los subordinados siempre son conscientes de cómo los considera su director. Si han sido tratados injustamente, están menos motivados para hacer su trabajo. Cuanto más alto esté un directivo en la pirámide organizacional, más importancia debe dar al hecho de tratar equitativamente a los subordinados.
- *Comprensión:* El director debe tener la capacidad de captar rápidamente y con precisión lo que otra persona está diciendo. Los empleados estarán dispuestos a prestar ayuda en los momentos difíciles en la medida en que sientan que lo que ellos ofrecen es comprendido y apreciado.
- *Poder de persuasión:* Un director tiene que desarrollar y trabajar en esta característica pues realiza la influencia social dentro de la organización por medio de las creencia, actitudes, intenciones, motivaciones y comportamientos, este proceso es de suma importancia dentro de las relaciones con los colaboradores debido a que este proceso va destinado a modificar la actitud o los comportamientos de un grupo de empleados hacia las ideas, valores o filosofía de la organización, si un directivo es incapaz de persuadir a los demás para que lo adopten, no irá a ninguna parte. Sin capacidad de hablar persuasivamente es imposible dirigir gente traduciéndose a falta de compromiso, disciplina y consistencia.
- *Estabilidad:* Es esencial para un directivo tener confianza en sí mismo, los empleados pueden no saber cómo actuar. Un directivo perderá su equipo de trabajo y no cumplirá los objetivos si permite que le afecten los comentarios negativos y críticas que puedan surgir al momento de dar dirección y orden.
- *Intrepidez:* Un director debe tener el valor ante los desafíos y ejecutar planes de acción requiere ser intrépido para anteponerse a las posibles dificultades, los empleados seguirán el ejemplo de un directivo intrépido que ante todo cumple su rol y responsabilidad para dar guía al equipo.
- *Buena salud:* Un directivo debe gozar de buena salud para dirigir y dar ejemplo a los demás, es fundamental mantener un buen estado físico,

emocional y psicológico, además de seguir una dieta saludable y hacer ejercicio. Evitando las sustancias nocivas y aprendiendo a manejar el estrés.

- *Responsabilidad:* Un director bajo la filosofía Kaizen demuestra responsabilidad ante todo acto que realice, este valor está en la conciencia de la persona y le permite reflexionar, administrar, orientar, analizar y valorar las consecuencias de sus actos. Bajo esta premisa un director nunca culpara a sus colaboradores por un error cometido; debe asumir la responsabilidad el mismo. Y evidentemente no se acreditará los aciertos de su equipo; en lugar de ello reconocerá su éxito y dará valor agregado gratificar de manera moral al equipo.
- *Sensibilidad:* El director debe promover las buenas relaciones humanas en la organización, comenzando con la sensibilidad ante los sentimientos de los demás, esta habilidad permite percibir los sentimientos de sus colaboradores, así como intentar captar la forma en que se mira desde su perspectiva. Es importante desarrollar la inteligencia emocional como habilidad englobando todas las habilidades relacionadas con la comunicación entre el individuo y los sentimientos ya sean propios o ajenos y promoviéndolo dentro de la organización.

Para los directivos japoneses que practican la filosofía Kaizen, es de suma importancia estar en constante mejoramiento de su calidad como persona, para desarrollarse desde la calidad todo lo que realicen, en palabras del autor Imai M. (1998), no importa cuántas conferencias sobre calidad o control de calidad se asista, tampoco es relevante los libros leídos sobre la calidad, debido a que es una evolución constante del significado de calidad que puede llegar a saberse tan poco sobre el concepto, como alguien que no posea conocimiento de lo que es calidad. El control de calidad bajo esta filosofía es una disciplina que sólo puede llegar a dominarse mediante la práctica día a día. La mejor forma y manera de aprender y desarrollar esta filosofía es ir directamente a desarrollar habilidades en los lugares de trabajo y empezar a trabajar para eliminar uno o varios defectos.

Finalmente, en este enfoque de calidad sobre la filosofía Kaizen dentro de una organización, la participación no será completada si sólo se trata de involucrar a los trabajadores y no los directivos, son estos últimos quienes promuevan toda esta forma de pensamiento, pues en la búsqueda de calidad al servicio al cliente externo, se debe empezar por satisfacer al cliente interno.

La participación de los colaboradores debe consistir en algo más que solo decidir la introducción del concepto de calidad y dejarles la responsabilidad última. La participación de toda la organización debe ser introducida de forma dinámica más que una formalidad, para que esto suceda con los resultados esperados, los altos directivos y mandos medios deben tomar la decisión y prestar el apoyo necesario. Pero además de esto, los altos directivos deben ser los primeros en poner en práctica el control de calidad, para fomentar una cultura que respete la calidad.

2.8 Claves de una cultura de calidad en la organización

Una cultura organizacional bajo un enfoque de calidad, para funcionar requiere más que una técnica de administración, el autor Dygert (2013), afirma que debe ser un estilo de vida, no un modelo que se implemente como un programa de incentivos al mes que los empleados y los directivos puedan olvidar después de un tiempo, así como también detalla que no es una herramienta de solución rápida, los empleados de una organización que se considera exitosa no se interesa en sobrevivir, propone una forma de pensamiento de igualdad entre la fuerza laboral, la dirección y la administración.

Por lo general existe una rivalidad entre los grupos internos en la mayoría de las organizaciones, esto se debe a un carente fomento de visión compartida con la filosofía interna de la organización y a que en su mayoría no son escuchado los colaboradores.

2.9. Socialización organizacional

Chiavenato & Guzmán Brito (2009), afirma que la socialización organizacional consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso.

Esta socialización es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella. A medida que los nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional. Luthans (1973), expone que la socialización organizacional implica cierta pérdida de individualidad a los nuevos integrantes, este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización.

La mentalidad de unión favorece el sano desarrollo de la organización, pero esta situación no es nueva y tampoco abordar el tema de la unión no es actual, el autor Dygert (2013), afirma que hace más de mil años, el filósofo chino Sun Tzu realizó básicamente la misma observación acerca de esta problemática y lo manifiesta en su libro *“El arte de la Guerra”* el cual explica que esta dinámica sobre el vacío y satisfacción plena al desarrollar una actividad entre superiores y subordinados, cuando existe el resentimiento entre los diferentes mandos y existe insatisfacción mental entre los grupos que conforma la organización le llama vacuidad, este término va dirigido en las relaciones interpersonales, las costumbres y los rituales, que pueden resultar frívolas y superficiales.

La vacuidad, en este sentido, contamina diferentes facetas en la vida diaria de los colaboradores, donde todo transcurre velozmente y con escasa reflexión, sin un sustento o una base que genere estabilidad en la calidad de vida.

Chiavenato & Guzmán Brito (2009), proponen los valores, las reglas y las normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son:

1. Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.
2. Medios preferibles para alcanzar los objetivos.
3. Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le es asignada dentro de la organización. La función representa el conjunto de actividades y comportamientos que se esperan de cada persona que ocupa

un puesto. En el fondo, se puede considerar que la organización es un sistema de funciones.

4. Normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia
5. Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

El aprendizaje de estos valores, reglas y normas de comportamiento dependen del grado de socialización que exija la organización. A veces la socialización organizacional implica eliminar o retomar valores y normas de comportamiento aprendidos en otras organizaciones; en otras ocasiones sólo será necesario reafirmar normas por medio de los diversos canales de comunicación de la organización y de instrucciones directas de supervisores y capacitadores (Chiavenato & Guzmán Brito, 2009).

Las organizaciones requieren un cambio de paradigma hacia la calidad humana en la forma de realizar las actividades de trabajo diario y dicho cambio debe reflejar todas aquellas experiencias, creencias, vivencias y valores que repercuten y condicionan el modo en que su personal ve la realidad y actúa en función de ello para beneficio personal y de la organización. Esto quiere decir que un paradigma es también la forma en que se entiende la organización ante el mundo.

El cambio de paradigma que necesitan las empresas para enfrentar los retos actuales se fundamenta, en palabras de Deming, Crosby, Juran e Ishikawa, en la incorporación del enfoque de calidad humana en la planeación, control y mejoramiento en la gestión de la organización. Desarrollar y aplicar los conceptos de calidad requiere de la existencia de un ambiente cultural propicio para tener éxito, según Kahn, J. & Llobera, J. (1985), “la cultura capacita al hombre con una ampliación adicional de su aparato anatómico, con una coraza protectora de defensas y seguridades, con una movilidad y velocidad a través de los medios en que el equipo corporal directo le hubiere defraudado por completo.”

La cultura bajo esta explicación es la base fundamental para los cimientos sobre el cual se crearán ideales y valores de una sociedad vista como tal; el desarrollo y mejoramiento de la cultura son el pilar del pensamiento que se genera en los individuos, forja carácter y su formar de actuar dentro de otros grupos sociales incluyendo el grupo donde labora.

Incorporar el factor humano en los sistemas de gestión de calidad es relativamente nuevo, este planteamiento, debido a que lleva a tener distintas repercusiones en la gestión de las organizaciones y sobre todo en la gestión de su personal, debido a que, en primer lugar, debe hacerse consciente de la realidad del papel que desarrollan principalmente los colaboradores de una organización es en la gestión de la calidad del servicio o al ejecutar el producto.

En la actualidad, según Pomares (2000), refiere que se debe de comprender que los trabajadores no funcionan como alguien que solo cumple las normas y procedimientos que la organización impone por medio de la dirección; el empleado sin importar su puesto debe ser percibido y tratado como un interlocutor directo entre la organización y el cliente y es el mismo quien es capaz de captar las necesidades de los clientes como la forma de ofrecer un servicio de calidad excelente y adaptado a cada cliente. El autor Pomares (2000), afirma que este nuevo enfoque requiere un cambio de paradigma enfocado al trato, educación y capacitación de los trabajadores de cualquier organización, debido a que se tiene deficiencias dentro de las organizaciones estas se generan por una forma errónea de planear y dirigir por parte de la alta dirección y la forma de gestionar la administración.

Chiavenato & Guzmán Brito (2009), proponen que cuando se crea una cultura organizacional y ésta se empieza a desarrollar, la organización debe de recurrir a varias tácticas para consolidar la aceptación de sus valores fundamentales y asegurar que su cultura se mantenga. A continuación se exponen diversos medios de socialización organizacional:

1. *Selección de nuevos integrantes.* El primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos. Los seleccionadores utilizan

procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevistan con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.

