

CONSIDERACIONES TEORICAS SOBRE
ASPECTOS CULTURALES EN LA
GESTION DE CALIDAD TOTAL *
JUAN MANUEL LOPEZ **
JULIA GUTIERREZ DE PIÑERES **
NORA CHOPERENA **

El estilo Japonés de Control Total de la Calidad (Total Quality Control, TQC) es diferente al tradicional estilo Occidental; por lo tanto, los Japoneses han adoptado el término Control de Calidad a lo largo de toda la compañía (Company Wide Quality Control, CWQC) para resaltar esta diferencia.

Para los Japoneses TQC se refiere a un concepto más limitado. Kaoru Ishikawa (1991) define TQC como "el sistema que integra tecnologías de calidad dentro de varios departamentos funcionales, para asegurar la satisfacción del consumidor".¹

En contraste, el mismo autor define CWQC como "el medio para proveer productos buenos a bajo costo, dividiendo los beneficios entre los consumidores, empleados y accionistas; mientras se incrementa la calidad de vida de la sociedad".² Los Japoneses han desarrollado una especificación para CWQC. Esta aparece en el Japan Industrial Standard Z8101-1981 y define el Control de Calidad como "un sistema que permita económicamente producir bienes o servicios, que satisfagan los requerimientos del consumidor".³

En un sentido más amplio, CWQC se refiere a la calidad de la administración, la calidad del desempeño humano, la calidad del trabajo que se realiza, la calidad del ambiente de trabajo, la calidad del producto y la calidad del servicio, en ese orden. Teniendo siempre presente como meta la calidad de la sociedad e industrias, la calidad de la economía nacional y la calidad y enriquecimiento de la humanidad. En Occidente, TQC se refiere generalmente a la calidad de productos y servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior esta investigación involucra diferentes aspectos, muy diversos pero a la vez altamente

interrelacionados. En aras de lograr una mayor claridad, se van a presentar estos aspectos en diferentes bloques, a saber: bloque de Modelos de Calidad Total, bloque de la Cultura en la Organización, bloque de el Proceso de Cambio y bloque de Resultados.

1.1. EL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL

El concepto de control de calidad no obedece a un modelo único, sino que sus orígenes se remontan, básicamente, a cinco fuentes diversas y complementarias. Para efecto de este trabajo se tomarán los fundamentos clásicos de Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran, W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, y Philip Crosby. A partir de estos se han desarrollado variadas combinaciones de acuerdo con las circunstancias de cada autor, país y empresa. Su importancia en este estudio radica en que permite identificar claramente los elementos que los constituyen, para así poderlos reconocer en las organizaciones objeto de esta investigación.

1.1.1. Modelo de ARMAND V. FEIGENBAUM.

"La calidad se asegura con el control"

El primer autor en acuñar el término Control de Calidad, en el año 1956, fue Armand V. Feigenbaum. Este consideró que la importancia de su nuevo enfoque implicaría beneficios tales como el mejoramiento de la calidad, del diseño y del producto, la reducción de los costos de operación, la reducción de las pérdidas, el mejoramiento en la moral del trabajador, y la reducción de tropiezos en la línea de producción.

Armand V. Feigenbaum, define el Control Total de Calidad como "Un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico".⁴

El autor resalta dos aspectos fundamentales: la Calidad (entendida como lo "mejor para el consumidor dentro de ciertas

* El presente trabajo corresponde al primer capítulo de la investigación: Administración y Cultura, Componentes Culturales Básicos presentes en la Adopción de la Gestión de Calidad Total en Empresas de Manufactura de la ciudad de Barranquilla. 2do Lugar en el Concurso de Investigación en Administración. Bogotá, EAN-ASCOLFA 1993. Los autores son Investigadores de la Universidad del Norte.

** Magister en Administración de Empresas Universidad del Norte.

CONSIDERACIONES

condiciones"), y el Control (entendido como el "instrumento para uso de ejecutivos",⁵ el cual abarcaría cuatro aspectos: el establecimiento de estándares de calidad; la estimación de la concordancia con los estándares; y los proyectos para el mejoramiento de los mismos. Además señala que el Control Total de Calidad debe integrarse dentro de un programa administrativo general; donde debe ser considerado un auxiliar del proceso de producción, sin descartar la inspección. El eje de este enfoque es el control en el sitio mismo de producción; complementado por una vigilancia en todas las fases importantes de la misma, como también por el servicio.

