



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA**

FACULTAD DE QUÍMICA

*ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE FORMAN LA CULTURA DE
CALIDAD EN UNA
EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN*

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA

INGENIERÍA DE SISTEMAS

SISTEMAS DE CALIDAD

P R E S E N T A:

DIANA IVONNE REYES REA

TUTOR:

M. EN C. MARIA DEL SOCORRO ALPIZAR RAMOS

2009





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.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: M.I. Rigoberto Nava Sandoval

Secretario: Dra. María de los Ángeles Olvera Treviño

Vocal: M.I. Gerardo Ruiz Botello

1er. Suplente: M.I. Baruch López García

2do. Suplente: M.C. María del Socorro Alpizar Ramos

Lugar donde se realizó la tesis:

México, D.F.

TUTOR DE TESIS:

M.C. MARÍA DEL SOCORRO ALPÍZAR RAMOS

FIRMA



“Para crecer hay que renunciar temporalmente a la seguridad”
Gail Sheehy



Índice

Índice de figuras	iv
Índice de tablas	v
Capítulo 1 – Objetivos e introducción	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Objetivos específicos	1
1.3 Resumen.....	1
1.4 Abstract.....	1
1.5 Introducción	2
Capítulo 2 – Marco Teórico	3
2.1 ¿Qué es cultura?	3
2.2 Cultura corporativa.....	4
2.3 Clasificación y Tipos de Cultura Organizacional.....	8
2.4 Importancia de la Cultura Organizacional.....	9
2.5 Divisiones, características y dimensiones de la cultura corporativa	11
2.6 Elementos de la Cultura.....	16
2.7 Formación, transmisión y consolidación de la cultura corporativa.....	19
2.8 Calidad.....	22
2.9 Historia de la calidad.....	23
2.10 Conceptos de calidad	24
2.11 Cultura de Calidad	27
2.12 Los valores en la cultura de calidad.....	33
2.13 Factores indispensables para desarrollar la Cultura de Calidad.....	36
2.14 Mejora continua, motor de la cultura de calidad	37
Capítulo 3- Caso de estudio: Empresa de Construcción Industrial líder en su ramo	44
3.1 Proceso para el diagnóstico cultural	45
3.1.1 Pre-análisis de la organización	45
3.1.2 Estudio de la organización en su entorno.....	45
3.1.3 Estudio de la jerarquía y bases de la organización	47
3.1.4 Estudio de las funciones, actividades, áreas y flujos informativos.....	49
3.1.5 Caracterización del personal	50
3.1.6 Análisis de resultados	64
Capítulo 4- Conclusiones y recomendaciones	73
Bibliografía.....	85



Índice de figuras

Figura 1 Cultura de calidad.....	29
Figura 2 Esquema de la relación de valores ²⁷	35
Figura 3 Trabajo en equipo: Estrategia para la mejora de la cultura de la calidad.....	40
Figura 4 Niveles jerárquicos del personal participante	56
Figura 5 Años de experiencia del personal participante.....	56
Figura 6 Años en la empresa del personal participante	56
Figura 7 Percepción de las acciones que son parte de la cultura de calidad.....	57
Figura 8 Conocimiento de conceptos asociados a la calidad.....	58
Figura 9 Modelo de madurez de la cultura	66
Figura 10 Relación entre los elementos de la cultura corporativa y la cultura de calidad ..	73
Figura 11 Importancia de derechos de decisión.....	77



Índice de tablas

Tabla 1 Características de una cultura débil y fuerte	8
Tabla 2 Analogía del bienestar de una empresa	31
Tabla 3 Creencias en la cultura de calidad.....	60
Tabla 4 Percepción del estatus de la empresa.....	60
Tabla 5 Valores.....	62
Tabla 6 Indicadores de encuesta de clima laboral	64
Tabla 7 Modelo de programación de culturas de alto desempeño ³¹	67
Tabla 8 Análisis FODA - Fortalezas	69
Tabla 9 Análisis FODA – Debilidades.....	70
Tabla 10 Análisis FODA – Oportunidades.....	71
Tabla 11 Análisis FODA – Amenazas	72
Tabla 12 Estatus de la empresa	74
Tabla 13 Motivación: Impulso-palanca básica-acciones	75
Tabla 14 Características que se relacionan con los 4 impulsores de la eficacia.....	78
Tabla 15 Medidas para mejorar su capacidad de ejecución de las estrategias	79
Tabla 16 Gestión basada en promesas.....	83



Capítulo 1 – Objetivos e introducción

1.1 Planteamiento del problema

¿Qué elementos forman la cultura de calidad? ¿Cómo se relaciona con la cultura corporativa?
¿Cómo impactan estos elementos en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad y en la evolución de la empresa? ¿Qué se puede hacer para evolucionar la cultura de calidad en una empresa?

1.1 Objetivo general

Establecer los elementos que forman la cultura de calidad en una empresa, identificando estos mismos en un caso de estudio, de manera que permita identificar el tipo de cultura que tiene la empresa, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes y poder proponer estrategias para mejorar la cultura de calidad en la empresa.

1.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un modelo de encuesta que permita identificar los elementos presentes en su cultura de calidad y determinar su grado de presencia.
- Identificar el tipo de cultura de calidad de la empresa
- Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la cultura de calidad de la empresa.
- Hacer recomendaciones al resultado del FODA basándose en metodologías aplicadas por empresas reconocidas como líderes mundiales.

1.3 Resumen

El capítulo 1 presenta el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la introducción al tema.

En el capítulo 2 se plantean las bases teóricas para estudiar y analizar los elementos que forman la cultura corporativa y como de esta se deriva la cultura de calidad de una empresa.

En el capítulo 3 se presenta como caso de estudio el análisis de los elementos de la cultura de calidad de una empresa de construcción industrial líder en su ramo.

Para llevar a cabo este análisis se documenta parte de su cultura de calidad establecida en su sistema de gestión de calidad, se toman datos de las encuestas institucionales aplicadas y se realiza una encuesta de percepción de la cultura de calidad a los empleados.

Para finalizar este capítulo se hace un análisis de los datos recopilados, se caracteriza la empresa a través de 2 modelos de cultura y se presenta una análisis FODA de los resultados obtenidos tanto de la información documentada como del resultado de la encuesta aplicada.

Por último en el capítulo 4 se presentan las conclusiones basándose en los resultados del análisis de los datos obtenidos y se proponen estrategias de mejora basándose en prácticas de líderes mundiales.

1.4 Abstract

In Chapter 1 the exposition of problem, the general objective, specific objectives and the introduction are set.

In Chapter 2 the necessary theory bases are established to study and analyze the elements that conform the corporative culture and how the quality cultures forms part of it.



In Chapter 3 a study case is developed and analyzed to identify the elements of an industrial construction company culture.

To develop this analysis a part of company culture is documented, quality management system data is used and a questionnaire is applied to the company personnel.

At the end of this chapter an analysis is developed, the company is classified through 2 culture models and a SWOT analysis is developed.

In Chapter 4 conclusions and recommendations are presented. Best practices of world class companies are recommended as improvement strategies.

1.5 Introducción

Cuando se habla de calidad generalmente se confunde con “ reglas”, “procedimientos”, “trámite”, “burocracia” y si vamos más allá y hablamos de cultura de calidad automáticamente pensamos en “ sistemas de gestión”, “,ISO 9001”, “SIX SIGMA”, etc...

Pero hablar de calidad es hablar de cumplimiento de requisitos y hablar de una cultura de calidad es hablar de ideologías, principios, valores, de una identidad, que conllevan al cumplimiento de los requisitos del Cliente.

Ahora se puede ver entonces que el concepto de cultura de calidad, es un tema directamente ligado con la organización, con las personas, que forma parte y depende de la cultura corporativa misma, lo cual la convierte en el gran reto a identificar, dirigir e incluso un aspecto a replantear en aquellas empresas que cuentan o quieren implantar y mantener un sistema de gestión de calidad, esto independientemente de la metodología elegida.

Para ser una empresa de calidad única y superior, la cultura de nuestra empresa debe reconocer y promover estándares de calidad en todos y cada uno de sus procesos y acciones cotidianas y para lograr esto es necesario que se realice un estudio de la cultura, lo que implicará trabajar con la organización, a todos niveles, para poder identificar el tipo de cultura que posee la empresa, los elementos de esta, las debilidades, fortalezas y sobretodo identificar que tan alineada está la organización con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

También es muy importante conocerla para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a los mismos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

El desempeño futuro de la organización dependerá de cómo se esté desarrollando la cultura ahora por lo que si no se realiza un diagnóstico de la cultura de calidad antes o durante la implantación del sistema de gestión de calidad, es probable que tanto la implantación como el mantenimiento del sistema, independientemente de la metodología utilizada, sea una cultura débil y no aporte al desarrollo de la empresa.



Capítulo 2 – Marco Teórico

2.1 ¿Qué es cultura?

De acuerdo al Diccionario Real Academia de la Lengua Española cultura significa: “*cultivo*”, es decir “el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre” de la en este sentido, cultura coincide con la educación intelectual y moral; es decir el hombre culto es el que participa de los más altos valores conservados por esta tradición de la sociedad; en este sentido, la cultura se asocia a la educación intelectual y moral, el concepto de cultura ha oscilado como en un péndulo, entre dos concepciones diametralmente opuestas. Por un lado, la formación de la personalidad, lo que los griegos llamaron *Paideia* y los latinos *Cultus Anima* (cultivar el alma); y por otro, lo que el hombre realiza para dominar la naturaleza, modificar el ambiente natural y adaptarlo a sus necesidades, fines, intereses y valores.

La cultura ha expandido su concepción como hemos mencionado anteriormente. Esta nueva dimensión abarca diversos aspectos:

- Política
- Economía
- Sociedad
- Tecnología
- Religión
- Deporte
- Turismo
- Educación
- Recreación

La educación es uno de los caminos hacia lo cultural; pues por un lado, ésta le proporciona la metodología necesaria para la planificación, elaboración y ejecución de proyectos y programas dentro de una comunidad.

La cultura forma todo lo que implica transformación y seguir un modelo de vida. Se dividen en:

- a) Concretos o materiales: fiestas, alimentos, ropa (moda), arte plasmado, construcciones arquitectónicas, instrumentos de trabajo (herramientas).
- b) Simbólicos o espirituales: creencias (filosofía, espiritualidad / religión), valores (criterio de juicio moral (ética), actos humanitarios), normas y sanciones (jurídicas, morales, convencionalismos sociales), organización social y sistemas políticos, símbolos (representaciones de creencias y valores, arte (apreciación), lenguaje (un sistema de comunicación simbólica) y tecnología y ciencia.

Dentro de toda cultura hay que tener en cuenta los rasgos culturales que son la porción más pequeña y significativa de la cultura y da el perfil de una sociedad. Todos los rasgos se transmiten siempre al interior del grupo y cobran fuerza para luego ser exteriorizados.



Cambios culturales

- Enculturación: Es el proceso mediante el cual el individuo se culturiza y que inicia en la infancia. Este proceso es parte de la cultura, y como la cultura cambia constantemente, también lo hacen la forma y los medios con los que se culturaliza.
- Aculturación: se da normalmente en momento de conquista o de invasión. Es de manera forzosa e impuesta. El fenómeno contrario recibe el nombre de deculturación, y consiste en la pérdida de características culturales propias a causa de la incorporación de otras foráneas.
- Transculturación: Intercambiar formas de ser, en la que se percibe que no existe una cultura mejor que otra es decir se complementan y es voluntaria..

Variabilidad Cultural

Se da porque la cultura es un fenómeno dinámico:

- Se manifiesta en el desarrollo técnico, el cual ha liberado al hombre de arduos trabajos, y lo ha liberado en el tiempo de ejecución de los mismos porque ha incorporado elementos nuevos, pero al mismo tiempo ha destruido comportamientos. Estos comportamientos al ser ligados a un estilo de vida modifican expresiones culturales que eran propias de la sociedad. Por ejemplo de la máquina de escribir a la computadora; de la carta al e-mail.
- La variabilidad cultural se muestra en las tendencias culturales mismas que no son otra cosa que las tendencias que dan nota particular a un pueblo. Existen pueblos con tendencias ritualistas o ceremoniosos, progresistas, tradicionalistas, etc.
- La variabilidad cultural contiene accidentes históricos, pueden variar y hacernos mirar desde otro punto a una situación.

2.2 Cultura corporativa

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se presentan, han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explicar por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores coinciden, cuando relacionan la cultura tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis¹ dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes", es decir se considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Delgado² sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad"

Schein³ se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura.

¹ Davis, Keit ; Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional. Tercera edición. Mc Graw Hill, interamericana, México, 1991

² Delgado, C. E. La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas, 1990



- supuestos básicos
- valores o ideologías,
- artefactos (jergas, historias, rituales y decoración)
- prácticas

Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García⁴, definen la cultura como "...el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Algo común entre las definiciones de cultura es que están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos y además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

El interés por la cultura corporativa o cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización.

La identificación de la cultura es algo muy importante, para que se pueda actuar de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta. El argumento más aceptado para súbito y fuerte interés, se relaciona al declive de productividad de los EE.UU. y al aumento de competitividad de los japoneses. Otro argumento, incluye también la fragmentación provocada por el rápido progreso de los últimos años, o sea, el interés en estudiar la cultura vendría como una forma de descubrirse medios

³ Schein, Edgar. Psicología de la Organización. Prentice-Hall, México, 1991

⁴ Pardo, Isabel. Organizar: Acción y efecto. Primera edición. ESIC Ediciones, Colección Universidad. España, 1997



de lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía.

Cultura Organizacional, Clima Organizacional o Cultura Corporativa, comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

Se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología situación que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura.

De lo antes descrito se desprende que: la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantenerse en un aprendizaje continuo como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en



equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en estas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones y lo que se mantiene, entre otras cosas, es una inquietud impostergable, pero ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?. Se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de administrar el trabajo, también se administra el cerebro y el corazón. Por su parte, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizacionales favorables.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el papel del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite administrar el cambio con visión proactiva.

El énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; Un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Ciertamente, las organizaciones no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de nuevas tecnologías (gestión de Calidad de, Reingeniería de procesos, Benchmarking) han visto excelentes resultados. Es mucho lo que se debe seguir aprendiendo, manteniéndose en una permanente búsqueda de las mejores prácticas para ser los mejores.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se consideran como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins⁵ plantea la idea de concebir las organizaciones como culturas, en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un

⁵ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Tercera Edición, Prentice-Hall. México, 1987



fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

2.3 Clasificación y Tipos de Cultura Organizacional

La cultura de una organización puede ser clasificada en: Débil o Fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Tabla 1 Características de una cultura débil y fuerte



Cuando la cultura existente se basa en la creencia de "hacer las cosas porque esto es lo correcto" ocurre otro fenómeno: Pensamiento grupal.

El pensamiento grupal ha sido descrito como la manera de pensar fácil y rápida en un grupo muy cohesionado donde las personas están profundamente envueltas y se esfuerzan para que la unanimidad anule su motivación para informarse sobre alternativas reales de acción. Este es un estado en el cual la gente, incluso si tiene opiniones distintas, no desafía al pensamiento organizacional, como consecuencia da pocas oportunidades al pensamiento innovador. Puede pasar por ejemplo cuando hay una fuerte confianza en una figura central y carismática, o cuando hay en la base de la identidad del grupo un clima de relaciones amistosas (evitando conflictos). De hecho el pensamiento grupal es muy común, pasa siempre en casi todos los grupos. Los miembros desafiantes son rechazados o vistos como una influencia negativa para el resto del grupo porque sus ideas entran en conflicto y alteran la cultura central. En estudios sobre cultura, ésta es vista como etnocéntrica o culturocéntrica, significando que tendemos a pensar que nuestra cultura / subcultura es la mejor. La cultura fuerte, cuanto más predominante mayor pensamiento grupal.

Sin embargo hay otras clasificaciones que proponen que la cultura organizacional es débil cuando es fácil de ser cambiada o alterada (ya sea positivamente y negativamente); y fuerte, es difícil de ser cambiada porque las normas, hábitos y valores están muy consolidados y resultan en un grave problema cuando estos no van de acuerdo a la misión de la organización.

Ahora bien de acuerdo a diversos autores existen diferentes tipos de cultura organizacional. A continuación se describirán las clasificaciones de algunos autores:

Charles Handy⁶, plantea cuatro tipos de culturas organizacionales, dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas.

- La cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.
- La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
- La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- La cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

2.4 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn⁷ cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos

⁶ Handy, C. Understanding Organizations. Fourth edition, Penguin books Ltd. London, 1993

⁷ Katz, Daniel; Kahn, Robert. Psicología social de la Organización. Trillas. México, 1995



cualitativos, por lo cuál es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy⁸ ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de practicas gerenciales y de supervisión, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin⁹ sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin¹ cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo¹⁰ sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

⁸ Deal, T. A.; Kennedy, A. Cultura corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México, 1985

⁹ Guèrin, Gilles. Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Legis. Santafè de Bogotá, 1992

¹⁰ Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa, México, 1995



2.5 Divisiones, características y dimensiones de la cultura corporativa

Con respecto a las características de la cultura Davis¹ plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por las tácticas o estrategias de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot¹¹ considera que la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins⁵ la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación

¹¹ Guiot, Jean ;Alain Beaufils. Diseño de la organización. Legis. Bogotá, 1992



de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo.

Al respecto Schein¹² señala que: "Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración".

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos entre otros, formen un macrocomportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas, esto significa que en una organización pueden existir subculturas dentro de una misma cultura.

Al respecto Robbins⁵ afirma que "las subculturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La subcultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez¹³ plantea dos aspectos importantes que son:

Los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo

¹² Schein, Edgar. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Plaza & Janes. España, 1988

¹³ Guédez, Víctor. Gerencia, Cultura y Educación. Tropicós CLACDEC. Venezuela, 1996



concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucramiento afectivo; este representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

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

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge¹⁴ sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos. Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

El primer nivel, es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación solamente es posible a través de entrevistas con los miembros-claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que el puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento

¹⁴ Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Ediciones Granica. España, 1992



estas premisas fueron valores conscientes que nortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes.

Este ultimo nivel es compuesto por las cinco siguientes dimensiones :

- Dimensión 1

Relación de la organización como el ambiente externo: refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.

- Dimensión 2

Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones.

Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras aun que pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto. Cuales son cada una de estas áreas.

En esta dimensión, se verifica cual el criterio utilizado para determinar que las cosas son “verdaderas” y “reales”. Abajo algunos ejemplos:

- a. Tradición: “Esto siempre fue hecho de esta manera”
- b. Religión/dogma/ moral: “Este es el camino correcto para hacer esto”.
- c. Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización: “Nuestro presidente quiere que hagamos las cosas de esta manera” “Nuestros consultores o especialistas recomendaron que deberíamos hacer de esta manera”
- d. Racional: “Determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos “
- e. Resolución conflictiva a través de seguidos debates. “Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”
- f. Tentativa a equívocos: “Tentaremos esto y veremos”.
- g. Evaluación Científica: “Nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas”.

- Dimensión 2a.

La naturaleza del tiempo: contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado lineal, cíclico y también que unidades de tiempo son relevantes.



- Dimensión 2b.

Naturaleza del espacio: identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de “status”, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas. Puede aun representar privacidad. Implícitamente, dicha también las normas consideradas apropiadas para la relación formal e informal dentro de la empresa y el limite hasta donde pueden ir las relaciones intimas y amigables.

- Dimensión 3

La naturaleza humana: recorre los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de la organización. Refleja la visión de hombre que la empresa posee. El hombre puede ser considerado básicamente mal (perezoso, antiorganización) básicamente bueno (trabaja mucho, es dadivoso, esta en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo). Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.

- Dimensión 4

La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere.

- Dimensión 5

La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas con la base en la linealidad, dándole prioridad a la tradición, la herencia y la familiaridad en la colateralidad y en el grupo, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o en el individualismo y en la competencia.

Verifica en que patrones está fundamentada la relación de la organización con los funcionarios:

- a. Autocracia – basada en los supuestos de los lideres, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.
- b. Paternalismo- basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos lo que están en el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder.
- c. Consultiva- basada en los supuestos de que todos los niveles poseen información relevante para contribuir pero el poder permanece en las manos de los lideres y dueños.
- d. Participativa- basada en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para el comportamiento de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.



- e. Delegativa - basada en los supuestos de que el poder debe estar en los lugares que poseen información y la habilidad mas la responsabilidad permanece en los niveles de administración.
- f. Colegiado- Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización total.

2.6 Elementos de la Cultura

Según Freitas¹⁵, los diversos elementos formadores de la Cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, por concordancia con los mismos mas si porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos.

Los elementos de la cultura son:

- Valores

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison¹⁶)

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy¹⁷). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

¹⁵ Hernández, Gabriela; Cendejas Gerardo. Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. Razón y Palabra, 2006

¹⁶ Denison, Daniel. Cultura Corporativa. Legis. Santafè de Bogotá, 1991

¹⁷ Deal, T.E., Kennedy A.A.. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of corporate life. Adisson Wesley, 1982



La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson¹⁸)

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactividad por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve¹⁹).

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización. Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen.

¹⁸ Jackson, Terence. Evaluación del Desempeño. Legis, Serie Empresarial. Bogotá, 1992

¹⁹ Monsalve. La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila. Caracas, 1993



Al respecto Dereve²⁰ considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

- Ritos y Ceremonias

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización.