2. *Integración al puesto.* El segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo integrante. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción, muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. Este choque busca demostrar la importancia de la cultura organizacional, tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo.
3. *Capacitación en el puesto.* El tercer paso consiste en que el nuevo integrante se adapte al puesto y reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural.
4. *Evaluación del desempeño y recompensas.* El cuarto paso de la socialización es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que se concentran en aspectos del negocio y en valores corporativos que son cruciales para el éxito de la organización.
5. *Adhesión a los valores de la organización.* El quinto paso es lograr una firme adhesión de las personas a los valores más importantes de la organización. La identificación con los valores ayuda a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales en aras de seguir en la organización y compartir sus valores, con la confianza de que la organización considera y premia esta actitud.
6. *Refuerzo de historias y folclore organizacional.* El siguiente paso es el refuerzo del folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular.

7. *Reconocimiento y promoción.* El último paso es el reconocimiento y la promoción de las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización.

La socialización organizacional, es decir, la adaptación de las personas a la cultura de la organización, depende de factores individuales, intergrupales y organizacionales

Debido a que la gran mayoría de las organizaciones se centra en el poder y no en la autoridad, en la cooperación y la colaboración entre los empleados; como se puede comprender las explicación de diversos autores enfocados al desarrollo de la calidad, registran información y sus resultados demuestran que en los sistemas de gestión de la calidad recaen en la dirección, el autor Howatt (2010), afirma que la dirección de una organización como encargada de elaborar normas y procedimientos para conseguir el cumplimiento de objetivos y estándares de calidad que son establecidos puede valerse de herramientas como el coaching para obtener resultados en corto plazo.

Pero los modelos tradicionalistas que aún son vigentes en la mayoría de las organizaciones sobre las aportaciones de la administración propuestas por Taylor, se quedan obsoletas como modelo de gestión debido a la variedad de clientes que actualmente existen en diferentes áreas laborales, por lo que el autor Howatt (2010), expone que se debe optar por eliminar el uso del poder por parte de la alta dirección y promover la igualdad y proveer de funciones en la capacidad de relacionarse y desarrollar normas y procedimientos útiles para promover la calidad y el respeto dentro de la organización y entre los mismos colaboradores.

Las funciones de los empleados según el autor Huete (1997), con este nuevo enfoque se modifican y han de enseñar al cliente a percibir, medir y valorar la calidad, influir en sus expectativas, resolver las quejas y exponer el concepto de calidad que como se ha visto se trata de un concepto abstracto, subjetivo y cargado con un fuerte componente emocional, esto lo realizaran las organizaciones que realmente quieran distinguirse en calidad de servicio.

El autor Goleman (2012), propone que las organizaciones que se internacionalizan deben optar por valorar a las personas de diferentes culturas y mercados, convirtiendo esa apreciación en una ventaja competitiva. Así como la función de los colaboradores gana un valor agregado, asumiendo el rol de prescriptor, cuya función es influir, aconsejando, en la valoración de la calidad, el autor Goleman (2012), expone que la cultura de una organización debe favorecer la tolerancia, equidad y diversidad, primeramente comprendiendo la naturaleza de los prejuicios dentro de la organización que pueden estar afectando y exponiendo diferencias entre los empleados.

Goleman (2012), es claro afirmando que esta función no solo la pueden desempeñar los empleados de cualquier organización, sino también los profesionales independientes o incluso los propios intermediarios dentro de la dinámica aplicada al desarrollo de negocios.

Desde la visión de la dirección, también hay que tener en cuenta que es el empleado encargado de fomentar e incentivar la calidad del servicio y también recae la responsabilidad en conocer e incidir en los factores que el cliente finalmente decida o determine como calidad. De esta forma, se incorpora un enfoque de calidad humana innovadora, donde se crea la posibilidad de colaborar en una mayor área de actuación y se le requiere una mayor capacidad para adaptarse a cualquier tipo de cliente.

La sumatoria de las riquezas individuales promueve la riqueza organizacional, el autor Senge P. (2011), define como visión la idea o conjunto de ideas que la organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

La visión compartida en palabras del autor Dygert (2013), es el principal rasgo para desarrollar una cultura de éxito, todos los integrantes de la organización aportan identidad de forma de quienes somos y que se necesita para sobrevivir y ser productivos, es en este proceso el cual los lideres establecen estrategias de

instrucción, introducir reformas organizacionales y desarrollar un nuevo sentido del propósito acerca de la existencia de la organización. Donde no existe visión, las personas no cooperan y es el líder quien debe compartirla a todos los colaboradores de la organización y esta visión se convierte en una realidad para los empleados que se vuelve un estilo de vida y se refuerza cuando participan activamente en el fomento y desarrollo de la misma, despertando el sentido de pertenencia y compromiso.

El desarrollo de una cultura de calidad comienza a partir de cambiar el ambiente de competitividad interna a un desarrollo de cooperación interna, el autor Dygert (2013), afirma que las palabras “equipo” y “trabajo en equipo” pueden parecer iguales, pero cada palabra tiene un significado que hace la diferencia al llevar una cultura organizacional al éxito, pues expone que el trabajo en equipo es más que reuniones de personas en grupo, sino un grupo que demuestra espíritu de unión y cooperación, por lo que dentro de una organización no puede existir cooperación entre colaboradores si existe competencia entre los mismo.

Cuando se trabaja en equipo, los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados, esta forma de trabajar, donde todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización, debido a que facilita cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral armonioso.

2.10 Calidad como factor humano

Cuando se habla de calidad, por lo regular se refiere a un producto o servicio que satisfacen las necesidades, expectativas o exigencias de una persona, o cumpla con los estándares preestablecidos en una organización. El concepto de calidad, también es aplicable al ámbito humano, refiriéndose a las actitudes y comportamientos de las personas dentro de una organización.

El autor Dygert (2013), explica como las organizaciones después de implementar avances en la ciencia y la tecnología comprendieron que tales eficiencias para los

productos no eran complementadas debido a que no manifiestan ninguna característica que haga referencia a la personalidad, las ideas o los sentimientos de una persona y esto es importante debido a que las organizaciones permanecen en esencia como un ente humano. Los avances tecnológicos y científicos han generado nuevas herramientas y formas de negocios para beneficio del desarrollo humano, pero en esta transición podemos decir que se ha olvidado desarrollar de la misma manera eficiente a la parte que controla las organizaciones, es decir, a los seres humanos y como tal tienden a proporcionar iniciativas y respuestas humanas imprescindibles.

Es por eso que el reto actual según propone Dygert (2013), las organizaciones deben de revertir la despersionalización de las empresas y la industria que se remonta a la revolución industrial y al sistema inglés de fabricación, el cual relegó al elemento humano. Para abordar este reto desde la calidad como factor humano las organizaciones deben dar soluciones a la necesidad de la participación total, esto lo expone el autor Ishikawa (1992), para aplicar calidad total desde el comienzo del desarrollo de un nuevo producto o servicio, debe de involucrarse todas las divisiones de la organización y que todos sus empleados participen en el control de calidad. Es evidente que las teorías de calidad japonesas hacen hincapié en que la participación tiene que ser a escala de toda la empresa, lo que significa que quienes intervienen en planificación, diseño e investigación de nuevos productos, en la fabricación, contabilidad, personal administrativo y relaciones laborales, tienen que participar, sin excepción.

Ishikawa (1992), considerado el autor japonés con mayor reconocimiento, intenta explicar que el éxito inicialmente de la calidad y productividad de Japón es por los pilares culturales con los que se rige, esto marca la diferencia en otros países incluyendo México, finalmente se ha llegado a la conclusión que cualquier sociedad puede desarrollar una cultura de calidad para hacer organizaciones competitivas. Para lograr resultados de alta calidad no debe olvidarse el rol fundamental de los trabajadores, pues ellos son los que producen o proveen el servicio, y sin ellos y si

quienes los supervisan no lo realizan de manera efectiva la calidad no dar resultados de progreso.

Para lograr efectividad en la introducción del enfoque de calidad a la organización, Ishikawa (1992), manifiesta que se crearon círculos de calidad, debido a que la educación de los trabajadores en materia de calidad es de vital importancia, expone que en la época de los cincuenta en Japón la educación se consideraba prácticamente imposible, no era complicado educar a los ingenieros, empleados y directivos mediante seminarios, conferencias y talleres, aunque uno de los principales inconvenientes era manejar a un gran número de empleados dispersos por el país, para resolver esta situación las organizaciones utilizaron medios de comunicación masiva, enviando curso por correspondencia para supervisores, por medio radiodifusoras japonesas de ondas cortas se empezaron a difundir programas de calidad dentro de sus espacios de programación educativa, generando buena aceptación por parte del público debido a que se vendieron más de 110 000 ejemplares del texto sobre la gestión de calidad dirigidos a supervisores, consumidores y maestros.

Adicionalmente Ishikawa (1992), expone que infundir la calidad a las personas dentro de la organización se les entregaban revistas dirigidas a supervisores, aunque no se tenía garantía de que leyeran, existía el ánimo para motivarse, ayudarse y estimular el conocimiento del concepto de calidad. La solución propuesta fue crear grupos que leyeran la revista de manera rotatoria, asegurando la difusión interna del conocimiento, estos grupos se generaron principalmente para estudiar y no repetir errores, no fueron ideados para mejorar las condiciones laborales. Es evidente que no solo con la lectura quedaría comprendido el concepto de calidad, todo lo estudiado debe ponerse en práctica en cada situación laboral de las personas, Ishikawa (1992), expone que se tiene que estimular a los trabajadores para resolver problemas manifestados en el lugar del trabajo, de manera individual como grupal, por eso se propicia actividades en grupos y fomentando el trabajo en equipo como parte integral de un círculo de calidad.

Los estímulos utilizados por Ishikawa y su equipo durante el desarrollo de la calidad en Japón fueron los siguientes:

1. *Voluntarismo*: los círculos de calidad se realizaban voluntariamente, no se obligaba a los trabajadores a participar, cada actividad se realizaba con las personas que los deseaban.
2. *Autodesarrollo*: los miembros que incorporaban los círculos de calidad deben tener apertura y gusto para el estudio, aplicando el conocimiento aprendido.
3. *Desarrollo recíproco*: los integrantes del círculo de calidad deben tener apertura a nuevas ideas y formas de actuar, mediante la cooperación, reciprocidad y trabajo en equipo con otros círculos.
4. *Participación total a largo plazo*: el objetivo final de cada círculo de calidad dentro de la organización es la participación plena de todos los empleados que la componen.

Ishikawa (1992), es claro detallando que la inclusión de la calidad en Japón no fue fácil y se dio de manera paulatina, el principal obstáculo que evidencia en el proceso fue la voluntad que buscaban en las personas, en el sentido de lograr que este movimiento perdure es necesario erradicar la obligatoriedad y fomentar el voluntarismo como agente de cambio en el personal de la organización. Este proceso de cambio puede parecer lento pero la experiencia japonesa nos muestra que es preferible el progreso gradual que los fracasos resultantes de obedecer órdenes superiores ineficaces de pronta reacción.