Para poder ejercer este control el individuo debe ayudarse con métodos estadísticos que le den confiabilidad y validez a la información. El autor relaciona el punto de vista estadístico, en el Control Total de Calidad, con procedimientos de muestreo: "Constantemente las variaciones en la calidad del producto, deben ser estudiadas dentro de los lotes, en los equipos de proceso y entre lote y lote del mismo artículo, en las características críticas de la calidad y en los estándares. Estas variaciones pueden ser estudiadas mejor por análisis de muestras seleccionadas, de los lotes, o de unidades producidas por el equipo de trabajo."⁶

Paralelo al manejo estadístico y tecnológico de los programas de producción, el Control Total de Calidad requiere de lo que el autor denomina Conciencia de Calidad. "Todo lo que sea nuevo en un programa de CTC debe procurarse sea aceptado, por Persuasión, por todos los elementos de la organización de una planta, a fin de lograr cooperación".⁷ Esta persuasión debe estar complementada con el apoyo decidido de parte de los directivos.

En la concepción de Feigenbaum, una característica básica del Control de Calidad es que, al ser éste un elemento de la organización, se constituye en un instrumento que permite a los directivos delegar autoridad y responsabilidad.

Según él, existen dos conceptos básicos en la organización de un sistema de control: primero, la calidad es responsabilidad de todos; y segundo, que, siendo un programa en el cual intervienen todos, puede convertirse en un asunto de nadie.

1.1.2. Modelo de JOSEPH M. JURAN

"La calidad se obtiene con planeación"

Otro paso importante dentro de la evolución del concepto de Control Total de Calidad lo originó el Ingeniero americano Joseph M. Juran, quien considera que los miembros de las organizaciones deberían dedicar tiempo a aprender sobre la planeación de la Calidad, pues de lo contrario se incurriría en pérdidas de ventas; elevados costos debidos a la mala calidad; y en amenazas a la sociedad. En la visión Juran, la gestión de la calidad se realiza mediante tres procesos complementarios: la planeación, el control, y la mejora de la calidad.⁸

El autor resalta de manera primordial los procesos asociados a la planeación de la calidad (la importancia del cliente), y describe su realización a través de lo que él denomina "el mapa de carreteras para planificar la calidad", descrito como un diagrama de entradas y salidas, donde se deben realizar 10 actividades fundamentales:

- i. Identificar quiénes son los clientes.
- ii. Identificar las necesidades de los clientes.
- iii. Traducción. Saber interpretar el lenguaje no expreso del cliente a un lenguaje de uso común dentro de la organización.
- iv. Establecimiento de unidades de medida.
- v. Establecimiento de los métodos de medida.
- vi. Desarrollo del producto.
- vii. Optimización del diseño del producto.
- viii. Desarrollo del proceso.

Además se destaca la Gestión de Calidad por toda la empresa como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de la calidad de manera integral. Todo ello constituye el marco dentro del cual la planeación de la calidad. Esta gestión exige el liderazgo personal por parte de la alta dirección, a la vez que debe crearse un comité de calidad en toda la empresa, y de alto nivel, que establezca y coordine el enfoque con la participación de todas las divisiones de la organización.

1.1.3. Modelo de W. EDWARDS DEMING

"La calidad se logra con mejoramiento"

El Dr. W. Edwards Deming justifica la mejora de la calidad, ya que los costos decrecen en la medida en que hayan menos reprocesos, menos equivocaciones y menos retrasos. Esto va a llevar a mejorar la productividad, permitiendo conquistar el mercado con la mejor calidad al menor precio, de tal forma que se garantice la permanencia en el negocio, procurando más y más trabajo. En palabras de Deming, "Los defectos no salen gratis".⁹ El doctor Deming resume sus planteamientos en los catorce puntos para la Gestión. El Dr. Deming los propone como la base para la transformación de la industria americana. En su opinión, no es suficiente con sólo resolver los problemas, sean estos grandes o pequeños; la adopción y la actuación de sus catorce (14) puntos, es una señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio y apunta a proteger a los inversionistas y a sus trabajadores. Estos catorce (14) puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las dedicadas a la fabricación.