Algunos de los ritos organizacionales más comunes son:

- *Ritos de pasaje*, utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.
- *Ritos de degradación*, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.
- *Ritos de refuerzo*, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.
- *Ritos de renovación*, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “ se está haciendo algo con los problemas” y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.
- *Ritos de reducción de conflictos*, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas y también una forma de desviar la atención de otros problemas.
- *Ritos de integración*, muy común en fiestas navideñas o otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos visando mantener las personas comprometidas con la organización.

- Historias y Mitos

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que fornecen un guía a los neófitos de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Se pueden distinguir algunas características generales que están presentes en las historias:

- Son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, detallando descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió;
- Son de conocimiento común entre todos; las personas creen en las historias;
- Son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de que forma esa manera es tratada, recompensada o castigada.

En general, las historias abordan temas referente a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control.

²⁰ Dereve, Marc . El Futuro de la Gerencia. Legis. Bogotá, Colombia, 1990



Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

- Tabúes

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

- Héroes

El héroe es la “encarnación “ de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, como por ejemplo, el administrador del año, el campeón de ventas, etc. La influencia de los primeros es más duradera y profunda.

La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles.

- Normas

No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son como “leyes” que deben ser seguidas. En este grupo encontramos también las normas de producción.

Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también la transmisión de la cultura se da a través de ellas.

- Comunicación

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no.

Una forma de comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.

Fleury²¹ señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación, siendo dada atención de forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas “puerta abierta”. Estos sistemas mejoran la comunicación en los dos sentidos pues al mismo tiempo en que es un medio donde el gerente recibe más información, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aún sus disculpas.

2.7 Formación, transmisión y consolidación de la cultura corporativa

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente.

Otro aspecto importante a considerarse en la formación de la cultura es la permanencia de su cuerpo de gerentes, una empresa con rotación muy excesiva difícilmente llega a consolidar

²¹ Sánchez, Abel. La Cultura Organizacional en el Proceso de Cambios. ArtículoZ 2007



valores pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales sean ellas internas o externas a la empresa.

La cohesión de grupo es el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y de valores. Schein³ apunta que la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos, Para que estos puntos sean colocados en práctica es necesario que el grupo posea:

- Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas;
- Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros
- Alguna forma de establecer autoridad, poder, status propiedad y otros recursos;
- Algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e íntimas, creando lo que en general es llamado de clima o estilo;
- Criterios de recompensas y castigos
- Alguna forma de lidiar con el no administrable, o no previsible y eventos estresantes: desarrollo de ideologías, religión, supersticiones, pensamientos mágicos, etc.”

La visión de mundo de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una empresa, pues son ellos que definen la forma de actuación de la empresa delante de los más variados problemas de adaptación que pueden surgir. Además de esto establecen patrones en lo que se refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, etc. De cierta manera, los fundadores, imprimen su visión del mundo en la visión que tendrá la empresa. Schein³ los considera elemento-clave en el proceso de formación de la cultura.

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de vida de la organización y va decayendo a medida en que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones.

Sin embargo, los nuevos matices que va adquiriendo la cultura no llega a negar totalmente la primera, siendo una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad.

La negación puede suceder en casos en que la organización pasa por un período muy crítico donde su existencia está en juego y los valores antiguos ya no sirven, o aun cuando la institución pasa por un cambio estructural muy fuerte provocado por algún acontecimiento externo.

La cultura de una organización puede ser fuerte y homogénea mas esto no es una señal garantizada para la eficacia, pues en algunos casos los supuestos no coinciden con los problemas del ambiente e impiden la solución de los mismos. Actualmente, debido a constantes cambios ambientales que ocurren a escala mundial con repercusiones en la gran mayoría de las empresas, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación.

El aprendizaje de la cultura sucede tanto en momentos en que el resultado fue positivo, como en situaciones que son productoras de ansiedad. En el primer caso, el aprendizaje continuará siendo usado hasta que deje de funcionar. Lo mismo no sucede en el segundo caso pues la persona o grupo no vuelve a probar la situación para ver si la causa de la ansiedad aún es existente; esto hace que el comportamiento aprendido para resolver un problema sea repetido infinitamente.



Para modificar una respuesta aprendida en la solución de un problema se necesita una sustitución innovadora, algo que signifique una mejor solución que la existente actualmente. En el caso de respuestas aprendidas para reducir la ansiedad es necesario localizar la causa y demostrar que ella ya no es más existente. En el caso de que la fuente causante de ansiedad continúe existiendo, la sustitución solamente sucederá cuando se proporcione un medio alternativo que también evite la ansiedad. En las palabras de Schein³:

Los elementos culturales basados en la reducción de ansiedad serán más estables de los que están basados en la solución positiva de problemas por causa de la naturaleza del mecanismo de reducción de la ansiedad y por el hecho de que los sistemas humanos necesitan de una cierta estabilidad para evitar la ansiedad cognoscitiva y social'

Cuando una manera de resolver problemas ya no funciona, los líderes organizacionales deben asegurar otras soluciones y aun proporcionar seguridad al grupo en esta fase de transición. Este período se llama etapa de descongelamiento.

La cultura nunca está totalmente formada pues hay siempre un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización. Sin embargo, puede ocurrir una cristalización de la cultura con la consecuente desatención del aspecto de aprendizaje constante. Cuando esto sucede, dependiendo del grado, la empresa pone en riesgo su sobrevivencia pues acaba ocurriendo la desatención de los cambios que suceden en su ambiente externo.

La integración de los nuevos miembros cuenta generalmente con la exhibición de películas mostrando los valores y los héroes, como forma de ir introduciendo el nuevo integrante en su cultura, siendo un importante medio de transmisión de la cultura. Además de este, Freitas²² cita otros: entrenamiento, sistemas de evaluación, plan de carrera, comportamiento ejemplar, esperado e incentivado, como también del comportamiento indeseado, a través de historias por la empresa y aún a través del sistema de comunicación interna.

Es importante resaltar que actualmente las organizaciones están dispensando atención especial al proceso de socialización por considerarlo una forma de control indirecto como forma de disminuir el control directo (supervisión, castigo, etc.).

Para Maanen²² la socialización aparece de forma bastante nítida en la entrada de un nuevo miembro, en la promoción o en el rebajamiento de un funcionario, mas durante cada modificación de tarea el proceso está presente. Algunas de estas estrategias son explícitamente asumidas por la empresa pero hay una gran variedad que es implícita y hasta inconsciente.

Y señala tres aspectos para considerarse:

- a) Cualquier estado de transición produce un cierto grado de ansiedad (variable de persona a persona y del cargo en sí) y el aprendizaje de las nuevas funciones actúa como reductor de esta ansiedad
- b) Colegas, superiores y subordinados actúan como apoyo o barrera, orientando o confundiendo al novato
- c) La estabilidad y la productividad de una empresa es influenciada por el proceso de socialización.

Las estrategias de socialización pueden ser:

- Formales o informales
- Individuales o colectivas

²² De Souza, Adriana. Cultura Organizacional, P.A. & Partners, 1998.



- Secuenciales o no secuenciales
- Fijas o variables
- En serie o aisladas
- Por concurso, y
- Por despojo o investidura

En el proceso de socialización formal, la persona es sacada de su mundo cotidiano y debe “aprender” sus atributos de manera anticipada. En el proceso informal, el novato debe buscar su propio aprendizaje dentro del propio ambiente, aprendiendo a través de la experiencia. El proceso formal tiene un segundo momento de inmersión a la realidad, siendo importante no existir una distancia muy grande entre ambos pues puede ocurrir desilusión y, consecuentemente, desconsideración de la primera etapa.

La socialización en grupo es adoptada en mayor escala por empresas grandes porque su costo es muy inferior cuando es comparado a la socialización individual. En este, el repaso de valores es más efectivo y depende mayormente de la relación que se establece entre socializado / socializador:

La socialización es secuencial cuando posee varias etapas, generalmente con grado creciente de complejidad. La persona debe obligatoriamente pasar por todas las etapas para ocupar un determinado puesto. El proceso es no secuencial cuando las etapas son aleatorias y variables.

Las estrategias fijas proveen el tiempo exacto de su duración en cuanto, que las variables presentan un tiempo de duración desconocido. Como ejemplo de esta última, podemos citar las promociones internas.

Las estrategias de socialización por competición ocurren normalmente en un período anterior y próximo de una promoción. Maanen²² afirma que este proceso está presente en la mayoría de las grandes organizaciones, principalmente en niveles jerárquicamente altos.

La socialización en serie es la que garantiza mayor estabilidad a la organización en cuanto que la socialización aislada permite mayor innovación y creatividad pues la persona es dejada más libre.

En los procesos de despojo existe un período de prueba en el cual la persona es obligada a ejecutar trabajos considerados más insignificantes; es un período de prueba para que la aceptación al grupo sea concluida. Contrariamente, en los procesos de investidura, la persona es recibida de “brazos abiertos” y todos tratan de facilitar al máximo su aprendizaje.

2.8 Calidad

De acuerdo a la definición presentada en el libro Manual de Gestión de la Calidad Total a la Medida²³, la calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas. Las necesidades pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente. Este término no se emplea para expresar un grado de excelencia en un sentido comparativo, ni se usa con un sentido cuantitativo para evaluaciones.

²³ Malevski Yoram, Rozotto, Alejandro. Manual de Gestión de la Calidad Total a la Medida. Serie de publicaciones del Proyecto Calidad y Productividad en la Pequeña y Mediana Industria", auspiciado por la Organización de Estados Americanos y la Agencia Alemana de Cooperación GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), 1995



2.9 Historia de la calidad²⁴

- Etapa del artesano

La preocupación de controlar la calidad la podemos establecer en el tiempo cuando era responsabilidad del artesano, es decir, la persona que fabricaba el producto; él mismo hace el producto y él mismo lo inspecciona.

- Control de calidad

Con la llegada de la Revolución Industrial el control de calidad pasó de la persona que efectúa el trabajo, a la persona que controla el proceso del trabajo. Esta división llevó a un rompimiento en la comunicación entre los trabajadores y administradores; entre clientes y proveedores, una situación que todavía hoy existe en algunas organizaciones.

En esta etapa se crea en la organización de la empresa la función de control de la calidad.

El control de calidad se apoya en:

- Inspección
- Metrología
- Pruebas de laboratorio
- Muestreo
- Normas de producto

- Década de los 40

Nace en E. U. la metodología de aseguramiento de calidad como proyecto clasificado para la industria militar.

- Decáda de los 60

Se inicia en E. U. su aplicación en la industria nuclear y aeroespacial.

- Decáda de los 70

En Inglaterra la British Standard Institute genera las primeras normas de aseguramiento de la calidad (BS 5750).

- Decáda de los 80

La organización internacional ISO crea en 1984 el Comité ISO/TC 176 para el desarrollo de las normas ISO 9000 y hace la primera emisión de ellas en 1987.

- 1989

México crea el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL).

- 1990

COTENNSISCAL emite las primeras normas ISO 9000/NOM CC.

- 1992

México aprueba la Ley de Metrología y Normalización que da las primeras bases para crear el Sistema de Conformidad que impulsa la creación de Organismos de Normalización,

²⁴ Jaramillo, José Antonio. Cultura de calidad. Boletín informativo No. 120, IMNC. Septiembre 2007



Certificación, Verificación y posteriormente el organismo de Acreditación de la iniciativa privada (1999).

- 1995

COTENNSISCAL emite la primera revisión de normas ISO 9000/NMX CC 1995.

- 2000

COTENNSISCAL emite la segunda revisión de las normas ISO 9000/NMX CC 2000.

Cada vez se hace más evidente lo inadecuado que resulta el controlar la calidad después de fabricado el producto.

Cuando nace el Aseguramiento de la Calidad las palabras claves son "Prevención más que detección"

- 2008

Se emite la norma ISO 9001:2008, en la que una de sus principales diferencias es el considerar que el sistema de gestión de calidad aplica a todas las partes que participan en el desarrollo del producto.

2.10 Conceptos de calidad

- Ciclo de la Calidad o Espiral de la Calidad

Es un modelo conceptual de las actividades interdependientes que influyen en la calidad de un producto o servicio en las distintas fases, que van desde la identificación de las necesidades, hasta la evaluación de que estas necesidades hayan sido satisfechas.

- Política de Calidad

Son las orientaciones y objetivos generales de una organización en relación con la calidad, expresadas formalmente por la dirección superior.

- Gestión de la Calidad

Es aquel aspecto de función general de la gestión de una organización que define y aplica la política de calidad. La gestión de la calidad incluye la planificación, las asignaciones de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad.

- Aseguramiento de la Calidad

Son todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad establecidos. Para que sea efectivo, el aseguramiento de la calidad requiere, generalmente, una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la adecuación del diseño y de las especificaciones según las aplicaciones previstas, así como también verificaciones y auditorías a las operaciones de producción, instalación e inspección. Dentro de una organización, el aseguramiento de la calidad sirve como una herramienta de la gestión.

- Control de Calidad

Son las técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Se orienta a mantener bajo control los procesos y eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importantes del ciclo de calidad para conseguir mejores resultados económicos.



- Sistema de Calidad

Se refiere a la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para aplicar la gestión de la calidad. Debe responder a las necesidades de la organización para satisfacer los objetivos de calidad.

- Plan de Calidad

Es un documento que establece las prácticas específicas de calidad, recursos y secuencia de actividades relativas a un producto, servicio, contrato o proyecto, en particular.

- Auditoría de Calidad

Es un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen con las disposiciones previamente establecidas; si éstas se han aplicado efectivamente y son adecuadas para lograr los objetivos. Existe, entonces, auditoría de calidad del proceso, auditoría de calidad del producto, auditoría de calidad del servicio. Uno de los propósitos de una auditoría de calidad es evaluar las necesidades de acciones de mejoramiento o correctivas; no se debe confundir una auditoría con acciones de supervisión o inspección.

- Supervisión de Calidad

Es el control y verificación permanente del estado de los procedimientos, métodos, condiciones, procesos, productos o servicios y, análisis de registros por comparación con referencias establecidas para asegurar que se cumplan los requisitos de calidad especificados. La supervisión de la calidad puede ser efectuada por un cliente o por un representante de él.

- Revisión del Sistema de Calidad

Evaluación formal, efectuada por la alta gerencia. Adecuación del sistema de calidad en relación con las políticas de calidad y los nuevos objetivos que resultan de circunstancias que varían.

- Inspección

Acción de medir, examinar, ensayar, comparar con calibres una o más características de un producto o servicio y comparación con los requisitos especificados para establecer su conformidad.

- Confiabilidad

Aptitud de un elemento para realizar una función requerida en las condiciones establecidas, durante un período establecido. Este término se utiliza también como una indicación de la probabilidad de éxito o porcentaje de éxito.

- Responsabilidad por el Producto o por el Servicio

Término genérico utilizado para describir la obligación de un productor u otros, de restituir o indemnizar a la parte perjudicada por daños y perjuicios causados por el producto o servicio.

- No Conformidad

Es el incumplimiento de los requisitos especificados.

- Defecto

Es el incumplimiento de los requisitos de uso previstos.



- Especificación

Es el documento que establece los requisitos con los cuales un producto o servicio debe estar conforme.

- Control del Proceso

Supervisar la forma de elaborar los productos o la prestación de servicios. Deben existir instrucciones documentadas para el uso apropiado de los equipos, los métodos, el ambiente de trabajo y el cumplimiento con normas.

- Registro de Calidad

Son los documentos o archivos en los cuales se identifica, agrupa, codifica, conserva y dispone todo lo referente a los productos elaborados o servicios prestados. Los registros de calidad se deben conservar para demostrar que se ha logrado la calidad requerida y la operación efectiva del sistema de calidad.

- Organización

Una empresa, compañía, corporación, firma o entidad, sea sociedad anónima, o no, de carácter público o privado que tiene sus propias funciones Y administración.

- Empresa

Término utilizado principalmente para referirse a una unidad integral de producción o entidad de negocios que tiene por objeto proveer un producto o servicio.

- Cliente

Receptor de un producto o servicio. El cliente puede ser un consumidor, un usuario final, un beneficiario o bien una unidad dentro de la misma organización.

- Manual de Calidad

Principal documento para la presentación de las políticas de calidad y descripción del sistema de calidad de una organización.

- Manual de Gestión de la Calidad

Es un documento que expresa las políticas de calidad y describe el sistema de calidad de una empresa y el cual es para uso interno, exclusivamente.

- Costos de Calidad

Son todos aquellos costos en los cuales incurre una empresa con el objeto de alcanzar y asegurar los niveles de calidad especificados. Existen costos de prevención, de evaluación, por fallas internas, por fallas externas y por aseguramiento externo de calidad.

- Proveedor

Una organización que le proporciona productos o servicios a un cliente.

- Servicio

Los resultados generados por actividades en la interfase entre el proveedor y el cliente, así como las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.

- Producto

Es el resultado de una acción, gestión o proceso.



- Benchmarking

Este método mide o compara los productos, servicios y procesos de una organización con otras organizaciones, las cuales son reconocidas como líderes en el mismo campo de trabajo.

- Reingeniería

Es una herramienta gerencial que deja por un lado el proceso de mejoras continuas y opta por un cambio brusco y completo de un producto, un proceso o recurso.

- Misión

Es el propósito o razón por la cual existe una organización.

- Visión

Es la posición que desea tener la empresa en un futuro.

- Políticas, Estrategias y Tácticas

Sistema de principios, métodos y procedimientos que indica cómo funciona la organización en todos sus procesos.

2.11 Cultura de Calidad

Una empresa exitosa tendrá que garantizar que todos los puntos críticos del éxito de la organización se ejecuten con la filosofía de la Calidad esto quiere decir hacer las tareas siempre bien desde la primera vez, ofreciendo al consumidor la satisfacción completa, al nivel más económico.

Los principales puntos críticos del éxito de una empresa son los siguientes:

- Excelencia gerencial y de la organización
- Cultura de calidad evidente
- Innovación constante en todas las áreas de la gestión empresarial
- Desarrollo de productos y servicios de acuerdo a los retos
- Manejo adecuado y oportuno de información confiable
- Manejo y trato adecuado, justo, honesto y participativo del recurso humano bien entrenado y motivado
- Manejo adecuado y eficiente del factor competencia
- Manejo adecuado y eficiente del factor tiempo
- Relación sólida, de mutuo beneficio y confianza entre la organización y sus socios estratégicos
- Manejo adecuado y eficiente del factor capital

El éxito de la organización depende primordialmente de la gerencia. Un gerente abierto al cambio y con un pleno compromiso para lograr los retos propuestos, es una precondition para alcanzar el éxito.

En primer lugar, la gerencia debe desarrollar para su organización una Visión y una Misión claras. La Visión y la Misión deben ser conocidas y compartidas por todo el personal de la empresa, así como por los socios estratégicos de la misma, como son los proveedores y los consumidores.

Con la base de una Visión y Misión claras, la gerencia tiene la obligación de formular las políticas, estrategias y tácticas pertinentes de calidad y de trabajo. Los planes de trabajo a



corto, mediano y largo plazo que se desarrollen, deben hacerse después de un autoanálisis imparcial y sistemático.

La realización de la Visión y la Misión se puede cumplir solamente en organizaciones en donde existe un ambiente de confianza absoluta entre gerencia, trabajadores y socios estratégicos. La Gerencia General debe fomentar ese ambiente de confianza.

El involucramiento y la entrega total de todos los trabajadores bien motivados, capacitados y con buenos canales de comunicación y trabajando en equipo, facilita el camino al éxito. Para lograr esto, la gerencia debe establecer sistemas de reconocimiento con base en logros y éxitos, crear una organización funcional interna, fomentar un ambiente de capacitación y enseñanza, de comunicación, de trabajo en equipo y de interés en superación constante. En este tipo de organización cada uno se siente propietario de la misma, y por lo tanto se responsabiliza y toma decisiones en su área de trabajo, tal y como se espera de un propietario.

La Gerencia General debe demostrar que predica y practica la justicia y la honestidad en todas sus acciones, tanto con los trabajadores, como con los consumidores y proveedores.

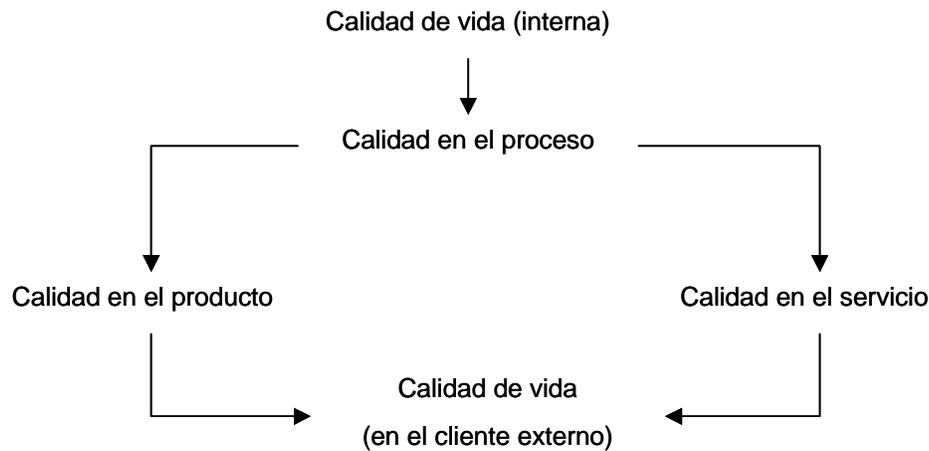
Por otro lado, el gerente debe poseer un poder analítico y sintético en el tratamiento de la información, la cual debe fluir a tiempo desde todas las fuentes importantes, tanto internas como externas, para enfrentar las diferentes corrientes y lograr avanzar con la empresa en medio de un mundo competitivo y exigente. El análisis de la información debe hacerse de una forma ordenada, sistemática e imparcial. Una vez tomada la decisión deberá ser transmitida y compartida por todos en la organización.