2.10.1 Calidad personal

Los autores Maggi Yáñez y Díaz Barriga Arceo (1999), consideran que el desarrollo humano es un proceso de descubrimiento, de crecimiento, de humanización y conquista de la libertad; lo cual representa el esfuerzo de los hombres y mujeres por conquistarse a sí mismos a través de la inteligencia y fuerza de voluntad. Un desarrollo humano integral, debe cubrir todas las posibilidades de crecimiento en seis dimensiones claves y éstas son: bienestar físico, familia y pareja, desarrollo

profesional, desarrollo cultural y educativo, desarrollo social, bienestar emocional y trascendencia.

Sobre el desarrollo Maslow (1970), plantea el concepto de jerarquía de necesidades, donde el hombre será plenamente feliz, en la medida que cubra todas sus necesidades, incluyendo la autorrealización. Esta jerarquía fundamenta, el desarrollo de la escuela humanista de la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una organización y a aportar parte de su vida a ella.

Las organizaciones que carecen de una cultura laboral bien definida, intenten administrar al recurso humano, descuidando las necesidades más básicas de su personal, esto genera que cada trabajador procure satisfacer sus necesidades básicas y descuiden potenciales oportunidades de desarrollarse. Esta situación se puede interpretar como abuso por parte de la gerencia encargada de administrar las organizaciones, pues condicionan el comportamiento de los empleados para desarrollo de la organización, no considerando el desarrollo de su personal.

El autor Müller (2001), definen la **calidad personal** como la respuesta a las exigencias y expectativas tangibles e intangibles tanto de las otras personas como de las propias. Las tangibles son todas aquellas expectativas concretas por ejemplo: tiempo, durabilidad, seguridad, garantía, finanzas, función, etc. Las intangibles se definen como deseos emocionales, como son: actitudes, compromiso, atención, lealtad, credibilidad, comportamiento, etc.

El autor Mavila Medina (1989), realizó una investigación en la cual compara diferentes culturas, las más desarrolladas las considera ricas y las subdesarrolladas las considera pobres, observó que las personas de las culturas desarrolladas tenían hábitos de comportamiento similares que les permitían un mayor desarrollo económico y les nombro como "*El Decálogo del Desarrollo*". En este sentido Mavila Medina (1989), expone que si la mayoría de las personas de una sociedad foementan ciertos hábitos enfocados a la mejora continua, se logra un mayor desarrollo de calidad tanto personal, social y económico a mediano y largo plazo.

Ante lo que identifica y propone Mavila Medina, el autor Cantú Delgado (1997), identifica estos principios como un código de valores fundamental para el desarrollo de una cultura de calidad. Estos 10 principios del Decálogo del Desarrollo son:

1. *Orden*. Dar importancia a las cosas en el lugar del trabajo, hogar, etcétera, agendando prioridades en cada una de ellas del personal y organización.
2. *Limpieza*. La ausencia de suciedad, de polvo y materiales ajenos pueden causar una mala imagen o impedir el uso de una instalación afectando su estética visual. La limpieza exterior debe ser un buen reflejo de la limpieza interior del personal como de la organización.
3. *Puntualidad*. Es la posibilidad de optimizar el tiempo en las actividades cotidianas, aumentando la proactividad, aprovechamiento del tiempo libre y es considerada una cuestión de respeto hacia los demás y hacia si mismo.
4. *Responsabilidad*. Es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas y a su vez genera orgullo y deseo de superación.
5. *Deseo de superación*. Es un proceso de transformación y desarrollo, a través del cual una persona trata de adoptar nuevas formas de pensamiento y adquirir una serie de cualidades que mejorarán la calidad de su vida.
6. *Honradez*. Es el comportamiento ético que recae en la toma de decisiones de las personas, optando por el respeto por el bien ajeno, la verdad, respeto para vivir de forma ordenada y pacífica para lograr el bien proópio y común.
7. *Respeto al derecho de los demas*. Comprensión y tolerancia a la diversidad de personas en diferentes ámbitos.
8. *Respeto a la ley y los reglamentos*. Aceptación acompañada de cierta sumisión a las normas que busca el orden y el bien común de las personas.
9. *Gusto por el trabajo*. Mientras mayor aprecio se tenga por las actividades que realiza, mejor desempeño obtendrá la persona, resultando la remuneración económica como una consecuencia positiva.
10. *Afán por el ahorro y la inversión*. Esta característica es esencial para obtener un progreso económico a largo plazo mediante el principio de reservar dinero (gastar menos, ahorrar mucho e invertir más) para futuras necesidades.

Cantú Delgado (1997), afirma que estos hábitos son fundamentales en los procesos de cambio, debido a que si una cultura mejora a medida que provee ayuda a los integrantes enfrentando los retos, una organización podrá afrontar la competitividad global del mercado, mediante su cultura y personas de calidad. Una persona puede desarrollar calidad personal mediante el cocimiento y aplicación de “el decálogo del desarrollo”.

Para que las organizaciones logren una calidad total, requiere de personal con actitudes orientados hacia la calidad, pues estos contribuyen a la calidad dentro de sus áreas en las que laboran y esto se logra mediante un cultura interna de calidad que puede transmitirse al hogar de los miembros de la organización. Una persona de calidad, logrará desarrollar todo su potencial si lleva íntegramente una armonía entre los entornos que lo conforman, es decir, lo psicológico, lo social, lo emocional, lo familiar, lo laboral y lo fisiológico.

El desarrollo de las potencialidades en los seres humanos según Villanueva Reinbeck (1985), afirma que es crucial para hacer realidad los procesos de transformación, ya que el crecimiento personal abarca diferentes áreas de oportunidades como afectivos, físicos, intelectuales, profesionales, etcétera, pues genera vínculos que tienden a la autoconservación de la especie y establecimiento de relaciones más productivas.

Se puede decir con lo anterior, que la calidad personal es una filosofía de vida que introduce a las personas en un proceso de mejora continua, que motiva a desarrollar su potencial humano mediante habilidades y capacidades para realizar un trabajo bien hecho. Ayuda a reencontrar el sentido del trabajo individual y grupal promoviendo el hacer bien las cosas desde la primera vez, mediante la calidad mental.

Para el autor Castañeda (1992), afirma que la calidad total empieza con la calidad individual, es decir, que la calidad de cada colaborador provocará que haya calidad en la organización. Pero parte de la calidad personal parte de la calidad mental de cada persona y en este sentido Castañeda (1992), define que tener calidad mental

es poseer una actitud mental positiva, optimismo, entusiasmo, autoestima, gran deseo de superación y los cuales considera como cualidades de las personas triunfadoras.

Así una organización que adopte una cultura de calidad total incluyendo la calidad del ser humano, las personas desarrollarán características como autodominio, responsabilidad, espíritu de servicio, sentido de compromiso, proactividad, acciones creíbles y conversaciones con lenguaje claro mediante la comunicación. La autora Maggi Yáñez (1999), define la comunicación como un fenómeno específicamente humano, pues es un acto por medio del cual las personas transmiten información, con la expectativa de que sea captada y entendida por otra persona. Cuando se logra, se establece un enlace interpersonal que contacta de forma entendible el contenido de los mensajes.

Maggi Yáñez (1999), expone que la forma más directa y efectiva de lograrlo es a través del diálogo, ya que éste, llega directamente al destinatario, disminuye las interferencias y permite la retroalimentación inmediata, lo cual aporta calidad y sentido humano al contacto con un carácter íntimo. Como parte de una calidad personal, la buena comunicación es esencial para poder generarla, Maggi Yáñez (1999), aporta las siguientes características para desarrollarla:

- Escucha activa.
- Saber preguntar.
- Cersiarse/Asegurarse.
- Aprender a ceder.
- Comunicación asertiva y efectiva (saber decir las cosas).
- Sinceridad/Honestidad.
- Tener criterio asertivo ante el comportamiento humano.
- Empatía como intención de comprender las emociones y sentimientos de los demás.
- Ser observador ante los estados de ánimo de las personas.

Con estas características utilizadas dentro de la comunicación, Maggi Yáñez (1999), afirma que se podrá disminuir obstáculos en la comunicación como la defensividad, la apatía y los límites autoimpuestos por inseguridad dentro de la organización.

Dado a lo que hemos dicho sobre la calidad como factor humano, las organizaciones deben de incorporar como clave la trascendencia del factor humano en la aspiración de calidad como objetivo organizacional, tanto para obtener una certificación, o simplemente con fines de mejora en los resultados. Esto lo aborda el autor Dygert (2013), lo cual significa partir del supuesto de invertir en la estructura organizacional, equipamientos, sistemas y capacitación técnica que deben ser realizadas; pues de otra manera, se estaría siendo inconfruentes, y la diferencia consiste en expresar que todo lo anterior es imprescindible, pero hasta hoy en día parece insuficiente en las organizaciones.

Se debe comprender que colocar a los empleados en primer lugar, generará que ellos hagan lo mismo con sus clientes, hoy en día el servicio de calidad se vive como una exigencia u obligación según Dygert (2013), esto se interpreta como hacer algo sólo para otros y por esta razón se asocia las dificultades a todo lo que es impuesto, pues no existe una razón favorable para encontrar gratificación y beneficio más allá de la remuneración económica para las personas en cumplimiento de su labor.

En cambio, optar por el pensamiento de que realizar una función en nuestro lugar de trabajo tiene un sentido para crecer y crear juntos, la participación será otra, pues se pasa demasiadas horas de vida laborando, si las organizaciones desarrollan una mentalidad que concilie realizar tareas con el disfrute y asociadas al placer y de forma divertida hará que, no haya diferencias entre los distintos eslabones jerárquicos, y todos funcionaran por igual en el desarrollo de valor.

Las organizaciones en conjunto con la tecnología, abre un espacio innovador para el trabajo en conjunto y en equidad para todos los niveles de la organización, es en este momento de desarrollo el cual se debe promover y verificar que la calidad de vida es calidad de servicio, y se debe alcanzarse entre todos, construyendo una visión con valores compartidos, darle a las personas la consideración y la confianza

que merecen, relacionándose las áreas y colaboradores que la conforman de manera calidad, respetuosa y empática.

Revindicando al ser humano considerando el contenido emocional detrás de las actitudes, reemplazando el juzgamiento, aperturando la escucha activa y desarrollando comunicación asertiva (Maggi Yáñez,1999), expresando nuestras ideas desde la honestidad con nosotros mismos y evitando herir a los demás colaboradores, fomentar la vocación por la excelencia, puesto que la remuneración, por más digna que sea, jamás será satisfactoria si no tiene el propósito de compartir, de cooperar y de redescubrir el factor humano como desarrollo de calidad.

Como conclusión, podemos decir que las aportaciones de Müller (2001) y Castañeda (1992), demuestran que laborar con calidad obtiene un beneficio de valor agregado, pues genera que las personas se sientan mejor consigo mismas y proponen que es la principal razón por la cual los trabajadores sienten orgullo de pertenecer a una organización que es reconocida con premios de calidad.