1. Crear constancia en el Propósito de Mejorar el Producto y el Servicio.
2. Adoptar la Nueva Filosofía.
3. Dejar de Depender de la Inspección en Mesa.
4. Acabar con la práctica de Hacer Negocios sobre la Base del Precio.
5. Mejorar Constantemente y Siempre el Sistema de Producción y Servicio.
6. Implantar la formación.
7. Adoptar e Implantar el Liderazgo.
8. Desechar el Miedo.
9. Derribar las Barreras entre las Areas de Staff.
10. Eliminar los Lemas, Exhortaciones y Metas para la mano de obra.
11. Eliminar las Cuotas Númericas para la Mano de Obra y los Objetivos Númericos para la Dirección.
12. Eliminar las Barreras que Privan a la Gente de su Derecho a Estar Orgullosa de su Trabajo.
13. Estimular la Educación y la Autosuperación de Todo el Mundo.
14. Poner a trabajar a Todas las Personas de la Empresa para Conseguir la Transformación.

CONSIDERACIONES

Los directores, con autoridad, lucharán en cada uno de los trece (13) puntos anteriores. Estarán orgullosos de adoptar la nueva filosofía y de sus nuevas responsabilidades. Para Deming, cualquier actividad, cualquier trabajo, forma parte del proceso y se debe comenzar tan pronto como sea posible a elaborar (con una rapidez deliberada) una organización que guíe la mejora continua de la realidad.

De manera complementaria, el Dr. Deming alerta acerca de enfermedades mortales y obstáculos que se oponen a esta transformación. La diferencia entre ambos se debe, en parte a la dificultad de su erradicación, y en parte a la gravedad del daño causado a la organización.

Según el autor, las principales enfermedades son: falta de constancia en el propósito; énfasis en los beneficios a corto plazo; evaluación del comportamiento; calificación por méritos, o revisión anual; movilidad de los directivos; y el dirigir una compañía basándose sólo en cifras.

1.1.4. El modelo de KAORU ISHIKAWA

"La calidad se logra con educación"

"El control total de calidad al estilo japonés es una revolución conceptual en la gerencia. El CTC instituido en toda la empresa puede contribuir a mejorar la salud y el carácter de la misma. El control de calidad cobra mayor importancia a medida que progresa la industria y se eleva el nivel de la civilización. Mi deseo es que la economía japonesa quede firmemente establecida mediante el CC y el CTC y mediante la capacidad japonesa para exportar productos buenos y de bajo costo a todo el mundo. Entonces, la economía japonesa se colocará sobre una base más firme. La tecnología industrial japonesa quedará bien establecida y el Japón estará en capacidad de exportar tecnología de manera continua. En cuanto a las empresas, espero que puedan compartir sus utilidades con los consumidores, empleados, accionistas y la sociedad en general. Espero que estas empresas se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida no solamente de los japoneses sino de todos los pueblos y que contribuyan de esta manera a traer paz al mundo".¹⁶

Para el Dr. Kaoru Ishikawa,¹⁷ las principales características del Control de Calidad Japonés, son: el Control de Calidad en toda la empresa, con la participación de todos sus miembros; la educación y capacitación en Control de Calidad; las actividades de Círculos de Control de Calidad; la auditoría de Control de Calidad; la utilización de métodos estadísticos; y las actividades de promoción de Control de Calidad a escala nacional.

1.1.4.1 El Control de Calidad en toda la Empresa

El Doctor Kaoru Ishikawa considera que el trabajo realizado por todas las personas de la organización, debe proceder a lo largo de los siguientes pasos: Planear, que incluye determinar metas y objetivos, así como los medios para alcanzar dichas metas; hacer, lo cual implica dar educación y capacitación, para luego realizar el trabajo; verificar, los efectos de la realización; y por último, actuar o emprender la acción apropiada. El autor enfatiza de manera especial la participación de todos los miembros de la organización. Para ello destaca las funciones que deben asumir las gerencias alta y media, circunscribiendo la participación de

los supervisores y trabajadores de línea a través de los Círculos de Control de Calidad.

Dentro de las funciones de alta gerencia, consideradas por el autor, se encuentran: estudiar el control de calidad y control total de calidad antes que cualquier persona en la compañía; establecer políticas para definir las posiciones que adoptará la empresa en esta materia; reunir información relativa a la calidad y al control de calidad, y especificar sus prioridades en términos concretos; asumir el liderazgo en calidad y Control de Calidad; impartir educación adecuada en combinación con planes a largo plazo, tales como planes de colocación de personal y planes de organización; verificar si la calidad y el control de calidad se están realizando de acuerdo con lo proyectado, y tomar las medidas necesarias; dotar a la empresa de un sólido sistema de garantía de calidad; establecer un sistema de gerencia interfuncional; inculcar la idea de que el proceso siguiente es su cliente, lo que da garantía a cada uno de los procesos sucesivos. En síntesis, el autor resalta el papel de liderazgo que debe asumir la alta gerencia en este proceso.