El conocimiento de los deseos y expectativas del consumidor, así como su cumplimiento, será la dirección por la cual la gerencia deberá encaminar a la organización con todos sus esfuerzos y recursos; debe recordarse que esos deseos y expectativas cambian constantemente.

En esencia, el camino hacia la calidad total es el mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización. La gerencia tiene la obligación de fomentar un ambiente de confianza y paciencia que conduzca hacia este fin.

Con todo lo anterior se puede definir la cultura de calidad como

“El resultado de un proceso que involucra un cambio constante en la manera de pensar y de actuar. El resultado del proceso se observa en la Gerencia General, en los trabajadores de la empresa, en los socios estratégicos, en los productos, en los procesos de trabajo y hasta en la publicidad para los productos de la empresa.”

Figura 1 Cultura de calidad²⁵

La cultura de calidad implica que cada una de las personas que constituyen la organización asuma la mayor responsabilidad y autonomía posibles en el desempeño de su trabajo.

Dar calidad en el producto implica conocimiento profundo tanto de las necesidades del cliente, como de cada una de la fases del proceso de elaboración, así como el máximo control posible de cada una de ellas por parte de quien es responsable de su realización (autocontrol).

Esto permite la implantación oportuna de acciones correctivas a posibles desviaciones, como la reducción de defectos en el proceso de producción, con la consecuente eliminación de costos y esfuerzos innecesarios, permite prevenir y asegurar la calidad en lugar de rechazar productos terminados que no la tienen.

La calidad en el servicio implica fundamentalmente el conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos que estamos llamados a satisfacer; supone también tener como organización la agilidad de respuesta que un entorno abierto y continuamente cambiante no requiere.

Las organizaciones que comparten la cultura de calidad se enfocan hacia la satisfacción completa del consumidor, ya sea éste interno o externo, como su principal prioridad. En estas organizaciones cada uno actúa como si fuera un propietario. El camino hacia el éxito son las mejoras continuas, la autoevaluación, la superación profesional y personal, dentro de un ambiente de confianza..

En organizaciones con una cultura de calidad no se buscan culpables. Cada error se considera como una oportunidad para el mejoramiento continuo. Cada trabajador se responsabiliza por los hechos y se busca la forma de solucionar los problemas y errores conjuntamente.

Una organización trabaja con la filosofía de calidad, planifica a largo plazo, considera los errores como una gran oportunidad para el aprendizaje, y hace uso constante del benchmarking para compararse con las empresas líderes. Con esto logra conocer el comportamiento de los líderes mundiales, facilitando la planificación de metas razonables para alcanzar los niveles más altos de eficiencia.

²⁵ Giral, José. Cultura de efectividad. Instituto de Efectividad Xabre. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1991.



En la cultura de calidad los resultados inmediatos son importantes; sin embargo, los resultados a mediano y a largo plazo causados por el proceso de mejoramiento continuo, son de mayor interés para la organización, porque así se garantiza una atención constante a los retos.

La cultura de calidad es la mejor herramienta gerencial para enfrentar la integración regional y la apertura de fronteras. Una organización que no se encuentre basada sobre la cultura de calidad, con toda seguridad, no tendrá la fortaleza para enfrentar esos retos futuros.

Cultura de calidad significa hacer las tareas siempre lo mejor posible desde la primera vez, a un nivel más económico, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa.

Para establecer una cultura de calidad es necesario establecer en nuestra empresa su filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa para saber a quien va dirigido el producto o servicio que se vende y que rumbo se debe tomar.

Posteriormente hay que concientizar a nuestros empleados en esta filosofía para que todas estén en el mismo barco. Una vez establecido, se obtienen ventajas para todos los que integran el negocio, nuestros clientes y proveedores.

Unas de las ventajas que se obtienen es la competitividad dentro del mercado, lo cual da una ventaja ya que, los clientes pueden preferir nuestro negocio por el servicio que recibe, la calidad de los productos que puede consumir. Otra sería, productividad, un negocio puede ser o volverse más productivo gracias a que el trabajo se realiza con una buena calidad en sus productos, suministros, procesos, recursos materiales y humanos y en sus actividades administrativas ahorrando recursos económicos, los cuales pueden ser utilizados para inversión o capacitación del personal con especialización en un área. Con estos conceptos podemos decir que una empresa que esta enfocada a ofrecer calidad tanto dentro de ella como a sus clientes, esta enfocada desde sus directivos a la prevención y no a la corrección lo cual ahorra tiempo y dinero.

De acuerdo con Philip Crosby²⁶ “para comprender la calidad en una empresa es necesario realizar una analogía de bienestar”, esto es hacer una análisis del estado en que se encuentra la empresa y esto se puede hacer mediante la siguiente tabla.

	En estado de coma	En terapia intensiva	Terapia intermedia	Sala de recuperación	Bienestar
Calidad	Nadie hace nada bien	Finalmente tenemos la lista de las quejas de los clientes	Estamos comenzando un proceso de mejoras a la calidad	Casi desaparecieron las quejas de los clientes	Las cosas se hacen a la primera y como parte de una rutina
	Precio de no conformidades = 33%	Precio de no conformidades = 28%	Precio de no conformidades = 28%	Precio de no conformidades = 13%	Precio de no conformidades = 3%
Crecimiento	Nunca cambia nada	Lo que hacemos es un fracaso	Los proyectos no están tan mal	Los proyectos están creciendo bien	El crecimiento es rentable y firme

²⁶ Philip B. Crosby, Calidad Total en Marketing, Fundación Latinoamericana para la calidad. Agosto de 1997.



	En estado de coma	En terapia intensiva	Terapia intermedia	Sala de recuperación	Bienestar
	Rentabilidad posterior al pago de impuestos 0%	Rentabilidad posterior al pago de impuestos 0%	Rentabilidad posterior al pago de impuestos 3%	Rentabilidad posterior al pago de impuestos 7%	Rentabilidad posterior al pago de impuestos 12%
Cientes	Nadie compra dos veces	Los clientes no saben lo que quieren	Estamos trabajando con los clientes	Estamos logrando muchas entregas sin defectos	Nos podemos adelantar a las necesidades de los clientes
	Quejas de clientes por pedidos 63%	Quejas de clientes por pedidos 54%	Quejas de clientes por pedidos 26%	Quejas de clientes por pedidos 9%	Quejas de clientes por pedidos 0%
Cambio	No hay cambios	Nadie le dice nada a ninguna persona	Necesitamos saber que está pasando	No hay razón para que nadie se sorprenda	Es posible planificar y manejar el cambio
	Cambios controlados por la integridad del sistema 0%	Cambios controlados por la integridad del sistema 2%	Cambios controlados por la integridad del sistema 55%	Cambios controlados por la integridad del sistema 85%	Cambios controlados por la integridad del sistema 100%
Empleados	Este lugar es un poco mejor que estar sin trabajo	Se le ha pedido a Recursos humanos que ayude a los empleados	Han comenzado los programas para erradicar la causa del error	Se están implementando evaluaciones para el desarrollo profesional	Todos están muy orgullosos de trabajar aquí
	Rotación de personal 65%	Rotación de personal 45%	Rotación de personal 40%	Rotación de personal 7%	Rotación de personal 2%

Tabla 2 *Analogía del bienestar de una empresa*

La satisfacción de las necesidades del cliente es un factor muy importante dentro de toda empresa pues es importante tener definido el concepto de satisfacción del cliente para cubrir sus necesidades.

Calidad es cuando igualamos o sobrepasamos las expectativas de los clientes internos como externos.

- **Cliente interno:**
Es aquel para el cual por la relación de trabajo establecida somos proveedores de información, materiales o servicios que contribuyen al buen logro de los objetivos establecidos.
- **Cliente externo:**
Es todo aquel proveedor o persona que viene a nuestras instalaciones y que requiere satisfacer ciertas necesidades de información, materiales o servicios.



Recordemos que el cliente aprecia y evalúa la calidad de servicio, todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizan a cinco diferentes factores, a saber.

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.
2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.
3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.
Este es el factor que más critican los clientes y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a la organización.
4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que le pidan orientación. Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.
5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente hay 3 aspectos que toman más en cuenta:
 - o Facilidad de contacto
 - o Comunicación
 - o Gustos y necesidades

Es grande el número de empresas que buscan sinceramente, mejorar el servicio que entregan a sus clientes pero enfocando sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el cliente final. Y son a estos colaboradores a los que se culpa del mal servicio que los clientes reciben, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas las áreas de la organización.

Exigir a los empleados de la trinchera un servicio con calidad en una empresa donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones.

En muchas empresas en las que no se promueve una cultura de calidad, la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente. Los planes no se cumplen, las fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma organización debe atenerse a los tiempo y condiciones- algunas veces hasta exageradas- que imponen las áreas proveedoras.

Se puede considerar lo siguiente para crear una cultura de calidad de manera eficaz:



1. Como en todas las áreas de la calidad, debemos crear un concepto organizacional común haciendo hincapié en las dos actividades más importantes para el cliente final- y que también lo serán para el cliente interno -, que son cumplimiento y actitud de servicio.
2. Es necesario medir el desempeño en materia de servicio interno, para verificar el avance o progreso en el proyecto. Es importante que se midan las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles de mejora.

La creación y promoción de una cultura de calidad permite obtener mejores resultados con los clientes finales y en las organizaciones, puesto que se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer a los clientes.

La cultura de calidad ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en las organizaciones y ello propicia una mejor coordinación de las actividades y favorece la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

2.12 Los valores en la cultura de calidad

A pesar de que casi todo el mundo reconoce la importancia de la calidad para cualquier entidad productiva o de servicio, de que todos los años un sinnúmero de profesionales cursan estudios sobre las técnicas y filosofías modernas de gestión de la calidad, de que cada día crecen más las empresas que proclaman tener departamentos de control de la calidad o de protección del consumidor, que certifican sus sistemas de calidad como aptos para recibir el reconocimiento social, lo cierto es que son más los productos y servicios con mala calidad que los que gozan un elevado nivel de excelencia.

Y es que cuando las empresas desean buscar la calidad tienen que recurrir al manejo de múltiples resortes de los cuales dependen la calidad, entre los que se encuentran elementos operativos y estratégicos.

Entre los principales elementos operativos se encuentran:

- La realización de una adecuada caracterización de las necesidades de los clientes,
- La traducción de estas necesidades a características propias del producto mediante el cual se pretende dar respuesta a las expectativas de los clientes,
- El diseño de un proceso capaz de realizar el producto diseñado,
- La ejecución y control del proceso bajo el cual se obtendrá el producto,
- La comercialización del producto elaborado.

Entre los elementos estratégicos se destacan:

- El papel motivador y visionario de la alta dirección,
- El establecimiento de acertados mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas,
- La adecuada relación con los proveedores,
- El requerido aseguramiento financiero,
- La correcta documentación mediante la cual se asegure y materialice la estandarización de los procesos,
- La ejecución de una acertada gestión de los recursos humanos.

Aunque la gestión de los recursos humanos se considera dentro de los elementos estratégicos en realidad es lo que vincula a cada uno de los elementos operativos o estratégicos relacionados y es que los recursos humanos en todos los casos son los encargados de garantizar la ejecución de cada uno de estos elementos.



Resulta muy fácil reconocer que para que el recurso humano de una empresa luche por un desempeño con calidad se hace necesario que este se encuentre motivado y generalmente se considera que la motivación del mismo depende del nivel de la satisfacción de sus necesidades materiales y el reconocimiento social, sin embargo se conoce de la existencia de múltiples empresas donde a pesar de existir muy buenos mecanismos de estimulación la calidad no emerge.

Todo parece indicar que este fenómeno puede ser explicado mediante la comprensión del papel de los valores en los individuos, donde si bien se puede plantear que el grado en que el hombre quiera está determinado por el grado de insatisfacción de sus necesidades, esta condicionado por la escala de valores que éste posea lo cual constituye de hecho la explicación para todo el conjunto de excepciones planteadas con anterioridad. Por esta razón debemos tomar en cuenta los valores para el desarrollo de la cultura de calidad.

El termino valor posee tres posibles dimensiones conceptuales²⁷, comúnmente aceptada, ellas son:

- Económica: expresada en el precio a pagar por obtener algo a lo que se otorga el valor.
- Psicológica: vinculada a la expresión de valentía: cualidad moral que se mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar los peligros.
- Moral: referida a como se entiende que debe ser el comportamiento en sociedad.

Por valor se debe entender, en este caso: el grado de significado que un sujeto le confiere a un objeto, como resultado de un proceso valorativo, y en función del cual puede o no regular su conducta.

Los valores se pueden clasificar en función del grado en que son aceptado socialmente. El significado otorgado puede ser un criterio individual no coincidente con el resto de los individuos de un grupo o de una sociedad, en cuyo caso es un valor aislado pero si el criterio del individuo coincide con los del grupo o la sociedad se denomina valor compartido . Los valores aislados son el primer paso para llegar a los compartidos pero no siempre un valor aislado llega a ser compartido, ya sea porque es errado o porque aún no es el momento para ser reconocido en el ámbito social y la sociedad necesite de siglos para reconocer su valía.

En función del grado en que la existencia de un valor regule la conducta del individuo estos se clasificaran en reguladores o de aceptación. Los valores de aceptación son aquellos que el individuo acepta y enuncia como validos pero sin embargo no lo considera a la hora de su acción mientras que los valores reguladores son los que influyen y determinan en los niveles de actuación de los hombres.

La existencia de un valor de aceptación es el primer paso para que un valor se convierta en un valor regulador, pero no siempre un valor de aceptación llega a ser regulador depende mucho de los intereses y nivel de voluntad de las personas, el médico sabe de los daños que produce el cigarro pero no posee la voluntad suficiente para renunciar a él. . La relación entre los valores individuales y compartidos y los valores de aceptación y reguladores puede ser representada gráficamente de la siguiente forma.

Específicamente dentro de la cultura de calidad los valores se pueden clasificar en valores de resultados o valores de procesos. Los valores de resultados son aquellos que otorgan gran importancia a los resultados a obtener, mientras los de procesos son donde la importancia la reciben los elementos que posibilitan que la calidad exista. Lo que podría representarse gráficamente de la siguiente forma:

²⁷ Pérez, Reyner. Los valores en la gestión de la calidad. Gestipolis, 2004

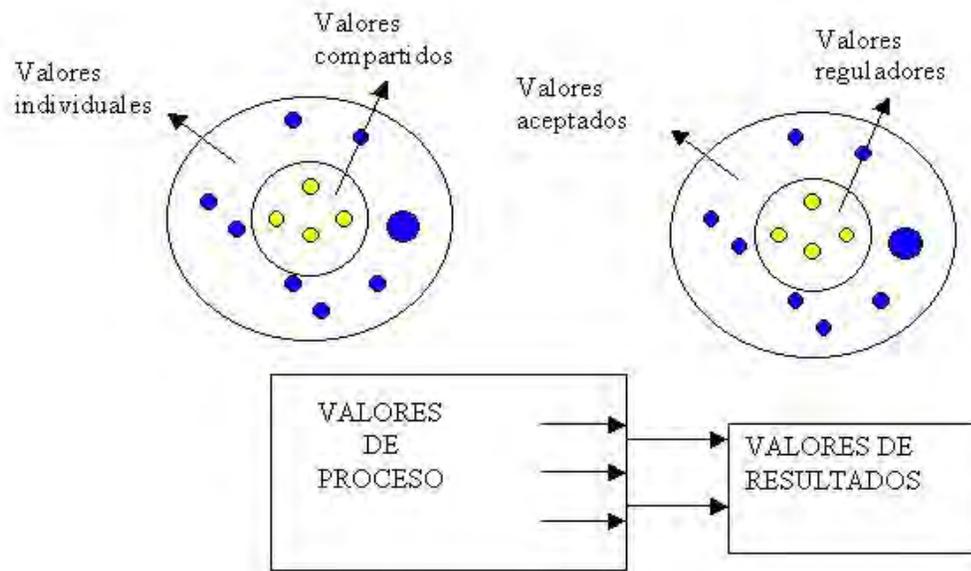


Figura 2 Esquema de la relación de valores²⁷

Entre los valores de resultados se encuentran:

- La satisfacción de los clientes: identificación del cliente como lo más importante, la razón de ser, la vía para obtener utilidades ahora y en el futuro.
- El reconocimiento social por lo bien hecho: El apreciar el reconocimiento de los demás por el buen trabajo realizado y la importancia de este.
- La fiabilidad de los productos: Orientación a la generación de productos que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer a los clientes .
- El nivel de presencia estética: Orientación a la generación de productos que posean una adecuada presencia estética.
- La optimización del tiempo: como atributo sumamente valorados por los clientes.
- El éxito: Como vía de propiciar el esfuerzo.

Entre los valores de procesos están:

- La empatía: Para comprender al cliente.
- Solidaridad: Para ayudar al cliente.
- La buena comunicación: Para comprender al cliente y tratar que éste entienda la posición de la entidad.
- La integración: Para aprovechar la fuerza de la unión del colectivo, los proveedores y los distribuidores. Para propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.
- La Eficiencia: Para reducir gastos y en consecuencias precios atractivos para el cliente.
- La Disciplina: Para cumplir con los estándares del producto y del proceso.
- La Información: Para comprender y auxiliar a los clientes.
- La Mejora: Como vía para el desarrollo.
- El Control: Como forma de evaluar el desempeño.
- La Planificación: Para establecer los estándares.
- La independencia: Para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.
- La Formación: Como vía de superación.
- La creatividad: Para encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos productos.
- Enfoque de sistema: Para no buscar óptimos locales sino globales.



- Visión de futuro: Para no permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.

Además de los valores anteriores es necesario que la dirección posea otros tales como:

- La satisfacción del cliente interno: El reconocimiento de que éste es el arma fundamental con que cuenta la entidad para generar utilidades, satisfacer al cliente, propiciar y aplicar las nuevas ideas, y en consecuencia a éste se debe formar, informar y estimular.
- La integridad: Como forma de asegurar la coincidencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- El liderazgo: Como la mejor vía de poseer poder de arrastre.
- Objetividad: Para tomar decisiones acertadas y que se corresponda con la realidad de cada momento.

En la medida que el personal de una empresa valore y permita que estos valores regulen su conducta, las probabilidades de que el servicio de calidad sea una constante será mucho mayor. Una vez comprendido esto e identificados los valores necesarios las estrategias a seguir son más fáciles:

- Se deben diagnosticar el grado de presencia de estos valores, su nivel de aceptación, su poder de regulación y el grado en que son compartidos en la empresa.
- En función del diagnóstico se deberán diseñar las líneas de acción para lograr incrementar los resultados del diagnóstico.
- También se puede valorar la posibilidad de introducir el sistema de valores propuesto para efectuar la selección del personal sobre todo sobre aquellos valores que resulten difíciles de formar a partir de determinada edad.

En ningún caso estas estrategias darán resultados a corto plazo, pues los valores no se cambian o se crean por decretos, por lo que los resultados fundamentales se obtendrán por medio de la constancia y la paciencia.

2.13 Factores indispensables para desarrollar la Cultura de Calidad

Hasta aquí se han estudiado conceptos fundamentales de calidad, elemento de la cultura de calidad así como las etapas a través de las cuales evoluciona una cultura organizacional.

Corresponde ahora enunciar los factores que resultan indispensables para superar las barreras descriptivas y estar en capacidad de dirigir una cultura de calidad y alta productividad.

Los factores que se consideran indispensables en el proceso:

1. La visión clara de la necesidad del cambio, lo que aumenta la convicción acerca de la importancia de la calidad por parte de los empleados de la organización y reduce la resistencia a las transformaciones.
2. Una planeación estratégica en la cual se define el rumbo y características de la institución e incluya objetivos estrechamente vinculados con la mejora continua de la calidad y la productividad.
3. El liderazgo hacia la calidad por parte del director general y sus más cercanos colaboradores, quienes modelan el comportamiento del resto de las personas a través del ejemplo.
4. El fomento al trabajo en equipo, especialmente entre áreas distintas de la empresa que deben actuar de manera interdependiente y la no estimulación de las labores, logros y reconocimientos de carácter individual.



5. Una filosofía orientada a la satisfacción de los clientes y usuarios, es decir una manera de pensar que influya en las prácticas empresariales y que sea guiada por un conocimiento cercano de las necesidades y expectativas de los beneficiarios de los productos y servicios.
6. El establecimiento formal y duradero de modificaciones en la organización y en los sistemas para asegurar la constancia en la mejora continua de los procesos de transformación de la empresa.
7. La formación del personal de la compañía en los conceptos, estrategias y técnicas que se requieren para funcionar adecuadamente en un ambiente de calidad y productividad.
8. La evaluación de los resultados obtenidos, en relación con los niveles internacionales, lo cual seguramente servirá como un mecanismo de retroalimentación al proceso de transformación de la cultura de la organización.
9. La mejora continua

Cada factor ha sido diseñado para superar los obstáculos a la transformación de la empresa que se describieron con anterioridad, de tal manera que si se conjugan la visión del cambio y la planeación estratégica, el liderazgo en equipo, una filosofía de calidad, organización y sistemas, la formación del personal y la evaluación de los resultados, lo que se obtiene es el proceso de cambio cultural.