Es un nuevo pensamiento acerca de la calidad que no sustituye las ideas tradicionales del concepto, puesto que Müller (2001), expone que es una nueva dimensión al desarrollo de la calidad como es mejorar las relaciones humanas, fortalecer la comunicación, crear espíritu de equipo y manejar altos estándares éticos dentro de la organización.

CAPITULO 3

PROPUESTA DE TALLER PARA IMPLEMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA BASADA EN UN ENFOQUE DE CALIDAD

CAPITULO 3 PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA BASADA EN UN ENFOQUE DE CALIDAD

Se diseñó una propuesta correctiva de acciones en forma de taller, proporcionando actividades para abordar problemáticas al implementar y desarrollar una cultura organizacional basada en un enfoque de calidad orientado al factor humano dentro de las organizaciones.

3.1 Justificación

El licenciado en psicología organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad, la satisfacción laboral, entre otros que involucren al factor humano.

Su función general comprende el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones, es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del factor humano. Posee una visión sistémica y holística del comportamiento y desarrollo humano en la organización y de esta, dentro del entorno social, legal y cultural.

Los procesos de implementar, desarrollar y transformar una cultura organizacional, dada su profundidad, tienen la característica de causar un efecto dominó en el resto de la organización. Es decir, que aunque el proceso de cambio se enfoque en un solo aspecto, éste causará (directa o indirectamente) variaciones sobre diversos aspectos organizacionales tales como la estructura, la estrategia, las directivas, la cultura, el ambiente, los valores, las políticas y la tecnología.

Para enfrentar con éxito los retos cambiantes que se presentan en la organización, la cultura organizacional se puede modificar para convertirla en una cultura de calidad mediante diferentes metodologías, requiriendo el apoyo a realizar un cambio en la cultura personal de sus integrantes. Así, una organización de calidad requiere de personas de calidad, quienes deben reconocer la necesidad de cambiar sus

hábitos, prácticas y hasta ciertos valores de manera positiva, generando firmeza y congruencia en sus principios éticos y morales de forma estable.

3.2 Objetivo general

El propósito de este taller es el co-aprendizaje, donde todos sus participantes construirán socialmente conocimientos y valores de la organización de forma siguiente:

1. Evidenciar el papel decisivo que tiene la cultura organizacional en la gestión organizacional bajo un enfoque de calidad.
2. Identificar rasgos culturales que permitan hacer frente a los retos ante la competitividad empresarial, a través de la calidad orientada a las personas.
3. Proponer alternativas de acción para la gestión de la calidad orientada a las personas dentro de la cultura laboral.

3.2.1 Objetivos específicos

Los participantes conocerán los principales conceptos que forman una cultura organizacional de calidad orientado a las personas mediante acciones siguientes:

- Conocer conceptos y elementos que componen una cultura organizacional.
- Identificar el estado actual de la cultura en la organización (ver anexo 1).
- Identificar conceptos y principios acerca de la calidad.
- Identificar y analizar la “calidad personal”.
- Establecer estrategias de implementación y gestión de cambio en la cultura laboral.
- Establecer reglas de comunicación dentro de la organización.
- Diseñar planes de acción para mejorar la cultura organizacional.
- Crear compromisos individuales y grupales para mejorar el desarrollo de la organización.
- Concientizar y sensibilizar a los participantes para fomentar una cultura de calidad orientado a las personas.

- Dar seguimiento efectivo a las acciones y compromisos de mejora propuestos e implementados.

3.3 Participantes

Dependiendo de la plantilla de la organización es la cantidad de participantes que tomarán el taller, que pueden ser desde 5 a 20 participantes y en cuyo caso de exceder la cantidad de participantes se deberá programar grupos de 20 participantes como máximo.

Principalmente va dirigido a colaboradores de la organización que se desempeñen en gerencia media, lo recomendable es impartir este taller a la alta gerencia y gerencia de primera línea para realizar un verdadero cambio y desarrollo de la cultura integral de la organización y generar el desarrollo de calidad humana en sus colaboradores.

Edad: indistinta

Sexo: indistinto

Grado escolar: indistinto

Nivel socioeconómico variado

El taller será impartido en el área destinada a capacitación de las oficinas corporativas (sala de juntas). Los participantes serán únicamente colaboradores actuales de la empresa.

Difusión: Se realizará invitación vía correo electrónico indicando las fechas establecidas

Duración: El taller tendrá una duración de 16 horas divididas en 4 sesiones con duración de 4 horas por cada sesión.

Perfil de instructor: Lic. en Psicología (Psicólogo organizacional, industrial, clínico, entre otros.)

3.4 Materiales

El equipo requerido para la realización del taller es: laptop y proyector

Material de apoyo: carpeta con el contenido de taller:

Cuestionario para determinar la cultura organizacional.

Cuestionario para determinar recurso humano.

Cuestionario para determinar la capacidad directiva.

Cuestionario para determinar recursos internos.

3.5 Escenario

Las cuatro sesiones serán impartidas dentro de la sala de juntas destinada a capacitaciones internas, el espacio mínimo requerido es de 20 metros cuadrados aproximadamente, el espacio ya tendrá instalado el equipo y materiales que se requieren para el taller.

Se contará con sillas y mesas dependiendo la cantidad de participantes, iluminación adecuada natural y artificial, ventilación adecuada y controlada por el facilitador.

Adicionalmente se dispondrá de café, té y galletas para dos periodos de receso con duración de 15 minutos aproximadamente por sesión.

3.6 Cartas descriptivas

El presente taller esta encaminado a empleados de una organización, ayudando a comprender la importancia de la cultura organizacional bajo un enfoque de calidad, es por ello que a continuación se presentan las cartas descriptivas de las cuatro sesiones con sus objetivos, estrategias de aprendizaje, actividades, material, tiempo y forma de evaluar.

Sesión	Temas	Objetivo	Estrategias de aprendizaje y actividades a desarrollar.		Material didáctico	Tiempo	Forma de evaluación
			Facilitador/a	Participantes			
1	1.1 Saludo y bienvenida: presentación del grupo y determinar expectativas del taller. Evaluación diagnóstica sobre cultura organizacional (ver anexo 1).	Romper la tensión inicial entre los participantes.	Dar la bienvenida, se presenta y explica la metodología del taller.	Escuchan y cuando el facilitador les indique se presentará uno por uno (Nombre, puesto y funciones.)	Laptop, cañón.	30 minutos	Observar presentación de cada uno de los participantes. Revisar en grupo la evaluación diagnóstica (ver anexo 1)
	1.2 ¿Qué es cultura organizacional? 1.3 Importancia y propósito de la cultura organizacional. 1.4 Cultura y efectividad organizacional 1.5 Ingredientes de una cultura de éxito.	Conocer el concepto e importancia de la cultura organizacional y los elementos que lo conforman.	El facilitador pide a los participantes generen una lluvia de ideas acerca de los conceptos.	Los participantes siguen la explicación de forma atenta y participan en la lluvia de ideas y ejemplos.	Laptop, cañón.	60 minutos + 15 minutos de receso.	Observar la participación activa de todos los integrantes del grupo. Observar su lenguaje corporal al abordar temas.
1	1.6 Rueda de vida en el trabajo (ver anexo 5). 1.7 Diagnóstico cultural: evaluar la cultura interna actual (ver anexo 1). 1.8 Conociendo a Mi organización análisis factores organizacionales (ver anexo 2)	Conocer la capacidad de trabajo que tiene cada participante, como se percibe con sus funciones a desempeñar y las relaciones creadas con sus compañeros.	El facilitador pide revisar las 8 zonas de la rueda y señalar el nivel de satisfacción en cada área. Al final realizar preguntas para profundizar	Los participantes deberán poner un valor entre 1 (muy insatisfecho) y 10 (totalmente satisfecho) en cada área de la rueda de vida en el trabajo (ver anexo 5).	Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	60 minutos + 15 minutos de receso.	Cada participante puede compartir cual fue su área más baja y más alta en su rueda de vida.
1	1.9 Impacto de la cultura en el trabajo: visión compartida. 1.10 Ejercicio "De guardián a instructor".	Conocer la comunicación basada en confianza. Desarrollar una visión compartida entre participante y la empresa para proponer mejoras organizacionales.	El facilitador forma equipo de 5 personas y explica los temas. Propone el desarrollo de una visión compartida desde su experiencia.	Los participantes deben desarrollar una visión compartida aportando ¿Quiénes somos? y ¿Qué se necesita para sobrevivir y ser productivos? En 3 propuestas.	Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	60 minutos	Cada equipo expondrá su visión y sus propuestas, las cuales se desarrollarán en el trabajo hasta la sesión 2.

Sesión	Temas	Objetivo	Estrategias de aprendizaje y actividades a desarrollar.		Material didáctico	Tiempo	Forma de evaluación
			Facilitador/a	Participantes			
2	2.1 Saludo y bienvenida: determinar expectativas de la sesión. Evaluación diagnóstica sobre calidad en capacidad directiva (ver anexo 3). Evidencias de avance.	Conocer que es la calidad y sus beneficios.	El facilitador da la bienvenida, se presenta y explica la metodología del taller.		Laptop, cañón.	10 minutos	Mediante un breve cuestionario para ver que conocimiento tienen acerca de la calidad en capacidad directiva (ver anexo 3).
	2.2 ¿Qué es calidad? 2.3 Importancia, propósito y principios de la calidad. 2.4 Calidad orientada a instalaciones, individuos y grupos de la organización. 2.5 Calidad en las relaciones laborales (herramientas de calidad)	Conocer la definición de calidad y evolución del concepto. Mediante ejercicios vivenciales desarrollar trabajo en equipo multidisciplinario.	El facilitador pide a los participantes hacer grupos de trabajo y les asigna un área de la organización.	Los participantes harán grupos de 5 personas y cada grupo elaborará los objetivos de calidad en su área de trabajo y como cumplirlos.	Laptop, cañón. Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	60 minutos	Se observa la participación activa de todos los integrantes mediante la organización, comunicación y cohesión del grupo.
2	2.6 ¿Cómo desarrollar la calidad humana? Sistema de gestión: Misión y Visión 2.7 Perfil humano y áreas a desarrollar en la organización. 2.8 Liderazgo laboral en la cultura de calidad.	Identificar la importancia de utilizar los grupos de calidad dentro de la organización. Resultando en resolución de problemas, motivación y eliminando barreras de comunicación.	El facilitador expone casos de éxito y fracaso para abordar los temas. Pide a los grupos identificar problemáticas relacionadas a la calidad humana.	Los participantes deberán hacer grupos de 5 personas, que adopten roles y funciones. Se exponen problemas reales por los mismos participantes utilizando comunicación efectiva para dar soluciones.	Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	70 minutos + 15 minutos de receso.	Cada grupo expondrá cual fue su problemática y su propuesta para solucionarla eficazmente, la cual deberán ejecutar hasta llegar a la tercera sesión y evidenciar resultados.
2	2.9 Excelencia laboral: claves para implantar un cambio de cultura. 2.10 Habilidades de calidad de personas exitosas.	Conocer las habilidades que debe tener el personal para proveer calidad humana y como desarrollarlos mediante ejercicios vivenciales en el comportamiento cotidiano.	El facilitador forma equipos de 5 personas y explica los temas. Propone el desarrollo de una visión compartida desde su experiencia.	Los participantes deben desarrollar una visión compartida aportando ¿Quiénes somos? y ¿Qué se necesita para sobrevivir y ser productivos? En 3 propuestas.	Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	70 minutos + 15 minutos de receso.	Cada equipo expondrá su visión y sus propuestas, las cuales se desarrollarán en el trabajo hasta la sesión 3 y mostrarán evidencias de avance.

Sesión	Temas	Objetivo	Estrategias de aprendizaje y actividades a desarrollar.		Material didáctico	Tiempo	Forma de evaluación
			Facilitador/a	Participantes			
3	3.1 Saludo y bienvenida: determinar expectativas de la sesión. Evidencias de avance de la sesión 2.	Conocer habilidades para realizar una transformación profesional a través de competencias en su entorno laboral.	El facilitador da la bienvenida, se presenta y explica la metodología del taller.		Laptop, cañón.	10 minutos	Se valora las evidencias de avance personales de la sesión dos, observar el lenguaje corporal y la expresión que utilizan los participantes.
	3.2 Viviendo en la zona de confort: Comportamiento y factores que influyen en la conducta laboral humana. 3.3 Factores culturales organizacionales. 3.4 Estilos de liderazgo. 3.5 Planeación estratégica de la cultura organizacional.	Conocer el estado actual de la cultura de la organización y desarrollara el diseño de la cultura deseada a través de diferentes técnicas.	El facilitador explica el Ciclo de vida de una organización y como los cambios en su cultura lo llevan al éxito o fracaso.	Los participantes hacen grupos de 5 personas y proponen un plan estratégico sobre implementar la cultura organizacional deseada.	Laptop, cañón. Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	60 minutos	Se evalúa con un cuestionario las propuestas planteadas de acuerdo a los indicadores que debe tener una cultura organizacional y entre los grupos realizan retroalimentación sobre el plan estratégico propuesto.
3	3.6 Factores formales o visibles de la cultura organizacional. 3.7 Factores informales u ocultos de la cultura organizacional. 3.8 Evaluar los recursos internos de la organización (ver anexo 4).	Identificar los factores que afectan la cultura laboral actual y desarrollar estrategias que forma periódica.	El facilitador expone los factores y el formato de evaluación de recursos internos (ver anexo 4) y los alcances de estado deseado de la cultura propuesta.	Los participantes continúan en grupo y analizaran en cada propuesta planteada si es factible o no llevarla a cabo mediante la evaluación.	Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	70 minutos + 15 minutos de receso.	Esta evaluación se continua con el ejercicio anterior, por lo cual el facilitador tiene que estar apoyando constantemente a los grupos para dar orientación y resolver posibles dudas.
3	3.9 Comunicación efectiva. 3.10 Observación, Escucha activa y reflexiva.	Conocer las habilidades que permiten una mayor relación de empleados con la cultura laboral.	El facilitador expone ejemplos de problemas reales y ficticios para comprobar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades	Los participantes desarrollan sus respuestas de como solucionarían efectivamente la problemática y se brinda orientación entre todo el grupo.	Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	70 minutos + 15 minutos de receso.	Se evalúa entre el grupo, la forma de resolver los casos prácticos y de manera individual los participantes exponen su experiencia personal antes los conflictos a resolver.

Sesión	Temas	Objetivo	Estrategias de aprendizaje y actividades a desarrollar.		Material didáctico	Tiempo	Forma de evaluación
			Facilitador/a	Participantes			
4	4.1 Saludo y bienvenida: determinar expectativas de la sesión. Preguntar acerca de la sesión 3 y el impacto en su persona.	Conocer que es la Deontología y las buenas prácticas laborales.	El facilitador da la bienvenida, se presenta y explica la metodología del taller.	Los participantes exponen su avance de acuerdo a lo aprendido en sesiones anteriores.	Laptop, cañón.	10 minutos	Se valora las evidencias de avance personales de la sesión tres, observar el lenguaje corporal y la expresión que utilizan los participantes.
	4.2 Ética Laboral 4.3 Autocontrol, disciplina y virtud laboral. 4.4 Nuevos paradigmas laborales: desempeño humano. 4.5 Saber hacer: calidad, adaptabilidad y satisfacción laboral.	Identificar conductas éticamente correctas, promover calidad moral y equidad en los colaboradores de la organización.	El facilitador expone lo que es el desempeño humano en la organizaciones y estrategias para generar el desarrollo de competencias en el personal.	Los participantes consideraran a la organización como un todo integrado con un objetivo de eficacia y armonización de sus componentes. Planificaran sus actividades laborales y personales.	Laptop, cañón. Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	60 minutos	Cada participante expresara una actividad laboral y una personal y como planificara con su tiempo y estilo de vida. El grupo realiza tres preguntas a cada participante las posibilidades y limitaciones de su planificación.
4	4.6 Re-escribiendo nuestra identidad. 4.7 Educación permanente. 4.8 El lenguaje, dialogo y conversación laboral.	Conocer el dialogo interno de la organización y los participantes generen nuevas estrategias de comunicación en la organización.	EL facilitador aborda la cultura actual y propone ejemplos sobre el lenguaje que debe de manejarse entre los empleados de todas las áreas.	Cada participante escribirá una breve historia acerca de su experiencia en su puesto actual y con la empresa (no pondrán datos personales) y se intercambiarán aleatoriamente y se leerán para reflexionar el tipo de lenguaje sobre cómo se perciben así mismos y a la empresa.	Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	70 minutos + 15 minutos de receso.	Se evalúa entre todo el grupo la experiencia personal de cada participante. El facilitador debe estar atento al lenguaje corporal, tono de voz, gesticulación de cada participante al exponer su experiencia. Se le cuestionara a cada participante de que forma debe modificar su lenguaje sobre la percepción de si mismo de manera breve.
4	4.9 Compromiso laboral (bases de una fuerza laboral comprometida) 4.10 Mi organización y yo (Feedback) CIERRE DEL TALLER.	Establecer implicación intelectual y emocional con la organización para el éxito de la misma.	El facilitador expone problemáticas reales acerca del compromiso laboral. Y orienta en la realización de estrategias para fomentarlo.	Los participantes hacen grupos de 5 personas y en equipo desarrollan estrategias aplicables a los problemas planteados referente al compromiso y satisfacción laboral.	Hojas blancas tamaño carta. Lápiz o bolígrafo.	70 minutos + 15 minutos de receso.	Establecer compromisos laborales de los participantes a la organización, establecer acciones para promoveran una cultura de calidad en su vida laboral y personal.

3.7 Acciones propuestas de taller

Las competencias deseables a adquirir para los participantes, consisten en la integración y aplicación de conocimientos, así como un pensamiento crítico asociado a el desarrollo de una cultura organizacional de calidad orientado al factor humano. De esta manera las acciones se dirigen al desarrollo de actividades que incrementen y estimulen habilidades y destrezas cognitivas y emocionales mediante ejemplos de problemáticas reales dentro de una organización:

- Discusión y análisis de la cultura actual.
- Crear círculos de calidad en la organización.
- Integrar equipos de trabajo. (Objetivos, metas, estrategia y límites referentes a tiempo, recursos y espacios).
- Buscar y obtener de información. (Fuente de financiamiento, recursos humanos, material y equipo, existentes, necesarios y disponibles).
- Definir la cultura deseada mediante la participación.
- Identificar los déficits entre la cultura actual y la cultura deseada.
- Diseñar plan de acción para reducir los déficits.
- Implementar plan de acción y gestión del cambio.

3.8 Criterios de evaluación

Se realizan evaluaciones mediante cuestionarios (ver anexos) para conocer la experiencia durante la impartición del taller, tanto de conocimientos adquiridos, el servicio del facilitador (ver anexo 6) y con la información resultante poder mejorar el servicio y contenido.

CONCLUSIONES

El presente trabajo se elaboró entorno al tema de cultura organizacional, bajo un enfoque de calidad orientada a las personas, fomentando la importancia que tiene la cultura dentro de las organizaciones como estrategia para la gestión de cambio; transformando el lugar de trabajo en un ambiente laboral exitoso. Las organizaciones existen con un propósito, el cual es prioridad para la alta gerencia definir una misión, objetivos y acciones específicas para cumplirlo; estos elementos son claves debido ya que satisfacen las necesidades de las organizaciones.

Por lo tanto, a lo largo del trabajo, se abarcó una variedad de factores y conceptos sobre la cultura organizacional, mostrando importancia a la cultura como el conjunto de valores, creencias y conocimientos claves que comparten los miembros de una organización. Podemos decir que la cultura organizacional realiza dos funciones de gran relevancia, la primera es integrar a los empleados para saber como relacionarse mediante la observación e interpretación, a través de ritos y ceremonias, anécdotas y héroes, símbolos y lenguajes; y la segunda es que ayuda facilitando a las organizaciones una adaptación al ambiente externo mediante sus características como sistema, estructura y políticas, entre otras.

La comprensión de la cultura organizacional es fundamental para el desarrollo organizacional de toda organización, debido a que la cultura no se puede percibir y tampoco observar, pero si sus efectos y consecuencias; incluyendo normas informales y no escritas que orientan el comportamiento diario de los individuos y dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización.

Los valores compartidos que integran una cultura organizacional serán de vital importancia para gestionar un proceso de cambio en la organización, influyendo en el proceso de socialización de nuevos integrantes para realizar sus funciones con responsabilidad en un ambiente laboral de cordialidad, confianza y satisfacción, generando el estado deseado para la organización.

En el trabajo se planteó la calidad como factor humano y agente de cambio en las experiencias laborales de integrantes de una organización. Definiendo “calidad humana” como la base de todas las calidades, formado por el potencial humano que tiene cada persona; es necesario destacar la importancia del aprendizaje en el entorno sociocultural y laboral de las personas, debido a que en el ámbito profesional se aprende día con día, tener apertura al cambio será necesario para adaptarse a trabajar bajo un enfoque de calidad.

Es importante señalar que la organización que busca calidad, debe proveer a personas que cuenten con “calidad personal”, entendiendo que una cultura es mejor en la medida en que ayuda a sus integrantes a enfrentar los retos que se le presentan. Una organización podrá enfrentar los retos actuales de la competitividad global a medida que incorpore y desarrolle una cultura laboral de calidad orientado a su personal.