Si falta alguno de los factores antes mencionados es probable que suceda algo de lo siguiente:

- Si no hay visión del cambio se acentúa la resistencia al mismo, por ser considerado innecesario.
- Cuando no se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica que incluya los objetivos de calidad lo que ocurre son falsos comienzos.
- Por otra parte, si lo que falla es el liderazgo hacia la calidad por parte de la alta dirección, entonces el personal sentirá frustración y se vacunará contra nuevos esfuerzos.
- No obstante, si entre las distintas áreas de la empresa no hay auténtico trabajo en equipo a lo más que se podrá llegar es a intentos parciales en la mejora de la calidad.
- Cuando no existe una filosofía clara acerca de la calidad y la productividad, entonces se incorporan ideas confusas al procedimiento de cambio.
- Si no se llevan a cabo transformaciones en la organización y en los sistemas, lo que ocurre es una dispersión de los esfuerzos y se dan de manera inconsistente.
- En tanto no se atiende debidamente la formación de los miembros de la organización en la materia, se introducirá ansiedad en el proceso de innovación, ya que las personas tendrán conciencia de la necesidad de cambiar pero no sabrán cómo hacerlo.

Cuando falta la evaluación de la cultura de calidad y productividad, la compañía se desubica ante la carencia de retroalimentación acerca de los resultados obtenidos.

2.14 Mejora continua, motor de la cultura de calidad

La Mejora Continua de nuestros procesos, alineada con el resto de los principios de la gestión de Calidad, debe encaminar a la organización, al logro de la Excelencia, o dicho de otra forma, alcanzar la calidad total.



Precisamente, la Calidad Total, se fundamenta en cinco principios, de los Cuales la mejora Continua es parte fundamental, siendo lo otros cuatro: El enfoque al cliente, El involucramiento total del personal, La Medición y el establecimiento de objetivos, y finalmente el apoyo al esfuerzo por la calidad y el Liderazgo de la Dirección.

Estos criterios, están profundamente arraigados en los valores, la misión y la visión de las empresas.

La Mejora Continua, significa mejorar los estándares, estableciendo a su vez, estándares más altos, por lo que una vez establecido este concepto, el trabajo de mantenimiento por la administración o por el responsable del proceso, consiste en procurar que se observen los nuevos estándares.

La Mejora Continua duradera, sólo se logra cuando el personal trabaja para estándares más altos, de este modo, el mantenimiento y el mejoramiento son una mancuerna inseparable. Por tal motivo, cuando se efectúan mejoras en los procesos, éstas a la larga, conducirán a mejorar la calidad y la productividad, evitando así, la preocupación por los resultados.

La Mejora Continua, implica entender y trabajar en la cadena de valor esto es, Proveedores-Organización-Cliente, y directamente en los Procesos que configuran esta cadena, sumando las diferentes iniciativas de mejora. El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

- Comportamiento de equipo.
- Compromiso de mejora constante.
- Establecimiento de objetivos locales.
- Establecimiento de mecanismos de medición.
- Verificación de resultados.
- Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos se debe considerar:

- Análisis de los flujos de trabajo
- Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos
- Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso
- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en hacer las cosas bien siempre. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades del clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Si incluimos dentro de nuestra cultura organizacional la mejora, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos que por consecuencia, serán los resultados deseados, evitando cotos por corrección, fomentando el compromiso con la calidad por parte de todos los involucrados, ganando terreno en el crecimiento individual, colectivo y, en su conjunto, de toda la organización.



2.14.1 Pasos para la Mejora Continua

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo, si quisiéramos establecer una secuencia de pasos para la Mejora, estos serían:

- Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
- Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
- Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
- Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
- Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

Para que los pasos antes mencionados, tengan una base sólida de análisis y monitoreo, es necesario recurrir a las Herramientas de Mejora, las cuales, deben ser seleccionadas de acuerdo a la naturaleza del problema y a la etapa del propio proceso de mejora en el cual nos encontremos.

Podemos hablar de herramientas para Definir, tal como un Diagrama de Afinidad o una Tormenta de Ideas, podemos elegir para la etapa de Análisis una herramienta como: Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, Histogramas de Frecuencia, etc., y así sucesivamente en cada etapa.

Las organizaciones, en primera instancia, se verán muy beneficiadas si se canaliza el Sistema de Calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada. En otras palabras, contar con un Sistema de Calidad debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:

- a) La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes
- b) El rendimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad, es proporcional al nivel de compromiso de la Alta Dirección
- c) El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso
- d) Las Auditorías Internas, deben de constituirse como un mecanismo de control, corrigiendo las no conformidades y desviaciones del proceso, convirtiéndose en una excelente herramienta de mejora.

2.14.2 ¿Por qué fallan los Procesos de Mejora?

Si las organizaciones dispuestas a iniciar procesos de mejora indagaran un poco más, descubrirían que el éxito de estos procesos es esquivo.

Innumerables libros, seminarios, artículos y conferencias pregonan los “secretos” de la gestión en las organizaciones exitosas.

Seis Sigma, TQM, CC, AC, SGC, 5S, KM (Knowledge Management), downsizing, right-sizing, racionalización, estructuración, CRM, Poka -Yoke, QFD, Lean Manufacture, JIT, KAIZEN, son sólo unos pocos de los cientos de términos que agobian a la dirección de estas organizaciones y generan el ardiente entusiasmo de los profesionales de la Calidad.



Sería magnífico que, simplemente implementando alguna de estas herramientas, se solucionaran los problemas de las organizaciones aunque generalmente esto es insuficiente.

A nivel teórico no es complicado entender en que consiste un proceso de mejora de la Calidad pero las verdaderas dificultades se presentan durante la implementación, cuando es necesario tomar decisiones y actuar.

Llega una etapa del proceso de mejora donde los líderes de la organización deben decidir perder de vista las viejas costumbres para seguir avanzando, pero aún no son capaces de aventurarse en nuevos modelos.

Sienten temor y desconcierto y descubren que no cuentan con el soporte de la vieja cultura donde se desenvolvían con comodidad. También deberán tomar decisiones y encarar acciones enfrentadas con sus anteriores experiencias y aprendizajes. En este punto, muchos líderes pierden la confianza y la motivación y abandonan los planes de mejora, desandan el camino recorrido y vuelven al terreno conocido, sintiéndose felices de encontrar sus organizaciones aún en pie.

El concepto de Calidad, se puede percibir como un tema directamente ligado con las personas., es decir : organización, personas, calidad.

Es así como el trabajo en equipo contribuye al desarrollo de una cultura de la calidad. En la relación Organización – personas – calidad, a menudo lo que falla es la consideración de las personas.

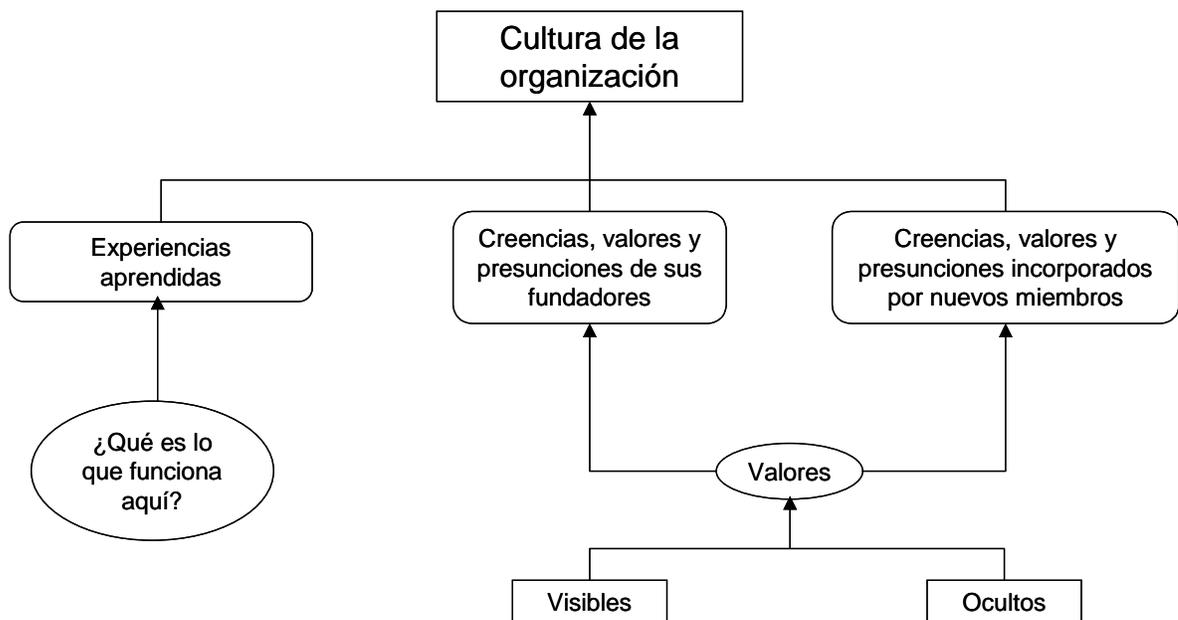


Figura 3 Trabajo en equipo: Estrategia para la mejora de la cultura de la calidad

En este sentido se desarrollan algunas ideas acerca de la calidad, en especial el desarrollo de los denominados círculos de calidad, concebidos en muchos textos como “trabajo en equipo”.



- El trabajo en equipo es un modo, no una moda. La calidad también.

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballos de batalla de los “gurús” de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. En otros términos, una moda, algo que la gente en las organizaciones, parece que usa, pero muchas veces no usa.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

- Los equipos no son máquinas. La calidad requiere motivación.

En el enfoque de equipos de trabajo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deben sincronizar mecánicamente sus movimientos: “este equipo es un relojito”, o como es conocido en el ámbito futbolístico, a uno de los mejores equipos argentinos se lo denominó “la máquina”.

Más allá de la connotación popular que el término tiene mi planteo es que las personas, afortunadamente, no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad.

Por lo tanto ordenar, dar la orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos; que a partir de hoy acá se trabaja en equipo, es más una ilusión y un riesgo para las organizaciones, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, piensan “otra más, y van...”, y se desmotivan con razón.

El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

Puede haber equipos “máquina” en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en el desempeño, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional.

En otros términos, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de Calidad.

- Los equipos de trabajo se hacen haciéndose

Si hay algo que caracteriza a los equipos de trabajo es que no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces).

Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos.

Cada persona se integra al equipo desde sus propios conocimientos y experiencias y debe articularlos con los conocimientos y experiencias de otros. A la vez, se integra a un modelo organizacional con una cultura determinada, valores y normas que rigen las relaciones y que en muchas oportunidades se contraponen con las individuales.



Es por eso que el equipo de trabajo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad.

- La calidad requiere un proceso de aprendizaje o como hacer un proceso de aprendizaje para mejorar la calidad.

Cuando una persona se incorpora a un equipo de trabajo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos a quienes van ingresando, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad.

La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos autodirigidos.

El equipo aprende cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia un desempeño de mejor calidad.

En este sentido cada uno aporta lo propio, aprende de los otros y aprende con los otros. Este aprendizaje tiene un progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende.

Revisar los propios procesos de aprendizaje con una mirada crítica aporta nuevos conocimientos pero requiere el esfuerzo de admitir que no hay “una verdad única”. A la vez, es uno de los pocos instrumentos disponibles para intentar modificar las conductas.

La concepción de Calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incompreensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

- Trabajar en equipo y desarrollar procesos de calidad duraderos requiere el compromiso de la alta dirección.

En algunos casos esta idea es una obviedad. Sin embargo, se ha observado en la práctica, una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial.

Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, son la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide.

Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) “placer” en el trabajo.

Si se piensa cuantas horas se le dedican al trabajo en términos de porcentaje sobre el total de horas que se está despierto y se podrá ver cuanto tiempo puede vivir en situaciones no placenteras. Pero este no es el punto final es precisamente es un punto de partida, es el punto



a partir del cual cada uno debe pensar que es lo que puede hacer para producir un cambio de calidad.

- El proceso siempre empieza por uno mismo.

Un gerente convoca a una consultora y dice: Quiero que mi gente trabaje en equipo. Aquí hay muchas broncas y envidias y no se resuelven. Afectan la calidad del trabajo y la rentabilidad. Reúnanse con ellos y prepáreme un proyecto para trabajar en equipo.

Cuando se le preguntó si él asistiría a la reunión (ya que era *indispensable* su presencia para efectuar un diagnóstico y un proyecto) contestó: - Para qué?, si yo no tengo el problema, lo tienen ellos.

En un seminario de formación de equipos se plantea una fuerte situación de confrontación entre dos de los integrantes. Inmediatamente se alinean en dos bandos. Uno de los integrantes dice: él tiene que cambiar. Si él no cambia, nada va a cambiar.

Estas son sólo ejemplos de casos que suceden muchas más veces de las que uno puede imaginar. En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y uno también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por uno mismo.

- Concéntrese en la gente y se concentrará en la calidad.

Este punto podría enunciarse también: Más allá de las normas ISO. Las distintas normas que se pueden obtener tendientes a estandarizar normas de Calidad son la faz visible del Iceberg de la calidad.

Por debajo de cada uno de ellos subyacen las ideas anteriores, gente que interactúa con otra tendiente a mejorar los resultados y el desempeño. Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora el proceso de Calidad.

La sugerencia clara en este sentido es: Concéntrese en la gente y se concentrará en la Calidad. El proceso de formación de equipos de trabajo es un proceso signado por éxitos y fracasos (cómo todo en la vida). Como comenzar a caminar, alimentarse por sí mismo, conectarse con los otros y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente.

Aprendizaje permanente porque la gente va cambiando con los años, los compañeros de trabajo no son clones, son distintos (por suerte) y también cambian, pasan cosas, las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc.

Si se concentran en la gente (aún pidiendo ayuda a otros ya que esto no es grave) los resultados vienen solos.

El interjuego entre la calidad concebida individualmente y la que desciende por la cascada organizacional va construyendo una red de calidad que puede ser percibida como débil si es un como si, pero si es un acto, un compromiso, una responsabilidad, adquiere cierta estabilidad y como tal, puede ser considerada una cultura de la Calidad, o aún más, una cultura *en* la calidad.



Capítulo 3- Caso de estudio: Empresa de Construcción Industrial líder en su ramo

Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural.

Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura de calidad.

Para el estudio de la cultura de calidad es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por: valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico en el ámbito individual y grupal.

Algunas afirmaciones que se pueden exponer en relación con la importancia del conocimiento, estudio y profundización de la cultura en la Organización son las siguientes:

- Lograr un cambio más duradero en la organización
- Crear la necesidad de mejorar la organización
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento.
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisición de nuevas habilidades
- Lograr mayor control de los recursos y organización integral
- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas
- Mejorar el trabajo individual y grupal
- Crear capacidad de autodiagnóstico y autodiseño de la estrategia empresarial.

Este tipo de estudio tiene como fin la búsqueda de mejoras organizacionales en correspondencia con la Visión proyectada, por lo que al final del mismo se determinarán condiciones para viabilizar el cambio cultural en la organización.

Lo anterior requiere tener en cuenta las sugerencias siguientes:

- Contar con una alta dirección que sean modelos positivos (marcan conductas)
- Crear o reemplazar ritos, hábitos
- Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que adopten los valores existentes o proponer nuevos.
- Rediseñar los procesos de aprendizaje en concordancia con los valores deseados, como sostén de la visión.
- Cambiar el sistema de recompensas para fomentar que se acepten los nuevos valores.
- Reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos de estricto cumplimiento.
- Cimbrar las subculturas existentes.
- Trabajar con consenso por medio de la participación, clima de confianza, compromiso.



3.1 Proceso para el diagnóstico cultural

El estudio de la cultura de calidad puede en primer lugar ser muy complejo dado que los elementos que se analizan son en su mayoría abstractos y en segundo lugar porque los procedimientos son diversos y cambiantes.

La metodología que se propone seguir para el estudio de este caso es:

- 1) Pre-análisis de la Organización
- 2) Estudio de la Organización en su entorno
- 3) Estudio de la Organización
- 4) Estudio de las Funciones, actividades y áreas y de los principales flujos informativos
- 5) Caracterización de los trabajadores

3.1.1 Pre-análisis de la organización

Objetivo: Conocer cómo surge la organización, sus fundadores, productos y/o servicio, cambios de estructuras que ha tenido o de otro tipo, éxitos y fracasos, etc.

Descripción de la empresa

La empresa es una asociación entre una reconocida empresa de Construcción mexicana y una compañía constructoras líder en Estados Unidos de Norteamérica, formada en 1993, con el propósito de prestar servicios integrados de Gerencia de Proyecto, Ingeniería Conceptual, Básica y de Detalle; Procuración, Construcción, Comisionamiento y Arranque de Plantas y Proyectos Industriales.

Proyectos realizados¹

- Más de 100 plantas industriales de generación de energía, petróleo y gas, petroquímica, química, manufacturas, minería, automotriz y telecomunicaciones.
- Más de 20,000 MW en plantas termoeléctricas, hidroeléctricas y de ciclo combinado
- La planta de nitrógeno más grande del mundo
- La primera terminal de gas licuado (LNG) construida en la República mexicana
- 10 Plantas recuperadoras de azufre
- 10 Plantas criogénicas
- Más de 10 mil kilómetros de fibra óptica
- Participación en la construcción de la única planta nuclear de generación de energía en México
- 65 Plataformas marinas a través de una subsidiaria.

3.1.2 Estudio de la organización en su entorno

Aplicación de Encuesta y Entrevista a Clientes Externo

Objetivo:

- Identificar el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios recibidos por la empresa
- Percibir el posicionamiento que tiene la empresa en la mente del cliente.

¹ ICA. Página corporativa.[en línea]<<http://www.ica.com.mx>>[consulta: 20 Diciembre, 2007]



- Detectar las áreas de oportunidad para mejorar.
- Establecer un plan de acciones para mejorar los aspectos críticos detectados por los clientes.
- Se encuestan funcionarios de Empresas Públicas y Privadas

Las áreas de actividades que se evaluaron fueron:

- Selección y supervisión de subcontratistas
- Capacidad Técnica
- Precios
- Conocimiento profundo del proyecto
- Seguridad
- Calidad de la procuración
- Calidad en la Ejecución del Proyecto
- Comunicación
- Cumplimiento de compromisos
- Cumplimiento de Programas
- Cumplimiento de requisitos ambientales
- Cumplimiento del sistema de calidad
- Herramientas de construcción funcionales
- Innovación
- Rapidez de Respuesta
- Servicio al cliente
- Actitud del personal
- Manejo de Cambios
- Resolución de Problemas
- Lealtad y honestidad

Los resultados fueron:

Fortalezas

- Actitud del personal
- Manejo de Cambios
- Resolución de Problemas

Debilidades

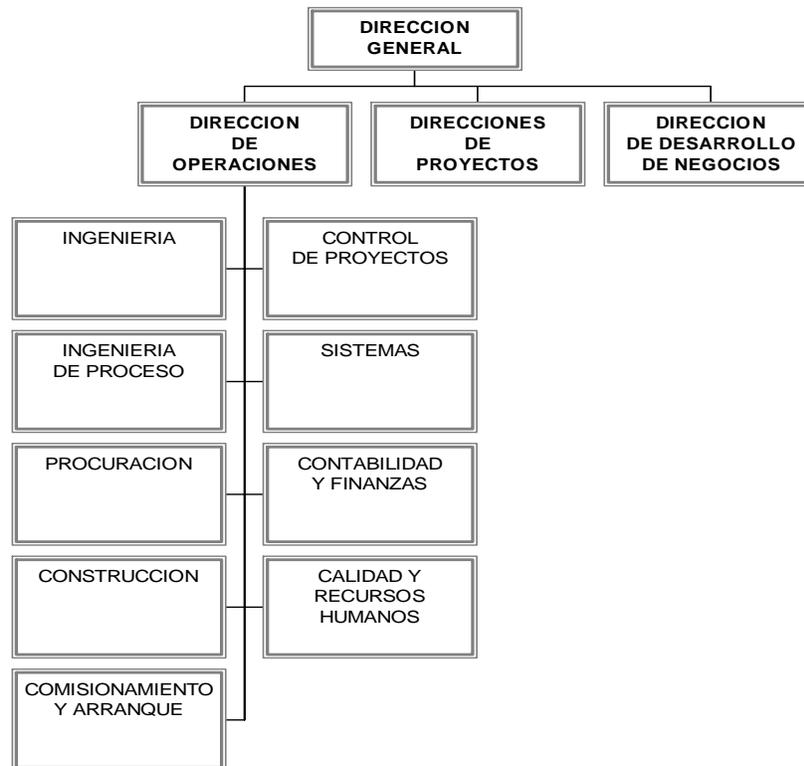
- Selección y supervisión de subcontratistas
- Capacidad Técnica
- Precios
- Lealtad y honestidad
- Conocimiento profundo del proyecto
- Seguridad



3.1.3 Estudio de la jerarquía y bases de la organización

Objetivo: Conocer cómo está organizada internamente la organización, cómo realiza sus actividades fundamentales, tecnología, materia prima utilizada, innovación, etc. Misión, Visión, Objetivos de la Organización.