Lo relevante de integrar y desarrollar personal que cuente con “calidad personal”, es que contribuye con su conocimiento íntegro y ético de su cultura y sus funciones, facilitando el trabajo en equipo, sabrá cómo planear, controlar y mejorar procesos en los que se le relacione mediante el uso de estrategias de calidad.

Otra característica destacada es que los empleados con “calidad personal” desarrollarán hábitos y valores relacionados a la calidad, mediante una actitud de servicio hacia sus propios colaboradores, clientes externos, proveedores e incluso su amistades y familiares, buscando satisfacer sus necesidades. Esta búsqueda en mantener una armonía plantea una nueva forma de estabilidad entre *saber*, *saber-hacer* y *saber ser*. Es decir, su adaptación y formación estará centrada tanto en los procesos cognitivos del aprender para *saber*, como asimismo, en los conocimientos prácticos o competencias del *saber-hacer*, los conocimientos sociales de la convivencia y el conocimiento personal de sí mismo como el *saber ser*.

Por último, ser parte de una cultura laboral bajo un enfoque de calidad orientada a las personas, permite que sus integrantes logren desarrollar confianza, satisfacción y seguridad consigo mismo, logrando mayor productividad en el desempeño de sus funciones, lealtad y compromiso a la organización durante el día a día.

Debido a que el empleado, no solo se trabajará por una retribución económica, se estará estimulando su potencial mediante el crecimiento personal y profesional, ayudando a conocerse así mismo de manera óptima, lo cual provocará un valor añadido a su trabajo, a la organización que se lo provee y funcionando como un agente de cambio para los demás colaboradores, este valor añadido de reconomiento y orientación al empleado conocido como *salario moral*.

Fomentando relaciones interpersonales de “calidad personal” entre altos y medios directivos con los demás miembros de la organización, se creará un ambiente de motivación e innovación que contribuirá exitosamente con el desarrollo y fortalecimiento de la cultura interna, así como de la organización a largo plazo.

Si se pretende comprender al recurso humano en la organización es necesario conocer las causas de su comportamiento y entendiendo que más allá de ser empleados o trabajadores son seres humanos quienes logran el desarrollo de la organización.

Alcances y limitaciones

La implementación de una cultura organizacional bajo un enfoque de calidad orientada a las personas, sirve como marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. La cultura organizacional expone un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y distingue a una organización de otra. Este taller pretende demostrar la importancia de la cultura laboral de una organización, que pueda llegar a ser tan evidente, al grado de ser percibida inmediatamente en la conversación y conducta de las personas desde el primer momento que ingresa en la organización y experimentar vivencialmente un ambiente humanizado, reflejado en la emocionalidad de sus colaboradores.

La cultura organizacional facilita la evaluación de la organización, identificar los sentimientos que comparten sus integrantes, la forma de realizar las cosas dentro de ella y la conducta que se espera efectuar, generando alcances que se señalan a continuación:

- Proveer identidad, esto se refiere al grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su puesto de trabajo.
- Las actividades laborales se desarrollan distribuidos en equipos de trabajo y no a personas de manera individual.
- La alta gerencia encargada de la toma de decisiones, valora y reflexiona las consecuencias que podrían repercutir en los miembros de la organización y en esta misma.
- Se promueve a formar equipos de trabajo autodirigidos para generar calidad orientada a las personas, como característica de una organización flexible y capaz de adaptarse.
- Fomenta en los empleados a desarrollar “calidad personal” para mejorar en lo personal y profesional, en todos los niveles de la organización, reduciendo la rotación de personal.

- Se crea un estímulo de valor agregado llamado “salario moral”, el cual se refiere al reconocimiento, apoyo motivacional y emocional, destacando la importancia de su labor a cada integrante de la organización.
- Los miembros de la organización crean un lenguaje y generan conversaciones para comunicarse efectivamente para resolver posibles conflictos y preveerlos.

La participación del profesional en psicología como miembro de una organización que busca desarrollarse bajo un enfoque de calidad, resulta de gran utilidad debido a que, estudia el comportamiento humano dentro de una organización en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral. Se puede destacar la importancia del rol del psicólogo en la adaptación, implementación y desarrollo de una cultura laboral de calidad, mediante el conocimiento acerca del factor humano.

Asimismo, el psicólogo puede tomar una mayor relevancia en su participación dentro de las organizaciones, enfocándose al desarrollo de la calidad orientada a la personas (calidad humana, calidad personal y calidad de vida laboral). Introduciendo una oportunidad para los psicólogos en el desarrollo de estrategias para abordar la calidad orientada a las personas y mostrar que el concepto de calidad (hoy por hoy mecanicamnte industrializado) comprende mayor profundidad que lo que puede apreciarse externamente en algún producto o servicio que se observa y comercializa, la cual empieza en un ambiente de calidad humana del recurso humano en las organizaciones.

Es necesaria la intervención del psicólogo en las organizaciones, más allá del área de recursos humanos al cual ha sido limitado y condicionado, impulsando un cambio de paradigma, mediante el desarrollo de una cultura organizacional que valore primordialmente lo más importante, y esto es el recurso humano conformado por personas. Esto implica un reto, ya que existe poca información acerca de la “calidad humana”, existen pocos espacios en el cual se aborde la calidad como factor humano para el cambio y no hay formación especializada para las necesidades

reales de desarrollar calidad humana dentro de la cultura a nivel social y laboral. El aprendizaje que se obtiene acerca de la calidad está enfocado al desarrollo de la gerencia y administración en las organizaciones, por lo que el psicólogo requiere afrontar el reto de investigar, conocer, innovar y reflexionar sobre el progreso del ser humano en todos los ámbitos y especialmente en cómo brindar calidad humana en el desarrollo laboral que existe en las organizaciones.

Referencias

Aamodt, M., Martínez Sosa, P., Nuñez Ramos, A., Reyes Ponce, L. and Catillo Contreras, R. (2010). Psicología industrial/organizacional. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Acle Tomasini, A. (1990). Planeación estratégica y control total de calidad. México, D.F.: Editorial Grijalbo.

Aguirre Baztán, A. (2004). La cultura de las organizaciones. Barcelona: Ariel.

Barra, R. (1985). Círculos de calidad en operación. México, D.F.: McGraw-Hill.

Cantú Delgado, H. (1997). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw-Hill.

Castañeda, L. (1992). La calidad la hacemos todos. México: Poder.

Chiavenato, I. (1996) Introducción a la Teoría General de La Administración. Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. and Guzmán Brito, M. (2009). Comportamiento organizacional. México D.F.: McGraw Hill. Segunda edición.

Crosby, P. (1996). Reflexiones sobre calidad. México: McGraww-Hill Ineramericana.

Cruz Cordero Teresa. (2005, julio 1). Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa/>

Daft, R. (2001). Organization theory and design. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Davis, K. (1977). Organizational behavior. New York: McGraw-Hill.

De Greene, K., Páez de Villalpando, L. and Valdés, L. (1989). La organización adaptable. México: Trillas.

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Dygert, C. (2013). *Culturas organizacionales triunfadoras... y rentables*. México: Panorama.

Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen Ediciones.

Franklin Fincowsky, E. (1998). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.

Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional*. México: Ediciones B.

Gómez Bernabeu, A. M. (2003). *Cultura en las pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Gómez Ceja, G. (1995). *Planeación y organización de empresas*. México: McGraw-Hill.

Guajardo Garza, E. (1996). *Administración de la calidad total*. México, D.F.: Editorial Pax México.

Hall, R. (1973). *Organizaciones*. Bogotá: Editorial Prentice-Hall Internacional.

Howatt, W. (2010). *Guía de coaching*. México: Panorama.

Huete, L., Serrano, J., Soler, I., Serrano, J. and Soler, I. (1997). *Servicios & Beneficios*. Bilbao: Deusto.

Imai, M. (1989). *KAIZEN*. México: Compañía Editorial Continental.

Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (GEMBA)*. Colombia: McGraw-Hill.

Ishikawa, K. (1986). *Qué es el control total de calidad?*. Bogotá: Editorial Norma.

Ishikawa, K., Lu, D. and Cárdenas, M. (1988). *Qué es el control total de calidad?*. Bogotá: Norma.

Jiménez Lemus William. (2011, junio 14). 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

Jura, J., Nicolau Medina, J. & Gozalbes Balleste, M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. México: Ediciones Díaz de Santos.

Koontz, H. and O'Donnell, C. (1972). Principles of management. New York: McGraw-Hill.

Koontz, H., O'Donnell, C. and Weihrich, H. (1980). Management. New York: McGraw-Hill.

Llobera, J. (1975). El concepto de cultura. Barcelona: Anagrama.

Luthans, F. (1973). Organizational behavior. New York: McGraw-Hill. 12 edición.

Maggi Yáñez, R. (1999). Desarrollo humano y calidad. México: Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.

Maggi Yáñez, R. and Díaz Barriga Arceo, F. (1999). Desarrollo humano y calidad. México, D.F.: Limusa/Noriega Editores.

Maslow, A. (1970). Motivation and personality. New York: Harper & Row.

Maslow, A. and Clemente, C. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mavila Medina, O. (1989). El Decálogo del desarrollo. Lima: Desarrollo.

Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Miranda González, F., Chamorro Mera, A. and Rubio Lacoba, S. (2008). Introducción a la gestión de la calidad. Las Rozas, Madrid: Delta.

Mizuno, S. (1988). Company-wide total quality control. Tokyo, Japan: Asian Productivity Organization.

Müller, C. (2001). Calidad personal. Barcelona: Gestión 2000.

Murata, K. and Harrison, A. (1991). Como implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia. Bogotá: Legis.

Newstrom, J., Davis, K. and Davis, K. (1993). Organizational behavior. New York: McGraw-Hill.

Ōno, T. (1988). Toyota production system. Cambridge, Mass.: Productivity Press.

Pascale, R. and Athos, A. (1982). The art of Japanese management. New York: Warner Books.

Perel, V. (1972). Teoria y tecnica de la administracion. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Pomares, J. (2000). La caja. Barcelona: Urano, Empresa Activa.

Pomares, J. (2000). La caja. Barcelona: Urano, Empresa Activa.

Price, F. (1992). Calidad permanente. México, D.F.: Panorama Editorial.

Reyes Ponce, A. (1992). Administración moderna. México: Limusa.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., Ruling, C. and Gabilliet, P. (2014). Management. Montreuil: Pearson.

Rodríguez Mansilla, D. (1999). Diagnóstico organizacional. México, D.F.: Alfaomega.

Schein, E. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Senge, P. (2005). La quinta disciplina. Buenos Aires: Granica.

Stoner, J., Freeman, R. and Bommer, W. (1992). Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Villanueva Reinbeck, M. (1985). Hacia un modelo integral de la personalidad. México, D.F.: El Manual Moderno.