Organigrama



A su vez cada proyecto cuenta con su propio organigrama bajo la misma estructura de la Dirección de operaciones.

Bases de la organización

- Visión

“Ser un contratista IPC para proyectos industriales a nivel mundial, enfocado a la satisfacción de clientes, accionistas y empleados”

- Misión

“Desarrollar proyectos industriales rentables, basados en la capacidad técnica de la empresa, personal altamente competente, que trabaje con ética profesional, calidad y seguridad, enfocados a proporcionar un valor superior a nuestros clientes, para incrementar su competitividad.”

- Política de Calidad y Medio Ambiente

“En la ejecución de nuestro proyectos industriales hacemos realidad el compromiso de cumplir con los requisitos y expectativas del cliente, mejorando continuamente la calidad,



seguridad y la prevención de la contaminación ambiental dentro de la legislación, enfocada a cero desperdicios.”

Para garantizar el cumplimiento la Política de Calidad y Medio Ambiente la empresa tiene implantado un Sistema de Calidad y Medio Ambiente con base en las normas ISO 9001 y 14001.

El Sistema de Calidad y Medio Ambiente se difunde a todos los empleados de la empresa y cada uno es responsable de aplicarlo en el desempeño de sus funciones.

- Estrategias Clave

- *Cliente*

Ser una empresa competitiva a nivel mundial, que ejecute proyectos integrales, enfocados a lograr la satisfacción de nuestros clientes, accionistas y empleados.

- *Negocios*

Enfoque de desarrollo de nuevos negocios: consultoría, mantenimiento y modernización de plantas.

- *Procesos*

Automatización de procesos integrados (IPC) para mejorar la productividad.

- *Capital Intelectual*

Competitividad como forma de vida: crecimiento, innovación, desarrollo y productividad.

- Valores Institucionales

- Satisfacción del Cliente.
- Trabajo en equipo.
- Ética profesional.
- Mejora Continua.
- Seguridad en el trabajo.
- Austeridad en los gastos.
- Disciplina.
- Cuidado del medio

- Objetivos de Calidad y Medio Ambiente.

- Cumplir con los requisitos de costo, plazo de ejecución, seguridad, calidad y protección ambiental, acordados con los clientes en el contrato, a través de la implantación y seguimiento del plan de calidad y medio ambiente en cada proyecto.
- Promover la utilidad de los proyectos, por medio de la administración eficaz de los riesgos y oportunidades durante su ejecución.
- Asegurar la confiabilidad y consistencia de todos los proyectos de la empresa y reducir la generación de residuos peligrosos y no peligrosos con la implantación temprana del sistema de calidad y medio ambiente.
- Cumplir con el compromiso de mantener y mejorar continuamente la efectividad del sistema de calidad y medio ambiente de la empresa.



3.1.4 Estudio de las funciones, actividades, áreas y flujos informativos.

Objetivo: Conocer cómo se realizan las funciones, actividades y tareas de la organización, régimen de trabajo, la fluctuación de la fuerza laboral, el funcionamiento del Sistema de los Recursos Humanos (todos sus Subsistemas), Sistema de Calidad, etc.

- Funciones y actividades

Los servicios de la empresa cubiertos por los sistemas ISO son los siguientes:

Los servicios que proporciona la empresa	ISO 9001 Quality Management Systems - Requirements Third Edition 2000-12-15 e	ISO 14001 Environmental Management Systems Specification with Guidance for Use Edition 2004-11-15
Gerencia de Proyecto	X	
Ingeniería Conceptual, Básica y de Detalle	X	
Procuración	X	
Construcción	X	X
Comisionamiento y Arranque	X	X

- Canales de comunicación

La empresa cuenta con los siguientes canales de comunicación:

- Tableros de avisos, pizarrones
- Buzón de sugerencias
- Tablero electrónico de avisos
- Mensajes electrónicos
- Correo electrónico
- Revistas impresas o electrónicas
- Carteles
- Circulares
- Editoriales y Mensajes Directivos
- Folletería
- Murales
- Artículos promocionales
- Flyers
- Encuestas
- Mensajes y Avisos permitidos.
 - Mensajes de la Dirección.
 - Organigramas y cambios de organización
 - Eventos de integración, deportivos y culturales
 - Campañas institucionales
 - Índices de calidad y productividad
 - Reconocimientos
 - Cursos de Capacitación
 - Temas de seguridad, salud y cuidado del medio ambiente.
 - La filosofía y valores de la Empresa (Posters motivacionales).
 - Administración del Personal (Avisos de nóminas, fondo de ahorro, afore, IMSS, días de asueto, etc).



- Cumpleaños de los empleados cada mes.
- Difusión de promociones especiales e intercambios comerciales (beneficios).
- Noticias de ICA y Fluor.
- Información del cliente.
- Recreación y esparcimiento.
- Anuncios de “En venta”
- Objetos extraviados
- Donadores de sangre
- Política de Puertas Abiertas tiene como objetivo facilitar a la comunicación entre empleados y Supervisores, con el propósito de propiciar la integración, el sentido de pertenencia, la responsabilidad compartida y el fomento de un ambiente de confianza y crecimiento.

- Agrupaciones /Comités de mejora

Los comités de mejora son agrupaciones de empleados de diversos niveles jerárquicos y generalmente interdisciplinarios, en donde se analizan problemas y/o áreas de oportunidad de la empresa o se desarrollan iniciativas de mejora en procesos.

Algunos de los comités más conocidos en la empresa son:

- Comité de mapeo
- Comité de calidad y medio ambiente
- Comité de productividad
- Comité ambiental
- Comité de Ingeniería mecánica
- Costumbres y tradiciones
- Tópico de Calidad seguridad y Medio Ambiente, exposición de tema corto al inicio de cada junta de trabajo, referente a mejores prácticas de calidad, seguridad o medio ambiente, herramientas de mejora de procesos, historias de éxito, lecciones aprendidas.
- Semana de la ingeniería, evento anual en donde se realizan a actividades de capacitación, concurso de prototipos, conferencias, publicación de historias de éxito.
- Semana de la salud. Evento anual en donde se realizan a actividades de capacitación, eventos deportivos, pláticas y actividades enfocadas a mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Programas y eventos de reconocimiento
- Premiación y Reconocimiento al Personal con Contribución Sobresaliente. Personal que tenga un desempeño ejemplar sostenido, alcanzando un resultado muy superior al compromiso de presupuesto o plan de negocios.
- Reconocimiento Anual a los Mejores Proyectos de la Empresa. El objetivo de este premio es dar reconocimiento anual a los proyectos que se destacaron por sus logros en calidad, seguridad, medio ambiente (prevención de la contaminación) y mejora de procesos.

3.1.5 Caracterización del personal

Objetivo: Conocer el clima real y deseado entre los grupos, su integración, conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir, existencias de subculturas, entre otros elementos, orientación en cuanto a la toma de decisiones, y otras características



fundamentales en cuanto a la forma de dirigir la actividad, motivaciones, utilización de su tiempo, integración como grupo de dirección, cómo conducen las reuniones, grado de participación en la solución de problemas, la delegación de autoridad.

I. Desarrollo

Para hacer la caracterización de lo empleados se utilizó la técnica de encuesta. Se tomaron los datos de 3 encuestas, 2 aplicadas por al empresa como parte de sus sistema de calidad y una elaborada para determinar debilidades y fortalezas entre los elementos de la cultura de calidad

Al momento de aplicar esta encuesta, la empresa contaba con una fuerza laboral de 1200 empleados. Para hacer el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula²:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

donde:

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

Entonces tenemos que:

$$N=1200$$

$$k= 90\%$$

$$e= 10\%$$

$$p=0.5$$

$$q=0.5$$

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5 * 1200}{(.1^2 * (1200 - 1)) + 1.65^2 * .5 * .5} = 64$$

² http://www.elosiodelosantos.com/calculadoras/tamanyio_muestra.htm



La encuesta aplicada fue la siguiente:

Encuesta de Cultura de calidad corporativa

1. De acuerdo a tu percepción marca con:

3 = Muy bien.

2 = Debe mejorarse ligeramente.

1= Debe mejorarse notablemente.

0 = No se realiza.

Compromiso de la dirección.		Educación al personal	
Equipo para el mejoramiento de la calidad		Fijar metas	
Medición		Eliminar las causas de error	
Costos de la calidad		Reconocimiento	
Crear conciencia sobre la calidad		Consejos sobre la calidad	
Acción correctiva		Repetir todo el proceso	
Promover el cero defectos			

2. Marca con:

✓- Los conceptos que te sean familiares

Política de Calidad		Proveedor	
Gestión de la Calidad		Servicio	
Aseguramiento de la Calidad		Producto	
Control de Calidad		Benchmarking	
Sistema de Calidad		Reingeniería	
Plan de Calidad		Misión	
Auditoría de Calidad		Visión	
Revisión del Sistema de Calidad		Políticas	
Inspección		Estrategias	
Confiabilidad		Tácticas	
No Conformidad		Registro de Calidad	
Defecto		Organización	
Especificación		Empresa	
Control del Proceso		Cliente	
Costos de Calidad		Manual del Sistema de Calidad	



3. Marca con:

- ✓- las frases que se adapten totalmente a la cultura de la empresa
- x- las frases que no se adapten para nada a la cultura de la empresa
- las frases que en algunas situaciones se adaptan y en otras no a la cultura de la empresa

Mas vale prevenir que lamentar		El mejor ejecutivo es aquél que tiene suficiente criterio para escoger hombres buenos que hagan lo que él quiere, y suficiente autocontrol para no entrometerse en lo que hacen.	
Si no está roto no lo compongas		Hay una regla para los industriales que es: haz los productos de la mejor calidad posible al menor costo posible, pagando los sueldos más altos posibles.	
Siempre puede estar mejor		La buena gestión consiste en mostrar a la gente normal cómo hacer el trabajo de gente superior	
Más vale malo conocido que bueno por conocer		La gente olvida lo rápido que haces tu trabajo, pero recuerda lo bien que lo hiciste.	
Las cosas se hacen bien desde la primera vez		La recompensa del trabajo bien hecho es la oportunidad de hacer más trabajo bien hecho.	
Si algo está mal que otros lo arreglen		Lo malo de hacer sugerencias inteligentes es que uno corre el riesgo de que se le asigne para llevarlas a cabo	
La tierra bajo la alfombra		Nuestra visión siempre determina la calidad de nuestra labor	
En la carrera por la calidad no hay línea de meta		Obró mucho el que nada dejó para mañana	
De dinero y calidad, la mitad de la mitad.		Somos lo que hacemos cada día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito	
La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.		Primero muertos que fuera del horario.	
La calidad de la tela, ya una hilacha la revela.		La Calidad no cuesta, cuestan las cosas desprovistas de Calidad	
De dineros y bondad o calidad, quita siempre la mitad		El espíritu de grupo es lo que da a la empresa una ventaja sobre sus competidores	
Nos encontramos satisfechos y confiados con la calidad de nuestro trabajo.		El precio se olvida, la calidad permanece	

4. Marca con ✓ en cada rubro la frases que más se adapte al estatus de la empresa

Calidad	Nadie hace nada bien	Finalmente tenemos la lista de las quejas de los clientes	Estamos comenzando un proceso de mejoras a la calidad	Casi desaparecieron las quejas de los clientes	Las cosas se hacen a la primera y como parte de una rutina



Crecimiento	Nunca cambia nada	Lo que hacemos es un fracaso	Los proyectos no están tan mal	Los proyectos están creciendo bien	El crecimiento es rentable y firme
Clientes	Nadie compra dos veces	Los clientes no saben lo que quieren	Estamos trabajando con los clientes	Estamos logrando muchas entregas sin defectos	Nos podemos adelantar a las necesidades de los clientes
Cambio	No hay cambios	Nadie le dice nada a ninguna persona	Necesitamos saber que está pasando	No hay razón para que nadie se sorprenda	Es posible planificar y manejar el cambio
Empleados	Este lugar es un poco mejor que estar sin trabajo	Se le ha pedido a Recursos humanos que ayude a los empleados	Han comenzado los programas para erradicar la causa del error	Se están implementando evaluaciones para el desarrollo profesional	Todos están muy orgullosos de trabajar aquí

5. De acuerdo a tu percepción de los valores marca con:

3 = Fuertemente arraigado

2 = Arraigado pero algunas veces no se percibe

1= rara vez se percibe

0 = No se percibe nunca.

Valores de resultados:

La satisfacción de los clientes: identificación del cliente como lo más importante, la razón de ser, la vía para obtener utilidades ahora y en el futuro.		El reconocimiento social por lo bien hecho: El apreciar el reconocimiento de los demás por el buen trabajo realizado y la importancia de este.	
La fiabilidad de los productos: Orientación a la generación de productos que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer a los clientes .		El nivel de presencia estética: Orientación a la generación de productos que posean una adecuada presencia estética.	
La optimización del tiempo: como atributo sumamente valorados por los clientes.		El éxito: Como vía de propiciar el esfuerzo.	

Valores de procesos:

La empatía: Para comprender al cliente (interno y externo).		La Planificación: Para establecer los estándares.	
Solidaridad: Para ayudar al cliente (interno y externo).		La independencia: Para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.	
La buena comunicación: Para comprender al cliente (interno y externo). y tratar que este entienda la posición de la entidad.		La Formación: Como vía de superación.	



La integración: Para aprovechar la fuerza de la unión del colectivo, los proveedores y los distribuidores. Para propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.		La creatividad: Para encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos productos.	
La Eficiencia: Para reducir gastos y en consecuencias precios atractivos para el cliente.		Enfoque de sistema: Para no buscar óptimos locales sino globales.	
La Disciplina: Para cumplir con los estándares del producto y del proceso.		Visión de futuro: Para no permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.	
La Información: Para comprender y auxiliar a los clientes.		El Control: Como forma de evaluar el desempeño.	
La Mejora: Como vía para el desarrollo.			

6. Marca con ✓ la opción que más se adapte a la cultura de la empresa

1. La Gerencia confía en sus empleados?

No sé , No hay confianza, Poca confianza , Algo de confianza , Complete confianza

2. Se promueve el uso y aplicación de las ideas de los empleados?

No sé , Rara vez , A veces , Usualmente , Siempre

3. Se usan por parte de la gerencia: Miedo, amenazas, castigos, recompensas e involucramiento?

No sé , Predomina Miedo, amenazas, castigos, recompensas con recompensas ocasionales , Recompensas y algunos castigos , Recompensas y algunos castigos, algo de involucramiento , Principalmente recompensas e involucramiento basado en los logros establecidos por el grupo

4. Dónde se concentra el sentido de la responsabilidad por alcanzar los objetivos de la empresa?

No sé , Mayormente en la alta gerencia , Gerentes de alto y medio nivel , Generalmente en toda la compañía , A todos niveles

5. Cómo fluye la comunicación en la compañía?

No sé , De arriba a abajo , Casi siempre de arriba a abajo, De abajo hacia arriba , En ambos sentidos

6. Los jefes conocen y entienden los problemas a los que se enfrentan los empleados?

No sé , Muy poco conocimiento y entendimiento, Algo de conocimiento , Entienden bien, Entienden muy bien

7. Son tomados en cuenta los empleados en la decisiones relativas a su trabajo?

No sé , Nunca , Son consultados ocasionalmente , Son consultados casi siempre , Siempre son involucrados

8. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones contribuye a la motivación de estos?

No sé , Generalmente no , Relativamente poca o Débil , Contribuye en algo , Contribuye mucho

9. ¿Cómo se establecen los objetivos de la empresa?

No sé , Se emiten en los niveles altos , Generalmente son establecidas por los niveles altos pero se aceptan comentarios, Se emiten en los niveles altos después de pláticas con el personal , Son establecido por una mezcla homogénea de niveles

11. Cuánta resistencia se presenta para cumplir los objetivos?

No sé , Mucha resistencia , Resistencia moderada , algo de resistencia en algunos momentos , Poca o nada

12. Existen grupos de mejora en al empresa? Si la respuesta es afirmativa menciona algunos

No sé , Ninguno, Pocos , Algunos, Muchos

AÑOS DE EXPERIENCIA:
AÑOS EN LA EMPRESA:
NIVEL DE MANDO: GERENCIA: LIDER: OPERATIVO:
CANTIDAD DE GENTE A SU MANDO:

II. Resultados

Se recibieron encuestas respondidas por parte de 78 empleados. A continuación se muestran los resultados.

- Nivel jerárquico

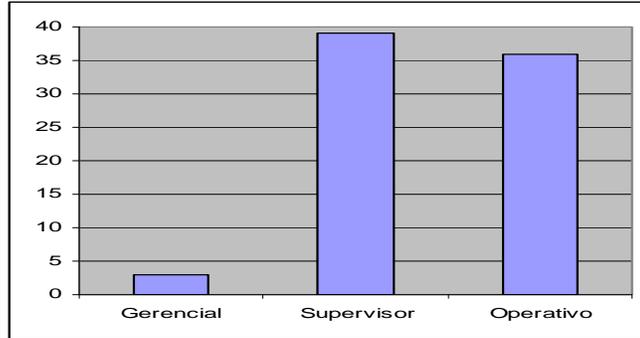


Figura 1 Niveles jerárquicos del personal participante

- Años de experiencia laboral

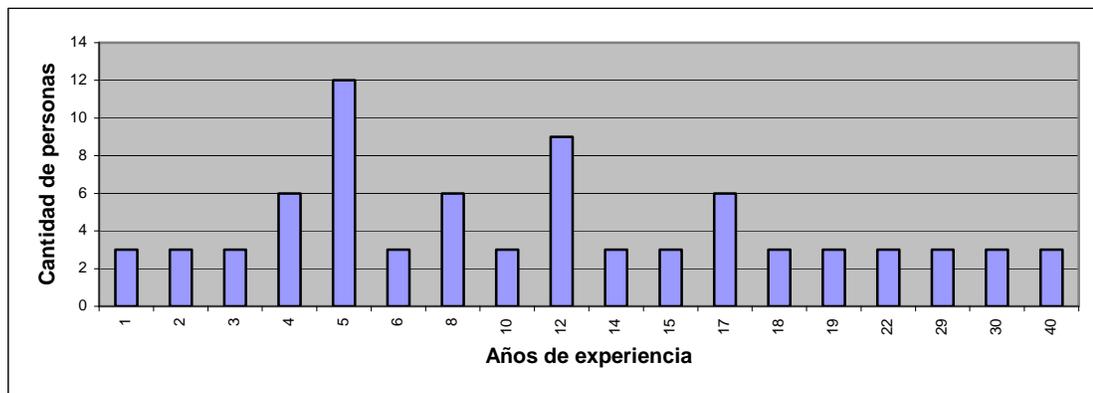


Figura 2 Años de experiencia del personal participante

- Años en la empresa

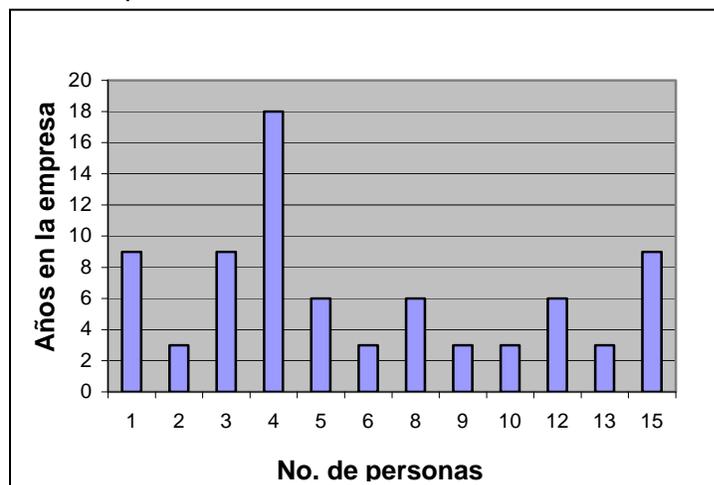


Figura 3 Años en la empresa del personal participante

- Acciones que son parte de la cultura de calidad

La escala que se estableció para determinar la percepción de la ejecución de estas actividades fue:

- 3 = Muy bien.
- 2 = Debe mejorarse ligeramente.
- 1= Debe mejorarse notablemente.
- 0 = No se realiza.