Anexo 1

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL, DIRIGIDA A PERSONAL DE LA EMPRESA.

OBJETIVO: Conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.

Edad: ____ Sexo: F ____ M ____ Fecha: _____ Cargo y antigüedad: _____

Último grado académico: primaria__ secundaria__ superior__ post grado__

Experiencias laborales en cargos gerenciales: si ____ no ____

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor se identifica su posición.

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	ÍTEM
NUNCA	1	INSATISFACTORIO
RARA VEZ	2	MÍNIMO
CASI SIEMPRE	3	BUENO, SOBRE EL ESTÁNDAR
SIEMPRE	4	ADECUADO

CULTURA ORGANIZACIONAL

VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4
1. Conoce la visión de la empresa.				
2. Es compartida entre empleados.				
3. Es aspirable e integradora.				
4. Es positiva y alentadora.				
5. Es congruente a la realidad.				
6. Comunica motivación.				
7. Proyecta optimismo, confianza y seguridad.				
8. Integra valores e intereses comunes a ti.				
9. Logra conseguir sinergia entre áreas.				
10. Es difundida internamente y externamente.				

MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4
1. Evidencia la imagen de la empresa.				
2. Manifiesta propósitos duraderos.				
3. Expone concretamente cual es el éxito de la empresa.				
4. Expone las expectativas de los clientes.				
5. Esta orientada a valores, principios y motivaciones.				
6. Expresa cohesión entre objetivos comunes.				
7. Expresa compromiso.				
8. Es clara, congruente y factible.				

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4
1. Calidad de servicio: manifiesta eficacia, eficiencia y efectividad la empresa.				
2. Calidad humana: promueve la sana relación laboral entre los empleados entre todos los niveles.				
3. Calidad laboral: promueve el valor sobre las acciones que realizan los empleados en la empresa.				
4. Equipo de trabajo: promueve el desarrollo de equipos entre áreas.				
5. Son congruentes los valores con el desarrollo interno y externo de la empresa.				
6. Expresa cohesión entre objetivos comunes.				
7. Los empleados de todos los niveles promueven los valores de la empresa.				
8. La empresa reconoce los valores de los empleados.				

Anexo 2

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN SOBRE FACTORES ORGANIZACIONALES INTERNOS, DIRIGIDA A PERSONAL DE LA EMPRESA.

OBJETIVO: Conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.

Edad: ____ Sexo: F ____ M ____ Fecha: _____ Cargo y antigüedad: _____

Último grado académico: primaria__ secundaria__ superior__ post grado__

Experiencias laborales en cargos gerenciales: si ____ no ____

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor se identifica su posición.

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	ÍTEM
NUNCA	1	INSATISFACTORIO
RARA VEZ	2	MÍNIMO
CASI SIEMPRE	3	BUENO, SOBRE EL ESTÁNDAR
SIEMPRE	4	ADECUADO

RECURSO HUMANO: HABILIDADES	1	2	3	4
1. Considera que existe comunicación asertiva entre empleados.				
2. Considera que existe apertura y fomento a nuevos aprendizaje.				
3. Considera que existe trabajo en equipo entre empleados.				
4. Los gerentes y empleados poseen alto grado en manejo de conflicto.				
5. El personal en general poseen alto grado de adaptabilidad.				
6. Los mandos medios y gerenciales poseen capacidad de liderar.				
7. La relación en el entorno de trabajo se promueve sanamente entre empleados.				
8. Existe empatía entre los compañeros de trabajo.				
9. Considera que existe el manejo de estados emocionales entre empleados.				
10. Considera que existe escucha activa entre los empleados.				
CLIMA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4
1. Le agrada trabajar en equipo.				
2. Se relaciona fácilmente con sus compañeros de trabajo.				
3. Existe compañerismo en su área de trabajo y en la empresa en general.				
4. Tiene facilidad y apertura en la toma de decisiones en su puesto.				
5. Todos los empleados de la empresa realizan correctamente su trabajo a tiempo.				
6. Todos los empleados de la empresa comparten y emiten su opinión constructivamente.				
7. Considera que existe compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.				
8. Considera que existe coordinación efectiva entre áreas y su personal.				
9. Se previene o anticipa a los posibles conflictos dentro de la empresa, áreas y personal.				
10. Cuando existe un conflicto interno, la empresa la resuelve como equipo de trabajo.				

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1	2	3	4
1. Escucha y presta atención adecuada a sus compañeros de trabajo.				
2. Considera que tiene dificultad para comunicarse con sus compañeros de trabajo.				
3. Cuando se le da indicaciones, le queda claro lo que se le comunica.				
4. Considera que es tomado en cuenta en propuestas o comentarios para mejorar procesos.				
5. Dentro del ambiente laboral, existen interferencias para la comunicación entre los empleados.				
6. Su superior escucha y responde con atención sus necesidades, sugerencias o situaciones.				
7. Cuando la empresa emite un comunicado, es comprensible y se adapta a los empleados.				
8. Cuando un superior emite un comunicado personalmente se muestra agresivo.				
9. La información dentro de la empresa, se comunica de manera concreta, clara y precisa.				
10. Esta informado acerca de lo que pasa interna y externamente la empresa				

MOTIVACIÓN	1	2	3	4
1. Esta satisfecho con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.				
2. Muestra entusiasmo al asistir la empresa y con sus compañeros de trabajo.				
3. Colabora de forma voluntaria y constante en las actividades de la empresa.				
4. La empresa remunera de manera justa y satisfactoria su labor.				
5. La empresa proporciona las prestaciones que le corresponde en tiempo y forma.				
6. La empresa proporciona orientación ante posibles dudas al realizar su trabajo.				
7. Se respetan los horarios laborales de acuerdo a lo establecido en un principio.				
8. La empresa proporciona capacitación constante para el desarrollo de su puesto.				
9. La empresa proporciona capacitación constante para su desarrollo personal.				
10. Ha conseguido lograr objetivos personales durante el tiempo que lleva laborando aquí.				

LIDERAZGO	1	2	3	4
1. Propone iniciativas que ayuden a mejorar el desarrollo de la empresa.				
2. Cuando se le otorga una responsabilidad, se siente satisfecho con lo encomendado.				
3. Su filosofía y objetivos personales están alineados a los de la empresa.				
4. Considera que su opinión influye en la toma de decisiones durante un consenso laboral.				
5. Si detecta una oportunidad, asume la responsabilidad de desarrollarla para la empresa.				
6. Cuando existe un conflicto, proporciona soluciones efectivas y se realizan.				
7. Considera que su rendimiento aporta mejoría a un equipo de trabajo.				
8. Cuando se comunica le ponen atención y comprenden sus palabras a la primera vez.				
9. Los compañeros le exponen la importancia de su persona dentro del trabajo.				
10. Analiza el resultado de sus acciones y lo que considera como logro.				

COORDINACION	1	2	3	4
1. Existe estructura clara y concreta entre las áreas que conforman de la empresa				
2. Los procesos son llevados acabo en orden.				
3. Se establecen y respetan tiempos de entrega entre empleados y áreas.				
4. Considera que hay aprovechamiento de recursos materiales, economicos y humanos.				
5. Los objetivos y metas de la empresa se cumplen de manera efectiva.				
6. Cuando existe un conflicto, se concensa a los empleados o involucrados de la empresa.				
7. Existe compañerismo entre áreas de trabajo y entre su superior.				
8. Su superior mantiene contacto, orden, comunicación y guia en los procesos a realizar.				
9. Las áres y empleados cumplen debidamente los procesos y tiempos de entrega.				
10. Existe mutua colaboración del todo el personal para alcanzar un resultado determinado.				

TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4
1. Las personas que integran un equipo, aportan e influyen en los resultados de la empresa.				
2. Se considera a las personas para integrar equipos oir experiencia, formación y aptitudes.				
3. La responsabilidad es compartida entre el quipo de trabajo.				
4. Las metas personales son compatibles con los objetivos del equipo.				
5. En los equipos de trabajo existe sinergia, compromiso y asistencia a compañeros de trabajo.				
6. Cuando un objetivo no es alcanzable individualemnte, busca formar un equipo de trabajo.				
7. Las actividades de los equipos son coordinados en orden y de forma clara para sus integrantes.				
8. Los resultados de los equipos de trabajo son evaluados y se da retroalimentación necesaria.				
9. La toma de deciones es compartida entre los integrantes del equipo de trabajo.				
10. Se fomenta constantemente se parte de equipos de trabajo a todos los empleados de la empresa.				

Anexo 3

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN SOBRE CALIDAD EN CAPACIDAD DIRECTIVA, DIRIGIDA A PERSONAL DE LA EMPRESA.

OBJETIVO: Conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización en el área directiva.

Edad: ____ Sexo: F ____ M ____ Fecha: _____ Cargo y antigüedad: _____

Último grado académico: primaria__ secundaria__ superior__ post grado__

Experiencias laborales en cargos gerenciales: si__ no__

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor se identifica su posición.

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	ÍTEM
NUNCA	1	INSATISFACTORIO
RARA VEZ	2	MÍNIMO
CASI SIEMPRE	3	BUENO, SOBRE EL ESTÁNDAR
SIEMPRE	4	ADECUADO

CAPACIDAD DIRECTIVA

HABILIDADES	1	2	3	4
1. Los directivos tiene conocimiento claro acerca de los objetivos vitales de la empresa.				
2. Se tiene una visión compartida a futuro con los empleados y la empresa, desarrollan estrategias e informan.				
3. Los directivos conocen el funcionamiento de los sistemas de información internos disponibles.				
4. Conocen las técnicas y metodologías para desarrollar estrategias efectivas para la empresa.				
5. Sabe dirigir, desarrollar y orientar equipos de alto desempeño en el trabajo para cumplir objetivos.				
6. Comunica constantemente información de manera asertiva, clara y concreta acerca del rumbo de la empresa.				
7. Posee alta capacidad de negociación y resolución de conflictos, previniendo el desarrollo de otros.				
8. Constantemente evalúa el resultado de los procesos implementados, siempre en busca de mejoras.				
9. Motiva, orienta y provee confianza a sus colaboradores mediante experiencia y escucha activa.				
10. Es conciente de los procesos de cambio y sus consecuencias, siempre efectuando un manejo adecuado.				

ORGANIZACIÓN	1	2	3	4
1. Existe un organigrama donde se muestran las jeraquías de puestos en la empresa y quien lo ocupa.				
2. Se definen las actividades y tareas que deben desarrollarse entre el personal a su cargo.				
3. Existe congruencia, coherencia y respeto entre responsabilidad y autoridad entre personal directivo.				
4. Existe reglamento interno, el cual se cumple a cabalidad por parte de todo el personal de la empresa.				
5. Los manuales de puesto son supervizados y actualizados con base a las necesidades de la empresa.				
6. Se verifica el seguimiento y cumplimiento de objetivos para cumplir la visión propuesta.				
7. Existe planificación a largo y corto plazo proyectando los fines y medios necesarios de la empresa.				
8. La toma de decisiones tiende a la centralización.				
9. Se establecen estándares de calidad de todas las áreas que integran la empresa.				
10. Se implementan acciones correctivas y de mejora continua bajo resultados obtenidos de estrategias.				

DIRECCIÓN	1	2	3	4
1. La motivación es constante de los directivos a sus colaboradores, generando cohesión de trabajo.				
2. La toma de decisiones es concensuada previamente con los colaboradores.				
3. Se reconoce la labor de los colaboradores por parte de los directivos dando el valor al trabajo realizado.				
4. Existe comunicación asertiva entre directivos y sus colaboradores, fomentando la comunicación en general.				
5. Permite tratar datos acerca de problemas, sacar conclusiones, proponer y realizar soluciones.				
6. Asigna tareas a sus colaboradores, permitiendo libertad y autoridad para desempeñarla de la mejor manera.				
7. Cuando un colaborador tiene un logro se le recompensa de forma justa y congruentes.				
8. Coordina las actividades con tiempo, previene posibles barreras para el desarrollo de la empresa.				
9. El personal a su cargo le confiere el rol de lider por su capacidad para delegar funciones.				
10. Se tiene un control general de las áreas y recursos disponibles de la empresa.				

CONTROL	1	2	3	4
1. Se implementan políticas y procedimientos para el logro de objetivos de la empresa.				
2. Existe orden en la secuencia para realizar las actividades.				
3. Se establecen mecanismo de evaluación, corrección y prevención de áreas y recursos de la empresa.				
4. Se establecen un plan de acción anual, con base al cumplimiento de objetivos y metas.				
5. Se permite regular o ajustar las actividades a lo planificado previamente, comprobando el cumplimiento.				
6. Se realiza rendimient de cuentas de la empresa en general, solo como función preventiva.				
7. Se realiza medición de resultados reales atravez de analisis y se comparan con estándares establecidos.				
8. Se revisan planes, metodologías, recursos y otros dando un resumen general a todos los colaboradores.				
9. Coordina las áreas manteniendo control del tiempo de trabajo del personal.				
10. Promueve la calidad en todas las áreas y con todos los recursos de la empresa.				

Anexo 4

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN SOBRE RECURSOS INTERNOS, DIRIGIDA A PERSONAL DE LA EMPRESA.

OBJETIVO: Conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de recursos internos de la organización.

Edad: ____ Sexo: F ____ M ____ Fecha: _____ Cargo y antigüedad: _____

Último grado académico: primaria__ secundaria__ superior__ post grado__

Experiencias laborales en cargos gerenciales: si__ no__

Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor se identifica su posición.

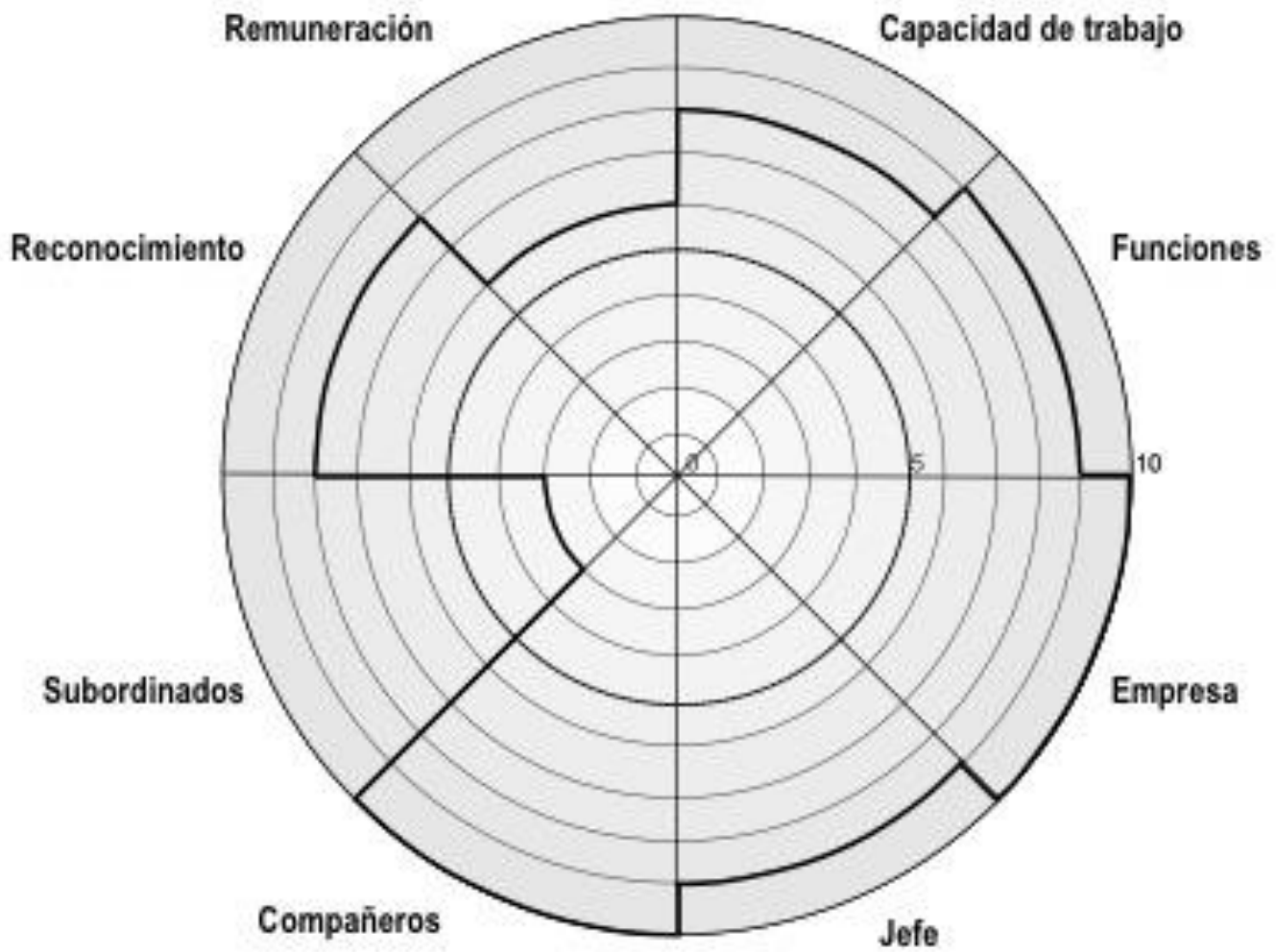
CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	ÍTEM
NUNCA	1	INSATISFACTORIO
RARA VEZ	2	MÍNIMO
CASI SIEMPRE	3	BUENO, SOBRE EL ESTÁNDAR
SIEMPRE	4	ADECUADO

RECURSOS INTERNOS

	1	2	3	4
INFRAESTRUCTURA				
1. El espacio de trabajo e instalaciones son adecuadas para desarrollar el trabajo comoda y sanamente.				
2. Las herramientas de trabajo son debidamente suministradas y actualizadas a tiempo (hardware y software).				
3. Existe mantenimiento preventivo para equipos electrónicos				
4. Las instalaciones son de facil acceso y estan debidamente señalizadas por áreas.				
5. Considera que la ubicación de la empresa es estratégica para su desarrollo.				
TECNOLÓGICO				
1. Existen manuales de procedimiento para manipular equipo de computo, electrónico, etc.				
2. Existe capacitacióna los empleados para manipular tecnologías existente y nuevas en la empresa.				
3. Se optimizan procesos, tiempos, productividad mediante la tecnologia de la empresa.				
4. Considera que la tecnología es implementada en las estrategias, planes y acciones.				
5. Es aprovechada plenamente la tecnología por los colaboradores que tienen acceso a ella.				
FINANCIERO				
1. Se fomenta una cultura financiera y de ahorro dentro de la empresa, para todos los empleados.				
2. La empresa invierte en capacitaciones para el personal y mejoras en el espacio de trabajo.				
3. El salario, prestaciones, incentivos economicos y otros, son pagados completamente en tiempo.				
4. Existe un plan financiero de la empresa, detallando etratégias, toma de decisiones, acciones y objetivos.				
5. Se desarrollan medidas preventivas para contrarrestar los efectos de la falta de liquidez en la empresa.				
MATERIAL				
1. El equipo utilizado para desarrollar labores esta en optimas condiciones.				
2. Se evalua la calidad de los productos y servicios interno y externos.				
3. Existe manuales, procedimientos y capacitaciones para interactuar con los productos y servicios.				
4. El personal participa en los controles de calidad en sus respectivas áreas.				
5. Existe control interno de los recursos materiales que provee la empresa a cada área y empleado.				
FACTOR TIEMPO				
1. Los horarios establecidos de entrada y salida, son respetados por la empresa.				
2. Existe orden, control y organización para realizar labores y entregados en tiempo y forma por el personal.				
3. Todos los empleados aprovechan el tiempo de manera productiva en el horario establecido.				
4. El trabajo bajo presión es parte del ambiente laboral por no optimizar tiempos.				
5. Existe un control de horario, incluyendo entradas, salidas, hora de comida e inasistencias.				

Anexo 5

Rueda de vida en el trabajo



Anexo 6

Encuesta de servicio educativo

Servicio educativo: _____

Facilitador: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer como fue tu experiencia en este taller, por favor lea cada pregunta con atención y responda con sinceridad. Su información es útil para mejorar el servicio.

Instrucciones: A continuación, se presentan diversas afirmaciones respecto al servicio educativo en este taller, marque con una (X) en la columna que mejor se identifique con su perspectiva referente a éstas.

SERVICIO EDUCATIVO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1. Se cumplió el objetivo establecido				
2. El material que recibí fue de utilidad.				
3. La sesión inicio puntualmente.				
4. La sesión termino puntualmente.				
5. El contenido teórico fue adecuado al taller.				
6. Lo aprendido será de utilidad para mi desarrollo laboral.				
7. Se cubrieron mis expectativas del taller.				
8. Recomendaría este taller.				
9. Tomaría nuevamente el servicio ofrecido con otros talleres.				
El Instructor/Facilitador				
10. Demostró preparación ante las sesiones.				
11. Dio retroalimentación útil en las sesiones con el grupo.				
12. Fomentó un ambiente de respeto y cordialidad.				
13. Demostró conocimiento y dominio de los temas.				
14. Solucionó dudas e inquietudes.				
15. Mostró tener experiencia en los casos prácticos.				
16. Sus presentaciones fueron claras.				
17. Fomentó la participación del grupo durante las sesiones.				
18. Abordó los temas con profundidad adecuada.				
19. Mantuvo mi interés durante el taller con los temas.				
20. Fue agradable su forma de impartir el taller.				