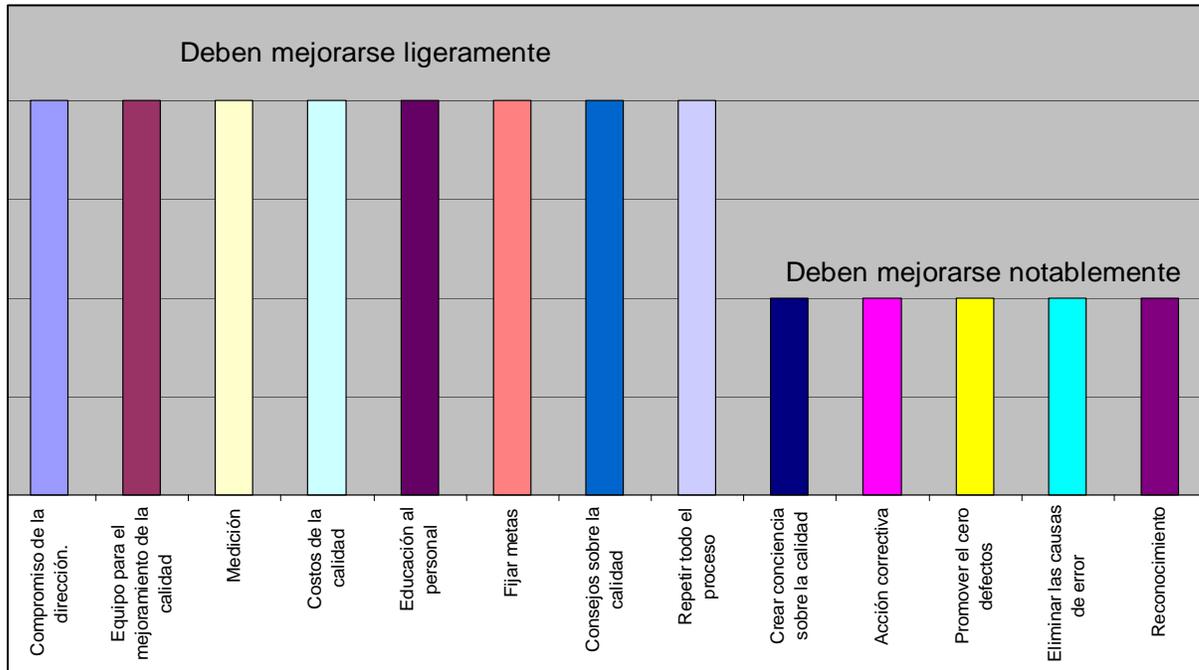


Figura 4 Percepción de las acciones que son parte de la cultura de calidad

- Conceptos asociados a la calidad

Los conceptos entre el límite superior y el límite medio son los conceptos que están fuertemente arraigados, los conceptos entre el límite medio y el límite inferior son los conceptos que están presentes pero necesitan reforzamiento y finalmente los conceptos bajo el límite inferior están poco arraigados o no se tiene conocimiento de cual es su significado.

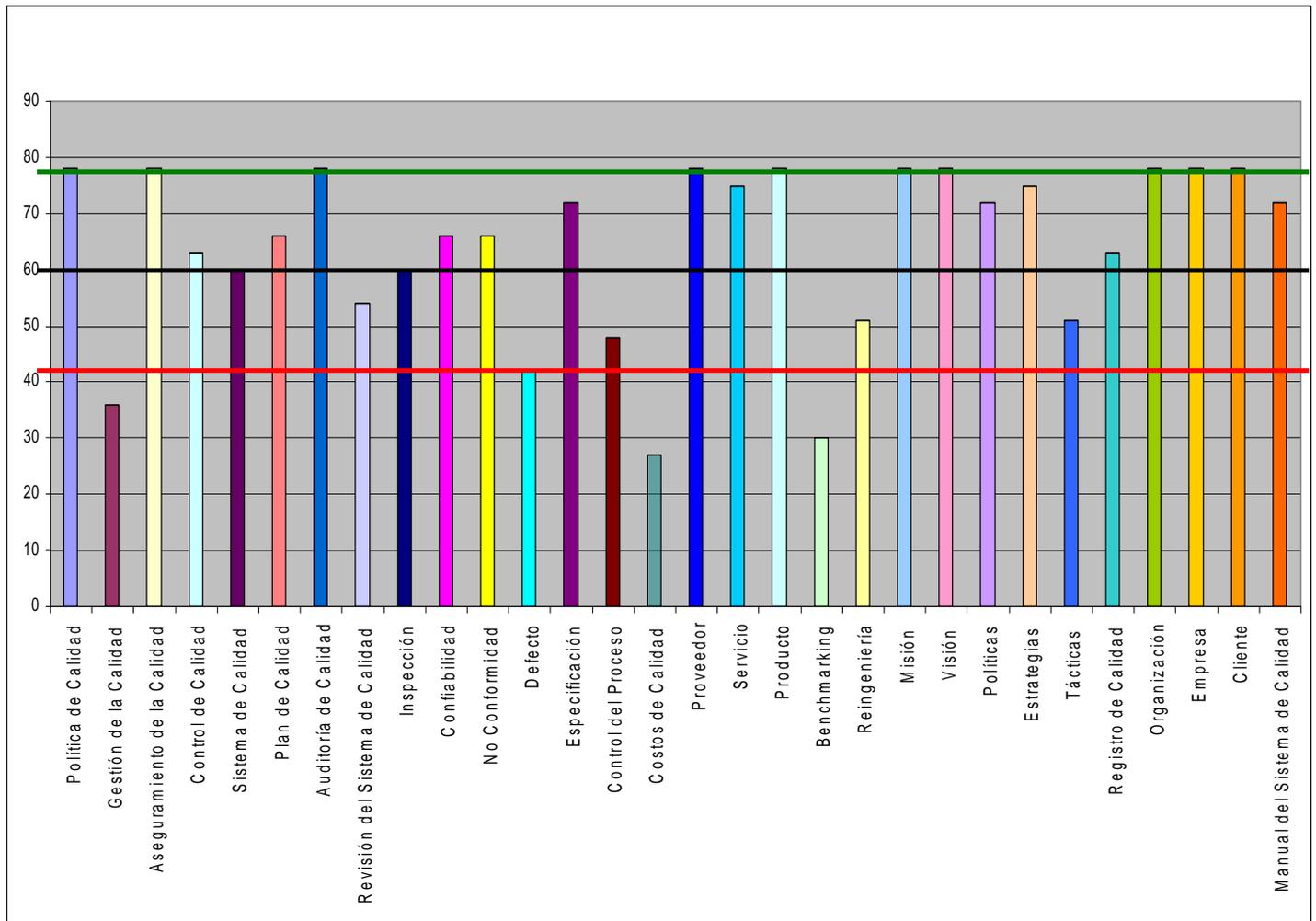


Figura 5 Conocimiento de conceptos asociados a la calidad

- Creencias en la cultura de calidad

Creencia	Positivas	Negativas
TOTALMENTE DE ACUERDO	Siempre puede estar mejor	Más vale malo conocido que bueno por conocer
	La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.	Nos encontramos satisfechos y confiados con la calidad de nuestro trabajo.
	La recompensa del trabajo bien hecho es la oportunidad de hacer más trabajo bien hecho.	Lo malo de hacer sugerencias inteligentes es que uno corre el riesgo de que se le asigne para llevarlas a cabo



Creencia	Positivas	Negativas
TOTALMENTE DE ACUERDO	Nuestra visión siempre determina la calidad de nuestra labor	
	Somos lo que hacemos cada día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito	
	La Calidad no cuesta, cuestan las cosas desprovistas de Calidad	
	El espíritu de grupo es lo que da a la empresa una ventaja sobre sus competidores	
	El precio se olvida, la calidad permanece	
Creencia	Positivas	Negativas
NO ESTÁ DEFINIDO	Mas vale prevenir que lamentar	
	Las cosas se hacen bien desde la primera vez	
	El mejor ejecutivo es aquél que tiene suficiente criterio para escoger hombres buenos que hagan lo que él quiere, y suficiente autocontrol para no entrometerse en lo que hacen.	
Creencia	Positivas	Negativas
TOTALMENTE EN DESACUERDO	En la carrera por la calidad no hay línea de meta	Si no está roto no lo compongas
	Hay una regla para los industriales que es: haz los productos de la mejor calidad posible al menor costo posible, pagando los sueldos más altos posibles.	Si algo está mal que otros lo arreglen
	La buena gestión consiste en mostrar a la gente normal cómo hacer el trabajo de gente superior	La tierra bajo la alfombra



Creencia	Positivas	Negativas
TOTALMENTE EN DESACUERDO	La gente olvida lo rápido que haces tu trabajo, pero recuerda lo bien que lo hiciste.	De dinero y calidad, la mitad de la mitad.
	Obró mucho el que nada dejó para mañana	Primero muertos que fuera del horario.

Tabla 1 Creencias en la cultura de calidad

- Percepción del estatus de la empresa

De acuerdo a la tabla Analogía del bienestar de una empresa²⁵ y de los resultados obtenidos para este rubro tenemos que:

Concepto	Percepción del estatus
Calidad	Estamos comenzando un proceso de mejoras a la calidad
Crecimiento	Los proyectos están creciendo bien
Clientes	Estamos trabajando con los clientes
Cambio	Necesitamos saber que está pasando
Empleados	Se están implementando evaluaciones para el desarrollo profesional

Tabla 2 Percepción del estatus de la empresa

- Valores de calidad de la empresa

Escala	Valor	Clasificación
Fuertemente arraigado	La satisfacción de los clientes: identificación del cliente como lo más importante, la razón de ser, la vía para obtener utilidades ahora y en el futuro.	Resultados
	La optimización del tiempo: como atributo sumamente valorados por los clientes.	Resultados



Escala	Valor	Clasificación
Arraigado pero algunas veces no se percibe	La fiabilidad de los productos: Orientación a la generación de productos que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer a los clientes .	Resultados
	La empatía: Para comprender al cliente (interno y externo).	Procesos
	Solidaridad: Para ayudar al cliente (interno y externo).	Procesos
	La buena comunicación: Para comprender al cliente (interno y externo). y tratar que este entienda la posición de la entidad.	Procesos
	La integración: Para aprovechar la fuerza de la unión del colectivo, los proveedores y los distribuidores. Para propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.	Procesos
	La Eficiencia: Para reducir gastos y en consecuencia precios atractivos para el cliente.	Procesos
	La Disciplina: Para cumplir con los estándares del producto y del proceso.	Procesos
	La Información: Para comprender y auxiliar a los clientes.	Procesos
	El reconocimiento social por lo bien hecho: El apreciar el reconocimiento de los demás por el buen trabajo realizado y la importancia de este.	Resultados
	El nivel de presencia estética: Orientación a la generación de productos que posean una adecuada presencia estética.	Resultados
	La Planificación: Para establecer los estándares.	Procesos
	La Formación: Como vía de superación.	Procesos
	La creatividad: Para encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos productos.	Procesos
	Enfoque de sistema: Para no buscar óptimos locales sino globales.	Procesos
El Control: Como forma de evaluar el desempeño.	Procesos	



Escala	Valor	Clasificación
Rara vez se percibe	La Mejora: Como vía para el desarrollo.	Procesos
	El éxito: Como vía de propiciar el esfuerzo.	Resultado
	La independencia: Para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.	Procesos
	Visión de futuro: Para no permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.	Procesos

Tabla 3 Valores

- Roles, responsabilidades y comunicación en la cultura de calidad
1. ¿La Gerencia confía en sus empleados?
R = Algo de confianza
 2. ¿Se promueve el uso y aplicación de las ideas de los empleados?
R = Usualmente
 3. ¿Se usan por parte de la gerencia: Miedo, amenazas, castigos, recompensas e involucramiento?
R = Principalmente recompensas e involucramiento basado en los logros establecidos por el grupo
 4. ¿Dónde se concentra el sentido de la responsabilidad por alcanzar los objetivos de la empresa?
R = Gerentes de alto y medio nivel
 5. ¿Cómo fluye la comunicación en la compañía?
R= Casi siempre de arriba a abajo
 6. ¿Los jefes conocen y entienden los problemas a los que se enfrentan los empleados?
R= Entienden bien
 7. ¿Son tomados en cuenta los empleados en la decisiones relativas a su trabajo?
R= Son consultados ocasionalmente
 8. ¿Involucrar a los empleados en la toma de decisiones contribuye a la motivación de estos?
R= Contribuye mucho
 9. ¿Cómo se establecen los objetivos de la empresa?
R= Generalmente son establecidas por los niveles altos pero se aceptan comentarios
 10. ¿Cuánta resistencia se presenta para cumplir los objetivos?
R= Algo de resistencia en algunos momentos



11. ¿Existen grupos de mejora en la empresa? Si la respuesta es afirmativa menciona algunos

R= Algunos, comité de calidad, comité de Ingeniería mecánico

- Clima laboral

Esta encuesta es aplicada anualmente a todo el personal de la empresa y tiene como objetivo identificar el nivel de satisfacción del personal con el ambiente de trabajo en Oficina Matriz y Sitio y detectar las áreas de oportunidad para incrementar la satisfacción de los empleados.

Se evalúan 21 indicadores. El resultado para el 2008 fue:

FACTOR	CONCEPTO
Administración del tiempo	El empleado tiene una idea clara de los tiempos de entrega de compromisos.
Necesidades básicas	La empresa es un lugar limpio, sano y agradable para trabajar.
Desarrollo humano	Crecimiento y promoción del personal.
Aprendizaje continuo	El empleado cuenta con los conocimientos y la oportunidad de actualización constante para desempeñar mejor sus funciones.
Integración	Sentirse parte de la empresa
Herramientas de trabajo	Cuento con las herramientas de trabajo necesarias para desarrollar mis funciones.
Innovación	El empleado es propositivo para desarrollar cosas nuevas, mejorando los procesos.
Respeto y amistad	El trato entre las personas de la empresa es respetuoso y se facilita la creación de lazos de amistad.
Autoridad y liderazgo	La percepción que tienen los empleados de sus supervisores y autoridades.
Solución de problemas	Buscar la solución más adecuada tomando en cuenta la experiencia y conocimiento del personal.
Enfoque proactivo	Es la iniciativa para idear y emprender actividades.
Comunicación	Facultad que tienen las personas para transmitir información.
Manejo de la información	La información que se transmite dentro de la empresa.
Libertad para la toma de decisiones	Contar con el dominio de la función que desempeña para tomar decisiones.



FACTOR	CONCEPTO
Visión compartida	El empleado se identifica con la misión, la visión y los valores de la empresa.
Valores	Describen las actitudes que regirán la relación entre los miembros de un equipo y establecen los criterios que nos permitirán definir los objetivos comunes.
Productividad	El rendimiento producido dentro de la empresa.
Equipo de trabajo	Participar y sentirse parte de un equipo de trabajo
Aceptación de la diversidad	Aceptar ideas de los demás.
Enfoque al cliente	El empleado conoce las necesidades del cliente y se enfoca en su cumplimiento.
Responsabilidad	Ser confiables y comprometidos con los objetivos.

Tabla 4 Indicadores de encuesta de clima laboral

Fortalezas

- Enfoque al Cliente
- Responsabilidad
- Aceptación de la diversidad
- Equipo de trabajo

Debilidades

- Administración del tiempo
- Necesidades Básicas
- Desarrollo Humano
- Aprendizaje Continuo

3.1.6 Análisis de resultados

En base a los resultados obtenidos se puede hacer el diagnóstico del tipo de cultura de calidad de la empresa de acuerdo a diferentes modelos. Para este análisis se mostrarán 2 diferentes modelos: el modelo de la madurez de la cultura y el modelo de programación de culturas de alto desempeño.

Modelo 1. Madurez de la cultura: Tarea (responsabilidades) vs Relaciones (supervisión)³

Este modelo define la madurez de la siguiente forma:

Madurez laboral (habilidad)

- Conocimientos técnicos
- Habilidad para resolver problemas
- Habilidad de tomar responsabilidades
- Cumplimiento con el trabajo
- Experiencias del trabajo

³ Liderazgo transformacional. Diplomado desarrollo de habilidades Gerenciales. ICIC. México, 2008



Madurez psicológica (actitud)

- Disposición para tomar responsabilidades
- Motivación de logro
- Persistencia
- Actitud hacia el trabajo
- Independencia

En base a estas características se posiciona a la empresa en 1 de los 4 niveles de madurez:

M1 (Baja) Directivo

- Comunicación unidireccional
- Alta tarea
- Instruye, dirige, habilita y capacita
- Supervisión estrecha
- Control constante

M2 (Mediana baja) Persuasivo

- Comunicación bidireccional
- Alta relación
- Vende ideas, proyectos y programas
- Supervisión estrecha

M3 (Mediana alta) Participativo

- Aprecia las opiniones
- Alta relación (confianza)
- Supervisión escasa
- Participa en la toma de decisiones

M4 (Alta) Delegador

- Promueve la iniciativa
- Capacidad de toma de decisiones
- Amplia independencia
- El líder es estrategia

De acuerdo con los resultados obtenidos del estudio de la empresa, la cultura se calificaría con una madurez moderada, con un estilo aún no definido entre persuasivo y participativo.

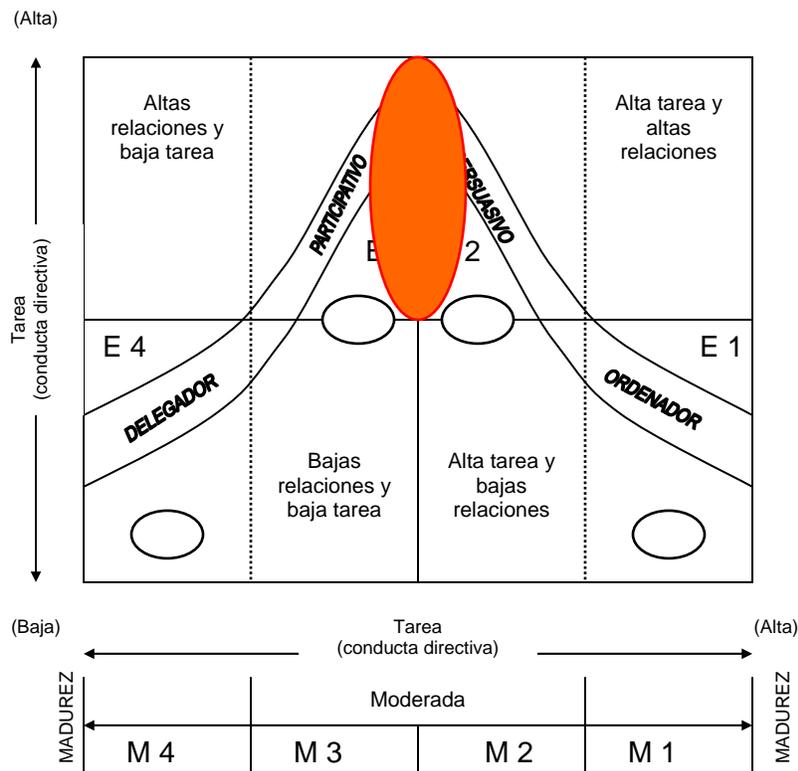


Figura 6 Modelo de madurez de la cultura

Modelo 2: Modelo de programación de culturas de alto desempeño⁴

Este modelo de programación de alto desempeño ilustra las dimensiones que ayudan a entender el proceso de transformación de una organización en un sistema de alto desempeño.

La estructura del modelo ofrece un marco para diagnosticar los niveles actuales de desempeño de la organización y para comprender las potencialidades para un desempeño en niveles más altos.

Se esbozan métodos para crear las condiciones que provoquen el alto desempeño en las personas, los equipos y las organizaciones.

Este modelo presenta cuatro marcos que forman el cuerpo del modelo. Cada uno de estos marcos representa un marco operativo de referencia distinto. Se construye a partir del marco anterior y presenta un mejor contexto cultural, por ejemplo el marco de referencia proactivo es una extensión y una mejora al marco responsivo.

Las dimensiones de la cultura de la empresa corresponden a diferentes tipos, a continuación se indica la situación para cada dimensión.

⁴ Desarrollo De habilidades directivas. Maestría en administración de negocios, Universidad la Salle. México, 2008



Cultura Dimensión	Reactiva	Responsiva	Proactiva	Alto desempeño
Marco de tiempo	Pasado	Presente	Futuro	Flujo
Enfoque	Difuso	Resultados inmediatos	Resultados a largo plazo	La excelencia
Planeación	Justificación	Actividades	Estratégica	Evolución
Cambio	Punitivo	Adaptativo	Planeado	Programado
Administración	Buscar culpables	Coordinación	Alineación	Navegación estratégica
Estructura	Fragmetada	Jerarquía	Matriz	Redes
Perspectiva	Autocentrada	El equipo	La organización	La cultura
Motivación	Evitar el dolor	Recompensas	Contribución	Autorrealización
Desarrollo	Supervivencia	Cohesión	Sintonía	Transformación
Comunicación	Alimentación forzada	Retroalimentación	Alimentación al futuro	Alimentación continua
Liderazgo	Forzando obediencia	Coaching	Transformacional	Empowerment

Tabla 5 Modelo de programación de culturas de alto desempeño³¹

Como se puede observar, la tendencia es hacia una cultura responsiva pero como bien lo establece el modelo, el futuro de la empresa puede y debe evolucionar hasta llegar al siguiente nivel de acuerdo a las estrategias que se establezcan en su presente operativo.

Análisis FODA

En los dos puntos anteriores se realizó un clasificación del tipo de cultura de calidad presente en al empresa, pero esto es sólo el “diagnóstico”, ahora es necesario identificar lo que ayuda o perjudica. Este análisis se realizará utilizando la herramienta conocida como FODA.

El “Análisis FODA” es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats).

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.



- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse
- las amenazas deben sortearse



Fortalezas	
<u>Acciones</u>	<p style="text-align: center;"><u>Conceptos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de Calidad • Aseguramiento de la Calidad • Auditoría de Calidad • Especificación • Proveedor • Producto • Misión • Visión • Políticas • Estrategias • Organización • Cliente • Empresa <p>En resumen: Conceptos básicos de un sistema de gestión de calidad</p>
<p style="text-align: center;"><u>Creencias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre puede estar mejor • La recompensa del trabajo bien hecho es la oportunidad de hacer más trabajo bien hecho. • Nuestra visión siempre determina la calidad de nuestra labor • Somos lo que hacemos cada día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito • El espíritu de grupo es lo que da a la empresa una ventaja sobre sus competidores • La Calidad no cuesta, cuestan las cosas desprovistas de Calidad • La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia. <p>En resumen: La calidad es importante y todos aportamos para cumplirla</p>	<u>Percepción del estatus</u>
<p style="text-align: center;"><u>Valores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los clientes • Optimización del tiempo <p>En resumen: Valores enfocados al resultado</p>	<u>Roles, responsabilidades y comunicación</u>

Tabla 6 Análisis FODA - Fortalezas



Debilidades	
<p style="text-align: center;"><u>Acciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear conciencia sobre la calidad • Acción correctiva • Promover el cero defectos • Eliminar las causas de error • Reconocimiento <p>En resumen: concientización, ejecución sin errores</p>	<p style="text-align: center;"><u>Conceptos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Calidad • Inspección • Revisión del Sistema de Calidad • Reingeniería • Tácticas <p>En resumen: Conceptos básicos de verificación y control de un sistema de gestión de calidad</p>
<p style="text-align: center;"><u>Creencias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En la carrera por la calidad no hay línea de meta • Hay una regla para los industriales que es: haz los productos de la mejor calidad posible al menor costo posible, pagando los sueldos más altos posibles. • La buena gestión consiste en mostrar a la gente normal cómo hacer el trabajo de gente superior • La gente olvida lo rápido que haces tu trabajo, pero recuerda lo bien que lo hiciste. • Obró mucho el que nada dejó para mañana <p>En resumen: Cumplir con lo mínimo establecido, no se percibe un sistema de incentivos contra cumplimiento de objetivos y metas</p>	<p style="text-align: center;"><u>Percepción del estatus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad: Estamos comenzando un proceso de mejoras a la calidad. Diagnóstico: El costo que se paga por las no conformidades es aproximadamente del 28% • Cambio: Necesitamos saber que está pasando Diagnóstico: Los cambios son conocidos por alrededor del 55% de la población de la empresa el resto desconoce el estado de la empresa. <p>En resumen: Costo elevado por no conformidades, deficiencia en medios y canales de comunicación</p>
<p style="text-align: center;"><u>Valores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Solidaridad • Comunicación • Integración • Eficiencia • Disciplina • Manejo de la Información • Reconocimiento social por lo bien hecho • Nivel de presencia estética • Planificación • Formación • Creatividad • Enfoque de sistema • Control <p>En resumen: Valores de proceso poco arraigados y reconocidos</p>	<p style="text-align: center;"><u>Roles, responsabilidades y comunicación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del sentido de la responsabilidad a todos los niveles de la organización • Comunicación bidireccional • Promover el uso y aplicación de las ideas de los empleados • Uso de recompensas e involucramiento basados en logros • Motivación del personal a través del involucramiento de los empleados en la toma de decisiones • Involucramiento del personal en el establecimiento y cumplimiento de objetivos <p>En resumen: Integración , motivación, compromiso a todos los niveles, comunicación a todos los niveles</p>

Tabla 7 Análisis FODA – Debilidades



Oportunidades	
<p style="text-align: center;"><u>Acciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la dirección. • Medición • Costos de la calidad • Educación al personal • Fijar metas • Consejos sobre la calidad • Repetir todo el proceso • Equipo para el mejoramiento de la calidad <p>En resumen: Establecimiento de estrategias claras y medición de resultados</p>	<p style="text-align: center;"><u>Conceptos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de Calidad • Plan de Calidad • Confiabilidad • No Conformidad • Registro de Calidad • Manual del Sistema de Calidad <p>En resumen: Conceptos básicos de planeación y control de un sistema de gestión de calidad</p>
<p style="text-align: center;"><u>Creencias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mas vale prevenir que lamentar • Las cosas se hacen bien desde la primera vez • El mejor ejecutivo es aquél que tiene suficiente criterio para escoger hombres buenos que hagan lo que él quiere, y suficiente autocontrol para no entrometerse en lo que hacen. <p>En resumen: Desarrollar enfoque preventivo</p>	<p style="text-align: center;"><u>Percepción del estatus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes: Estamos trabajando con los clientes Diagnóstico: Las quejas y no conformidades por parte del Cliente son aproximadamente del 26% • Empleados: Se están implementando evaluaciones para el desarrollo profesional Diagnóstico: El índice de rotación del personal debe de estar alrededor del 7% • Crecimiento: Los proyectos están creciendo bien Diagnóstico: La utilidad después de impuestos es alrededor del 7% <p>En resumen: Costo elevado por quejas y no conformidades, desarrollo de modelos de desarrollo laboral, cumplimiento de estrategias clave de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Valores</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Roles, responsabilidades y comunicación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza de la gerencia en los empleados • Conocimiento y entendimiento de la problemática laboral por parte de la Gerencia • Seguimiento y desarrollo a grupos de mejora <p>En resumen: delegación, desarrollo del personal</p>

Tabla 8 Análisis FODA – Oportunidades



Amenazas	
<u>Acciones</u>	<p style="text-align: center;"><u>Conceptos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la Calidad • Servicio • Benchmarking • Defecto • Control del Proceso • Costos de Calidad <p>En resumen: Conceptos de mejora continua de un sistema de gestión de calidad</p>
<p style="text-align: center;"><u>Creencias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Si no está roto no lo compongas • Nos encontramos satisfechos y confiados con la calidad de nuestro trabajo. • Lo malo de hacer sugerencias inteligentes es que uno corre el riesgo de que se le asigne para llevarlas a cabo • Más vale malo conocido que bueno por conocer • Si algo está mal que otros lo arreglen • La tierra bajo la alfombra • De dinero y calidad, la mitad de la mitad. • Primero muertos que fuera del horario. <p>En resumen: Resistencia al cambio, bajo compromiso, gestión de tiempo/energía</p>	<u>Percepción del estatus</u>
<p style="text-align: center;"><u>Valores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora Continua • Independencia • Visión de futuro • Éxito <p>En resumen: Valores de resultado poco arraigados y reconocidos que son la base de evolución de las empresas</p>	<p style="text-align: center;"><u>Roles, responsabilidades y comunicación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia para cumplir con los objetivos <p>En resumen: Resistencia al cambio y a la ejecución de la estrategia.</p>

Tabla 9 Análisis FODA – Amenazas

Capítulo 4- Conclusiones y recomendaciones

Se analizaron los siguientes elementos de la cultura:

- Valores
- Creencias (percepción del estatus)
- Comunicación (lenguaje y conceptos)
- Normas (roles y responsabilidades)

A partir del análisis de los resultados que se tuvieron en cada uno de estos elementos el tipo de cultura de calidad que se identifica, es una cultura reactiva con algunas características de culturas de menor y mayor evolución, con una visión de futuro aún limitada pero con disposición a la mejora.

Los elementos de la cultura de calidad forman a su vez parte de la cultura corporativa de la empresa lo cuál se puede observar en el siguiente diagrama.

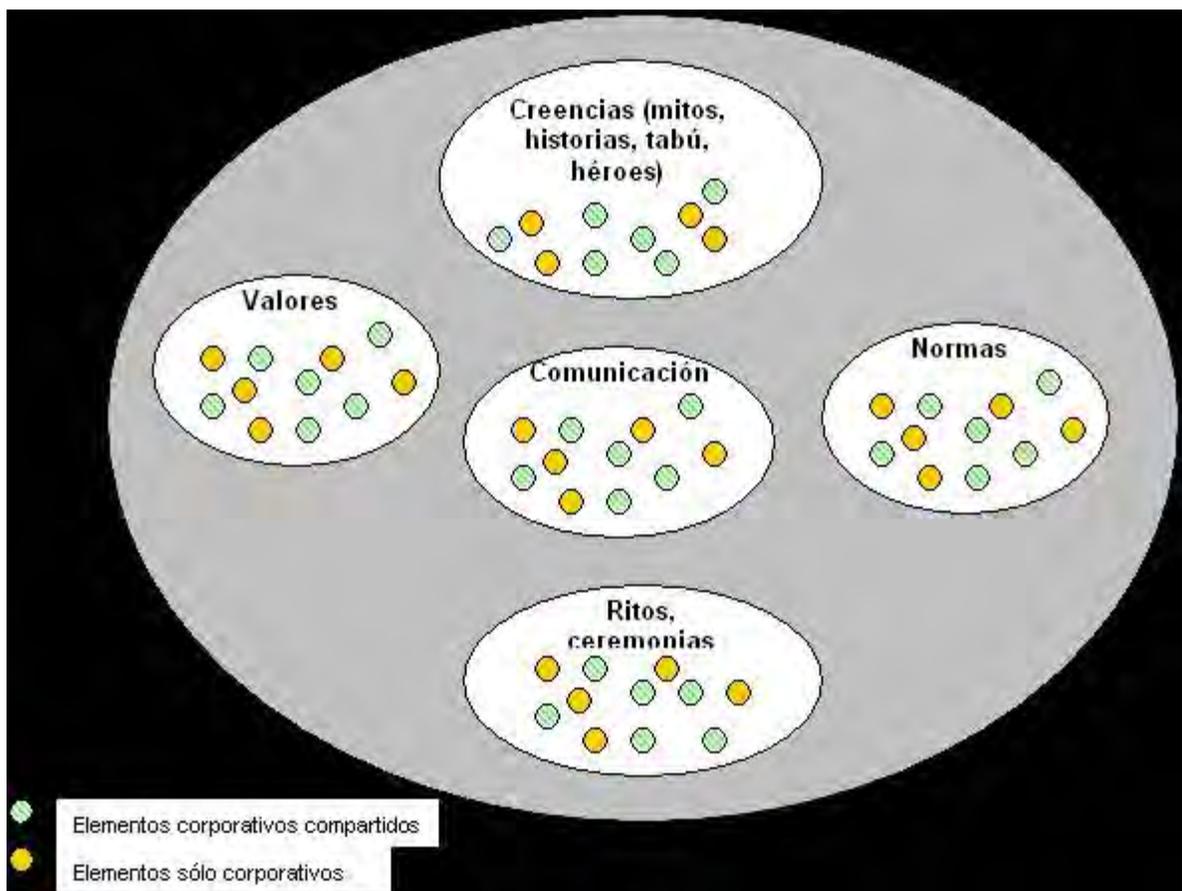


Figura 1 Relación entre los elementos de la cultura corporativa y la cultura de calidad

Ahora de acuerdo a lo obtenido en el rubro de percepción del estatus de la empresa los resultados cuantitativos serían los siguientes:



Concepto	Percepción del estatus	Diagnóstico
Calidad	Estamos comenzando un proceso de mejoras a la calidad	Terapia intermedia. El costo que pagamos por las no conformidades es aproximadamente del 28%
Crecimiento	Los proyectos están creciendo bien	Sala de recuperación. La utilidad después de impuestos es alrededor del 7%
Clientes	Estamos trabajando con los clientes	Terapia intermedia. Las quejas y no conformidades por parte del Cliente son aproximadamente del 26%
Cambio	Necesitamos saber que está pasando	Terapia intermedia. Los cambios son conocidos por alrededor del 55% de la población de la empresa el resto desconoce el estado de la empresa.
Empleados	Se están implementando evaluaciones para el desarrollo profesional	Sala de recuperación. El índice de rotación del personal debe de estar alrededor del 7%

Tabla 1 Estatus de la empresa

Por razones de confidencialidad de la empresa no es posible documentar las cifras exactas de estos rubros, pero estos resultados expresan el impacto cuantitativo estimado que se tiene en la empresa y el nivel de madurez en el que se encuentra el sistema de gestión de calidad cuyo objetivo principal es el reducir al mínimo errores y retrabajos.

A continuación se proponen estrategias generales para fortalecer y llevar a una mayor evolución la cultura de calidad y estrategias de mejora a las debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en el Análisis FODA.

Estrategias de mejora a debilidades y amenazas

Las siguientes recomendaciones fueron tomadas de artículos de una conocida revista de negocios, en la que publican autores de reconocida trayectoria en el ámbito de los negocios, ejemplificando los temas con las mejores prácticas de empresas de clase mundial.

Las estrategias están enfocadas principalmente a atacar las áreas de: generación de compromiso, motivación e integración del personal, gestión de energía, gestión de talento y cumplimiento de estrategias.

Motivación¹

No basta con pagar mucho dinero a sus empleados y esperar que con eso se entusiasmen con su trabajo en una organización que no fomente la formación de lazos, si el trabajo parece no tener sentido o si las personas se sienten indefensas. Tampoco basta con ayudar a que las personas formen equipos muy unidos cuando se les paga poco o trabajan largas horas en labores mortalmente aburridas. Por cierto que pueden lograr que las personas trabajen

¹ Noria, Nithin;Groysberg Boris; Lee Linda- Eiling. Motivación de los empleados: un poderoso nuevo modelo. Harvard Bussines Review, Pág. 84. Julio, 2008



también en esas circunstancias - tal vez necesiten el dinero o no tengan otras posibilidades de trabajo- pero usted no obtendrá lo mejor de ellos, y en última instancia, se arriesga a perderlos si les llega una mejor oferta. Para motivar a los empleados usted debe preocuparse por los cuatro impulsos.

Para cada uno de los impulsos emocionales que los empleados necesitan satisfacer, las empresas tienen una palanca organizacional básica que pueden usar. Esta tabla asocia cada impulso con su palanca correspondiente y ofrece una lista de las acciones específicas que puede realizar su empresa para aprovechar plenamente las herramientas a su disposición.

	Impulso	Palanca básica	Acciones
1	Adquirir	Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none">• Diferencia claramente a quienes se desempeñan bien de los que lo hacen mal o mediocremente• Vincule claramente las recompensas con el desempeño• Pague igual de bien que sus competidores
2	Formar lazos	Cultura	<ul style="list-style-type: none">• Fomente la confianza mutua y la amistad entre colegas• Valore la colaboración y el trabajo en equipo• Aliente el intercambio de mejores prácticas
3	Comprender	Diseño del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Diseñe trabajos que tengan roles particulares e importantes en la organización• Diseñe trabajos que sean significativos y que fomenten un sentido de contribución a la organización
4	Defenderse	Proceso de gestión del desempeño y de asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none">• Aumente la transparencia de todos los procesos• Enfatique la justicia de los procesos• Construya confianza siendo justo y transparente al otorgar recompensas, tareas u otra forma de reconocimiento.

Tabla 2 Motivación: Impulso-palanca básica-acciones

Este es un modelo que, en conjunto, satisfacen los cuatro impulsos de los empleados. Los datos muestran que lo mejor es un enfoque exhaustivo como éste. Cuando los empleados experimentan incluso en una ligera mejora en la satisfacción de cualquier uno de los cuatro impulsos, su motivación general muestra una mejoría correspondiente; sin embargo los avances más importantes provienen del efecto agregado en los cuatro impulsos. Este efecto se produce no sólo porque están siendo satisfechos más impulsos sino porque las acciones emprendidas en varios frentes parecen reforzarse mutuamente; el enfoque integral vale más que la suma de sus partes constitutivas, aunque trabajar en cada una de ellas agrega algo.

Integración del personal y gestión de talento

Hiroataka Takeuchi, Emi Osono y Nirihiho Shimizu², creen que el éxito de Toyota se debe a que la empresa crea contradicciones y paradojas en muchos aspectos de la vida organizacional.

² Takeuchi, Hiroataka; Osono, Emi; Shimizu, Nirihiho. Las contradicciones que impulsan el éxito de Toyota Harvard Business Review, Pág. 116. Junio, 2008



Los empleados se ven obligados a funcionar en una cultura donde constantemente lidian con desafíos y problemas y en la cual deben generar nuevas ideas. Por eso Toyota mejora constantemente.

Las contradicciones en Toyota desempeñan un rol tan importante para su éxito como lo hace el TPS (Toyota Production System).

Estas contradicciones son:

- Toyota se mueve lentamente, pero da grandes saltos.
- Crece a un ritmo constante pero es una empresa paranoica. Los mensajes constantes de los altos directivos son del tipo: “Nunca hay que sentirse satisfecho”, “ Tiene que haber una mejor manera” “ Reforme la empresa cuando los negocios van bien”, “ No hay cambios malos”.
- Las operaciones de Toyota son eficientes, pero utiliza el tiempo de los empleados de maneras que parecen poco económicas.
- Toyota es frugal pero gasta mucho dinero en las áreas clave.
- Toyota insiste en que las comunicaciones internas sean simples, sin embargo crea redes sociales complejas
- Toyota tiene una jerarquía rígida, pero da a los empleados la libertad de contestar. Expresar opiniones contrarias, comunicar la existencia de problemas o no seguir ciegamente las órdenes del jefe son conductas permitidas entre los empleados.

Así mismo se identifican seis fuerzas que crean contradicciones dentro de Toyota. Tres fuerzas de expansión conducen a la empresa a instigar el cambio y la mejora. Tal como se podía esperar, estas hacen que la empresa sea más diversa, complican la toma de decisiones y amenazan su sistema de control y de comunicaciones. Para impedir que los vientos de cambio derriben a la organización, Toyota también aprovecha tres fuerzas de integración. Estas estabilizan la empresa, ayudan a los empleados a entender el entorno en el cual operan y perpetúan los valores y la cultura de Toyota.

Las fuerzas de expansión

- Las metas imposibles
- La personalización local
- La experimentación

Las fuerzas de integración

- Los valores de los fundadores
- Gestión de personal hacia arriba y hacia adentro
- Comunicación abierta
- 1. Diseminar el know how lateralmente
- 2. Dar a las personas la libertad de expresar opiniones contrarias
- 3. Sostener frecuentemente interacciones cara a cara
- 4. Hacer explícito el conocimiento tácito

La mayoría de las empresas dejan de crecer porque siguen usando los mismos procesos y prácticas que generaron sus éxitos del pasado sin embargo los viejos métodos también llevan una rigidez institucional. Las empresas pueden superarla intentando alcanzar nuevos mercados o abordando nuevos desafíos. En segundo lugar, las empresas deben desarrollar rutinas para resolver las contradicciones. Toyota usa varias herramientas como el modelo Planear- Hacer- Verificar- Actuar, el proceso de ocho pasos de Prácticas de negocios de Toyota o TBP, el sistema A3 para reportar y la muy conocida rutina llamada pregunta por-qué-



cinco-veces. Si las empresas no enseñan a los empleados como abordar los problemas de una manera rigurosa y sistemática, no podrán aprovechar el poder de las contradicciones. Tercero, las empresas deben alentar a los empleados par que expresen opiniones contrarias. Las altas direcciones de las empresas deben estar dispuestas a recibir críticas y a escuchar puntos de vista contrastantes si quieren ideas nuevas.

La cultura de contradicciones de Toyota coloca a los seres humanos y no a las máquinas en el centro de la empresa. De ese modo, la empresa será imperfecta y siempre habrá espacio para mejorar. En ese sentido, el modelo de Toyota refleja la creatividad humana.

Ejecución exitosa de la estrategia³

Cuando una empresa es incapaz de ejecutar su estrategia, la primera solución que se les ocurre a los ejecutivos es reorganizar. Pero en la investigación realizada por Gary Neilsony, Karla Martín y Elizabeth Powers, muestra que los fundamentos de la buena ejecución empiezan con la clarificación de los derechos de decisión y asegurándose que la información fluya hacia donde es necesaria, si se hace esto correctamente, la estructura y los incentivos adecuados se vuelven evidentes.

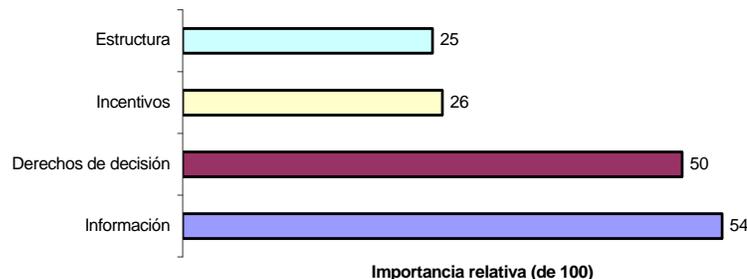


Figura 2 Importancia de derechos de decisión

La siguiente tabla muestra en orden de importancia 17 características que se relacionan con los 4 impulsores de la eficacia.

Lugar	Impulsor	Característica organizacional	Índice de importancia (de 100)
1	DD	Todos tienen una idea clara de la decisiones y las acciones por las que son responsables	81
2	IN	La información importante sobre el entorno competitivo llega rápido a la casa matriz	68
3	DD	Una vez tomadas las decisiones rara vez se cuestionan	58
4	IN	La información fluye libremente entre las fronteras organizacionales	58

³ Neilson, Gary; Martín, Karla; Powers, Elizabeth. Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia. Harvard Business Review, pag 101. Junio, 2008



Lugar	Impulsor	Característica organizacional	Índice de importancia (de 100)
5	IN	Los empleados en la línea y en terreno normalmente cuentan con la información que necesitan para comprender como sus decisiones cotidianas impactan en los resultados finales	55
6	IN	Los gerentes de línea tienen acceso a los indicadores que necesitan para medir los impulsores clave de sus negocios	48
7	DD	Los gerentes más arriba en la jerarquía participan en decisiones operacionales	32
8	IN	Rara vez se envían mensajes contradictorios al mercado	32
9	IC	El proceso de evaluación de desempeño individual distingue entre los empleados de alto desempeño y los de bajo desempeño	32
10	IC	La capacidad de cumplir metas de desempeño influye fuertemente en el desarrollo profesional y la compensación	32
11	DD	Es más exacto describir la cultura organizacional como una que "persuade y convence" que una que "manda y controla"	29
12	DD	El papel principal del personal corporativo es apoyar a las unidades de negocio en lugar de auditarlas	29
13	ES	Los ascensos pueden ser laterales (de un puesto a otro en el mismo nivel de la jerarquía)	29
14	ES	Los empleados en rápido ascenso pueden esperar ser promovidos más que una vez cada tres años	23
15	ES	En promedio, los ejecutivos de nivel medio tienen cinco o más subordinados	19
16	IC	Si a la empresa tiene un mal año, pero la división específica tiene un buen año, el jefe de la división de todas formas recibe una bonificación	13
17	IC	Además de los sueldos, hay muchos otros factores que incentivan el buen trabajo de un empleado	10
DD: Derechos de decisión; IN: Información; IC: Incentivos; ES: Estructura			

Tabla 3 Características que se relacionan con los 4 impulsores de la eficacia.

La empresa puede tomar múltiples medidas para mejorar su capacidad de ejecución de las estrategias. A continuación se presentan 15 posibles ejemplos. Cada uno fortalece uno o más



pilares que los ejecutivos pueden usar para mejorar la ejecución de su estrategia: esclarecer los derechos de decisión, mejorar los flujos de información, establecer incentivos adecuados y reestablecer la organización.

Pilares				Acciones
Derechos de decisión	Información	Incentivos	Estructura	
				Enfocar al personal corporativo en apoyar al toma de decisiones de la unidades de negocio
x				Esclarecer y perfeccionar la toma de decisiones en cada nivel operacional
x				Enfocar la casa matriz e asuntos estratégicos importantes
x				Crear centros de excelencia consolidando funciones similares en una sola unidad organizacional
x	x			Asignar dueños de procesos la tarea de coordinar las actividades que abarcan distintas funciones organizacionales
x	x	x		Asignar a dueños de proceso la tarea de coordinar las actividades que abarcan distintas funciones organizacionales
x		x		Establecer indicadores de desempeño individual
	x			Mejorar el flujo de información del terreno a la casa matriz
	x			Definición y distribución de indicadores operacionales diarios al terreno o en línea
	x	x		Crear equipos interdisciplinarios
		x		Introducir sistema de premiación para el desempeño destacado
		x		Ampliar las compensaciones no monetarias de modo que se reconozca el desempeño excepcional
	x		x	Aumentar permanencia en el cargo
	x		x	Establecer transferencias laterales y rotaciones
			x	Ampliar ámbitos de control
			x	Reducir capas de gestión

Tabla 4 Medidas para mejorar su capacidad de ejecución de las estrategias

De acuerdo a un estudio realizado por Goodward Insurance para identificar las principales barreras para la construcción de una cultura más fuerte de ejecución, las tres características organizacionales más influyentes que resultan un impedimento para la ejecución de la estrategia son:

- La información no fluye libremente a través de las fronteras organizacionales
- La información importantes sobre el entorno competitivo no llega con rapidez a la casa matriz
- Nadie tiene una idea clara de las decisiones y las acciones pro las que es responsable



Algunas de las iniciativas que se establecieron como resultado de este estudio fueron:

- Ubicar ciertas decisiones más abajo en la organización para alinear mejor los derechos de decisión con la mejor información disponible.
- Identificar y eliminar los comités redundantes
- Transferir indicadores y scorecards hacia el nivel de grupo, de modo que en vez de enfocarse en resolver el misterio de quien causó el problema, la dirección puede atacar directamente la causa profunda de por qué ocurrió el problema.
- Hacer que los procesos de planificación sean más inclusivos. Los grupos están señalando explícitamente las maneras en que sus iniciativas dependen y afectan a los otros grupos. Las metas compartidas para varios grupos son asignadas en virtud de ello.
- Mejorar el sendero de carrera de los ejecutivos de nivel medio para así enfatizar la importancia de las movidas laterales en el avance profesional

Gestión de energía y no de tiempo⁴

La mayoría de nosotros responde a las crecientes exigencias laborales trabajando más horas, lo que inevitablemente nos perjudica física, mental y emocionalmente. Eso reduce los niveles de participación, incrementa los niveles de distracción, genera altas tasas de rotación y elevados gastos médicos entre los empleados.

El problema central con trabajar más horas es que el tiempo es un recurso finito. La energía es un cuento distinto. Definida por la física como la capacidad para efectuar un trabajo, la energía proviene de fuentes multidimensionales en los seres humanos: el cuerpo, las emociones, la mente y el espíritu. En cada dimensión, la energía puede ser sistemáticamente expandida y periódicamente renovada estableciendo ritos específicos, es decir, comportamientos que se efectúan de forma intencional y en momentos oportunos, con la meta de convertirlos en actos inconscientes y automáticos lo más rápidamente posible.

Para reenergizar eficazmente su fuerza laboral, las organizaciones deben cambiar el énfasis, de modo que en lugar de aprovechar al máximo a su gente inviertan más en ella para que estén motivadas-y se sientan capacitadas-para entregar más de sí mismas en el trabajo todos los días. Para recargarse las personas deben reconocer los costos de las conductas que reducen las energías y luego deben asumir la responsabilidad por cambiarlas, independientemente de las circunstancias que enfrentan.

La mayoría de las organizaciones grandes invierte en desarrollar destrezas, el conocimiento y la competencia de sus empleados. Son muy pocas las que ayudan a construir y sostener su capacidad- su energía- la que habitualmente se da por sentada de hecho, una mayor capacidad permite hacer más en menos tiempo con un nivel más alto de participación y más sustentabilidad.

Los autores describen actividades para mantener energía a partir de cuatro fuentes: el cuerpo, las emociones, la mente y el espíritu humano.

A continuación se enlistan algunos ritos para construir y renovar la energía

El cuerpo: energía física

- Iniciar y mantener un programa de ejercicio
- Designar una hora para acostarse y cumplirla

⁴ Schwartz, Tony. Gestiones su energía no su tiempo. Harvard Business Review, Pág. 118. Octubre, 2007



- Corregir hábitos alimenticios: Ej. Pasar de dos grandes comidas a comidas más ligeras y colaciones cada tres horas
- Tomar descansos breves pero regulares a intervalos específicos en el transcurso del día, durante los cuales se aleje de su escritorio

Las emociones: calidad de energía

- Identificar que tipo de eventos provocan emociones negativas, para adquirir una mayor capacidad para controlar sus reacciones
- Hacer respiraciones profundas abdominales. Exhalar lentamente durante 5 o 6 segundos induce relajación y recuperación y sofoca la reacción de lucha o huida.
- Expresar aprecio hacia otros, esta es una práctica que beneficia tanto al dador como al receptor.
- Cultivar emociones positivas aprendiendo a cambiar historias que se cuentan a si mismas a cerca de los acontecimientos que tiene lugar en sus vidas.

La mente: foco de la energía

- Dejar su escritorio e instalarse en una sala de conferencias lejos de teléfonos y del e-mail cada vez que debe efectuar una tarea que requiere de concentración.
- En las juntas poner el buzón de voz a los teléfonos y celulares y enfocarse completamente a la persona que está enfrente de usted.
- Establecer horarios y tiempos para la revisión de e-mails
- Enfocarse sistemáticamente en actividades que tienen más apalancamiento a largo plazo.
- Identificar cada noche el desafío más importante para el día siguiente, el cual se transforma en su primera prioridad cuando legan al trabajo por la mañana.

El espíritu humano: energía de significado y propósito

- Establecer ritos de apoyo en 3 categorías:
 - Hacer lo que mejor hacen y disfrutan de trabajo
 - Designar conscientemente energía a aquellas áreas de su vida- trabajo, familia, salud, servicios a los demás- que consideran más importantes
 - Vivir sus valores básicos en sus conductas diarias

Esta nueva forma de trabajar se establece sólo en la medida que las organizaciones apoyan a su gente en su esfuerzo por adoptar nuevas conductas.

Para tener éxito, las iniciativas para la renovación necesitan un apoyo y compromisos sólidos de parte de la lata dirección, comenzando con al persona clave que toma decisiones.

El apoyo organizacional también incluye cambios en las políticas, prácticas y mensajes culturales.

Actualmente el contrato implícito entre las organizaciones y sus empleados señala que cada parte intentará sacar lo máximo posible de la otra- lo más rápido posible- para luego marcharse si mirar atrás. Nosotros pensamos que es contraproducente. Tanto las personas como las organizaciones para las cuales trabajan, terminan agotadas en lugar de enriquecidas. Los empleados se sienten cada vez más abrumados y exhaustos.

Las organizaciones se ven obligadas a aceptar empleados que no está totalmente comprometidos y a contratar y capacitar constantemente a nuevos empleados para reemplazar a los que optan por irse.



Si las organizaciones invierten en su gente en todas las dimensiones de sus vidas para ayudarles a construir y a sostener su valor, las personas responden brindando con entusiasmo toda su energía multidimensional en el trabajo cada día. El resultado es que crece el valor de ambas.

Gestión basada en promesas⁵

Investigaciones acerca de los compromisos sugieren que el trabajo dentro de las organizaciones se estanca cuando las personas no logran hacer promesas o no las cumplen. Como se muestra en la siguiente tabla, los ejecutivos que sistemáticamente cultivan y coordinan promesas son capaces de dar impulso a proyectos e iniciativas clave.

Las promesas son la unidad fundamental de interacción en las empresas. Coordinan la actividad organizacional y nutren al pasión de los empleados, cliente y proveedores y otros stakeholders. A pesar de la argamasa que mantiene unida la organización, son tan frágiles como esenciales. Las visiones del mundo y los objetivos divergentes de los individuos provocan un constante desgaste de las promesas y contingencias inesperadas pueden desgarrar un acuerdo precario. Los líderes, por lo tanto, deben tejer y administrar redes de promesa con sumo cuidado, fomentando conversaciones iterativas para asegurar que los compromisos se cumplan de manera fiable. De hacerlo así, mejorarán la coordinación y la cooperación entre colegas, desarrollarán la agilidad que se requiere para aprovechar las nuevas oportunidades de negocios y aprovecharán la energía emprendedora de los empleados.

A continuaciones describen algunas ideas de cómo implementar la gestión basada en promesas.

Obstáculos para hacer las cosas	Causas profundas	Solución
Silos organizacionales obstaculizan la coordinación	<p>Las peticiones y propuestas se honran dentro de las unidades pero se consideran optativas entre unidades.</p> <p>Las peticiones y promesas efectuadas entre unidades son percibidas como pugnas de poder, generando desconfianza</p>	<p>Monitoree públicamente el progreso de las peticiones y promesas efectuadas entre unidades.</p> <p>Capacite a los empleados enseñándoles a elaborar y cumplir peticiones a través de la organización y a gestionar sus redes de promesas.</p> <p>Para reconquistar la confianza, efectúe y cumpla en forma rigurosa una serie de promesas pequeñas pero altamente visibles.</p> <p>Vincule explícitamente peticiones y promesas a una misión general que cuente con el consenso de todos</p>
Los empleados están desmotivados	<p>Los empleados no logran ver el vínculo entre la estrategia corporativa y sus propias actividades</p> <p>Los empleados sienten que no pueden rechazar o renegociar peticiones y terminan comprometiéndose en exceso</p>	<p>Asegúrese de que los empleados entiendan cómo sus promesas respaldan la misión y prioridades globales de la empresa.</p> <p>Celebre públicamente cada vez que se cumple una promesa</p> <p>Dé a los empleados el poder para rechazar peticiones poco razonables, para que hagan contraofertas y renegocien promesas cuando cambien las circunstancias</p>

⁵ Sull, Donald; Espinosa, Charles. La gestión basada en promesas: la esencia de la ejecución. Harvard Business Review, Pág. 62. Agosto, 2007



Obstáculos para hacer las cosas	Causas profundas	Solución
La atribución de responsabilidades no es clara en la organización	Las promesas se hacen en privado, el progreso no se monitorea abiertamente y los ejecutivos se niegan a expresar su descontento públicamente	Asegúrese de que las promesas se hagan públicamente, monitoree de manera transparente el progreso hacia el cumplimiento y declare públicamente su satisfacción o insatisfacción con los resultados.
La organización carece de agilidad	Los ejecutivos tardan en aprovechar nuevas oportunidades debido a que intentan llegar a un acuerdo absoluto en sus evaluaciones y se esfuerzan por lograr soluciones perfectas	Dé poder a las personas para buscar los proveedores a decuados fuera o dentro de la organización y así asegurar los recursos que se requieren para aprovechar nuevas oportunidades Introduzca in prototipo “ lo suficientemente bueno” y refínelo a través del tiempo mediante un diálogo permanente, renegociando las promesas a medida que cambien las circunstancias y las prioridades. Céntrese en honrar las promesas en lugar de llenar formularios de cumplimiento
Los stake holder no confían que los ejecutivos honren sus compromisos	Clientes, inversionistas, ONG, reguladores y otros stake holders exigen engorrosos mecanismos de monitoreo y dejan de cooperar	Haga promesas a los stake holders públicamente; invite a terceros creíbles a monitorear el avance del proceso de cumplimiento. Haga y cumpla en forma rigurosa una serie de promesas pequeñas pero altamente visibles para restituir la confianza.
La organización está atrapada en el status quo	Los altos ejecutivos articulan una nueva estrategia, pero al empresa sigue aferrada a su viejas prácticas. O la empresa ejecuta bien en modalidad de crisis, pero recae en viejas rutinas cuando la crisis ha terminado	Asuma que un cambio en la estrategia requiere un nuevo conjunto de promesas. Articule promesas necesarias para ejecutar la nueva estrategia y asigne funciones de cliente y proveedor cuando estas no existan. Divulgue con fuerza cada vez que los proveedores cumplen nuevas promesas.

Tabla 5 Gestión basada en promesas

Recomendaciones Generales

1. En la medida de lo posible no embarcarse en un proceso de mejora continua totalmente a sus expensas. Hay muchos beneficios potenciales que se pueden derivar de interactuar con otras empresas del mismo sector o incluso conocer las mejores prácticas de otros sectores como el automotriz, farmacéutico, manufacturero y de servicios.
2. Acopiar información sobre otras herramientas y su aplicación en el mundo, por ejemplo: TQM en la construcción, normas ISO que puedan ser aplicables, modelos de autoevaluación y diagnóstico de la calidad como por ejemplo, el Malcolm Baldrige, los requerimientos del Premio Nacional a la Calidad. Es más fácil copiar y adaptar que desarrollar todo desde cero.
3. Colaborar para que haya un genuino compromiso con la calidad, dentro de la empresa (a nivel de accionistas, directivos, alta gerencia).
4. Desmitificar las creencias negativas, mediante difusión y reforzamiento de creencias positivas.
5. Llevar a cabo un programa de difusión y refuerzo de valores, teniendo mucho cuidado en ser congruentes en acciones y decisiones.



6. 5. Nombrar uno o más líderes del cambio, encargados de coordinar las tareas y los equipos de trabajo. Recuerde que en esencia la Mejora Continua y la Calidad Total son un trabajo de equipo.
7. Evaluar detenidamente todas las posibles alternativas de solución y/o de innovación (reducción de costos, posicionamiento en nuevos mercados o de nuevos productos, utilización de los desarrollos tecnológicos, cambios en el comportamiento / la comunicación) antes de proceder a su implantación. No olvidar que una mala planificación es la causa mayor de los descritos para todo el programa en su conjunto
8. Hacer benchmarking internacional cuantas veces se pueda.
9. Revisar lo actuado y comprobar permanentemente el avance y la evolución de la cultura



Bibliografía

- Chase, G.W. Implementing TQM in a Construction Company. The Associated General Contractors of America. United States of America, 1993.
- Davis, Keit ; Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional. Tercera edición. Mc Graw Hill, interamericana, México, 1991
- Deal, T. A.; Kennedy, A. Cultura corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México, 1985
- Denison, Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional. Serie empresarial. Legis. Bogotá, Colombia, 1991.
- Dereve, Marc . El Futuro de la Gerencia. Legis. Bogotá, Colombia, 1990
- Giral, José. Cultura de efectividad. Instituto de Efectividad Xabre. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1991.
- Guèdez, Víctor. Gerencia, Cultura y Educación. Tropiccos CLACDEC. Venezuela, 1996
- Guèrin, Gilles. Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Legis. Santafè de Bogotá, 1992
- Guiot, Jean ; Alain Beaufils. Diseño de la organización. Legis. Bogotá, 1992
- Handy, C. Understanding Organizations. Fourth edition, Penguin books Ltd. London, 1993
- Jackson, Terence. Evaluación del Desempeño. Legis, Serie Empresarial. Bogotá, 1992
- Katz, Daniel; Kahn, Robert. Psicología social de la Organización. Trillas. México, 1995
- McGregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Diana. México, 1989.
- Monsalve. La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila. Caracas, 1993
- Pardo, Isabel. Organizar: Acción y efecto. Primera edición. ESIC Ediciones, Colección Universidad. España, 1997
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Tercera Edición, Prentice-Hall. México, 1987
- Schein. Edgar. Psicología de la Organización. Prentice-Hall, México, 1991
- Schein. Edgar. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Plaza & Janes. España, 1988
- Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Ediciones Granica. España, 1992
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa, México, 1995
- Walton, Mary. The Deming Management Method. Perigee Books. New York, 1986
- Walton, Mary. Deming Management at work. Perigee Books. New York, 1991
- Neilson, Gary; Martín, Karla; Powers, Elizabeth. Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia. Harvard Bussines Review, pag 101. Junio, 2008
- Noria, Nithin; Groysberg Boris; Lee Linda- Eiling. Motivación de los empleados: un poderoso nuevo modelo. Harvard Bussines Review, Pág. 84. Julio, 2008



- Schwartz, Tony. Gestiones su energía no su tiempo. Harvard Bussines Review, Pág. 118. Octubre, 2007
- Sull, Donald; Espinosa, Charles. La gestión basada en promesas: la esencia de la ejecución. Harvard Bussines Review, Pág. 62. Agosto, 2007
- Takeuchi, Hirotaka; Osono, Emi; Shimizu, Nirihiko. Las contradicciones que impulsan el éxito de Toyota Harvard Bussines Review, Pág. 116. Junio, 2008

Recursos Bibliográficos en Línea

- Vargas, José Gpe. La culturocracia organizacional en México. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y ciencias Sociales [en línea].
<<http://www.eumed.net/libros/index.htm>> [consulta: 16 septiembre, 2007]
- Ayanegui Aguilar, H. E., Ruiz Escamilla Temoltzin, M. G. 2005. *Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva: Estudio de Caso IBM*. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Mayo.2005 [en línea]
<http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ayanegui_a_he/> [consulta: 16 septiembre, 2007]
- Rios, Amilcar. Cultura organizacional. [en línea]
<http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/cultura_organizacional.htm> [consulta: 16 septiembre, 2007]
- Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad [en línea]
<<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>> [consulta: 3 octubre, 2007]
- González Romo, Zaharia Fabiola. Los ritos y rituales en la cultura corporativa de walmart super center. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de comunicación audiovisual y publicidad. Noviembre, 2002[en línea]
<http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0707103-180917//zfg04de10.pdf>[consulta: 3 octubre, 2007]
- Chacon, Vigoya. La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: instrumentos para su gestión, octubre, 2004. [en línea]
<http://www.dafp.gov.co/Documentos/calidad_de_vida_laboral.pdf> [consulta: 3 octubre, 2007]
- Sánchez, Abel. La Cultura Organizacional en el Proceso de Cambios. ArtículoZ, Cuba,2007[en línea]
<<http://www.leetu.com/2007/07/09/la-cultura-organizacional-en-el-proceso-de-cambios/>>[consulta: 3 octubre, 2007]
- Adriana De Souza .Cultura Organizacional, P.A. & Partners, 1998. [en línea]
<http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/default4.asp> [consulta: 5 octubre, 2007]
- Malevski Yoram, Rozotto, Alejandro. Manual de Gestión de la Calidad Total a la Medida. Serie de publicaciones del Proyecto Calidad y Productividad en la Pequeña y Mediana Industria", auspiciado por la Organización de Estados Americanos y la Agencia Alemana de Cooperación GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), 1995 [en línea]



-
- <http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm> [consulta: 5 octubre, 2007]
- Pérez, Reyner, Los valores en la gestión de la calidad. Gestipolis.com. Marzo 2004 [en línea]
<<http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/valgescal.htm>>[consulta: 1 enero, 2008]
 - Philip B. Crosby, Calidad Total en Marketing, Fundación Latinoamericana para la calidad. Agosto de 1997. [en línea]
< <http://www.calidad.org/articles/ago97/2ago97.htm> >[consulta: 1 enero, 2008]
 - Jaramillo, José Antonio. Cultura de calidad. Boletín informativo No. 120, IMNC. Septiembre 2007 [en línea]
<http://www.imnc.org.mx/culturadecalidad_c_412.html> [consulta: 1 enero, 2008]
 - ICA. Página corporativa.[en línea]<<http://www.ica.com.mx>>[consulta: 20 Diciembre, 2007]