1.1.4.2. Educación y Capacitación en Control de Calidad

"El control de calidad empieza con educación y termina con educación".¹⁷ Por esta razón, la educación, según el autor, debe tener las siguientes características: centrarse en el Control de Calidad para cada nivel; ser a largo plazo; darse al interior de la empresa; continuarse de manera indefinida; y agregando por último como la educación formal debe constituir menos de la tercera parte del esfuerzo educativo total.

1.1.4.3. Actividades de Círculos de Control de Calidad

Las razones por las cuales, desde el punto de vista del autor, se crearon los CCC fueron: contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa; respetar al ser humano y crear un lugar de trabajo amable y diáfano; y ejercer las capacidades humanas plenamente, de tal forma que con el tiempo se puedan aprovechar estas capacidades de manera infinita.

Además, el Doctor Ishikawa considera diez factores básicos que se deben tener como pautas útiles para dirigir esas actividades: auto-desarrollo; servicio voluntario, actividades de grupo; participación de todos los empleados; utilización de técnicas de CC; actividades íntimamente relacionadas con el lugar del trabajo; vitalidad y continuidad de las actividades de CC; desarrollo mutuo; originalidad y creatividad; atención a la calidad, a los problemas y a la mejora.

1.1.4.4. Auditoría en Control de Calidad

La auditoría de calidad tiene algunas analogías con la labor de la inspección; mientras que la auditoría de CC se asemeja más al Control de procesos. La primera por sí sola no puede asegurar a la larga la práctica de la garantía de calidad, mientras que la auditoría de CC guarda estrecha relación con el juicio que se forma sobre la calidad de los productos que han de fabricarse en el futuro. Una diferencia básica entre las dos es que la de CC se concentra en el examen del sistema mismo y en la forma como está operando.

CONSIDERACIONES

1.1.4.5. Utilización de los métodos estadísticos

El autor divide los métodos estadísticos en tres categorías, de acuerdo con su nivel de dificultad. El método estadístico elemental, el cual involucra cuadros de Pareto; diagramas causa-efecto; estratificación; hoja de verificación; histograma; diagrama de dispersión; y gráficas y cuadros de control. El método estadístico intermedio, comprendiendo teoría del muestreo; inspección estadística por muestreo; diversos métodos para realizar estimaciones y pruebas estadísticas; métodos de utilización de pruebas sensoriales; y métodos de diseñar experimentos. El método estadístico avanzado (con computadores): métodos avanzados de diseñar experimentos; análisis de multivariados; y diversos métodos de investigación de operaciones.

1.1.5. Modelo de PHILIP B. CROSBY

"Calidad obtenida por medio del cambio"

Philip Crosby entiende la Calidad en términos de "cumplir con los requisitos"¹² la cual puede ser mensurable; que se alcance o no, depende de la participación de todos en la organización. Hace énfasis en la prevención y no en la verificación; resaltando la importancia de tener "cero defectos" como estándar de realización. A su vez muestra cómo el costo de la calidad es la contabilización de todo lo que no tendría que hacerse, si todo se hubiese hecho bien, desde la primera vez. Para entender la Administración de la Calidad, el autor describe un proceso al que denomina "Cuadro de Madurez", donde muestra todas las etapas por las que pasan los directivos de una empresa, antes de lograr una verdadera administración de la calidad.

La etapa de Incertidumbre: donde la dirección desconoce a la calidad como una herramienta útil para la administración.

La etapa del Despertar: la dirección empieza a reconocer que la administración por la calidad puede ayudar, pero no está dispuesta a dedicar el tiempo y dinero necesarios para ponerla en marcha.

La etapa de Ilustración: En la realización del proceso de mejoramiento de calidad, se aprende más de administración. La etapa de Sabiduría: hay participación, se entienden realmente los elementos de calidad. Es la etapa en la cual la compañía tiene la oportunidad de hacer permanentes los cambios.

La etapa de Certeza: consideran a la administración de la calidad una parte esencial del sistema de la compañía.

Crosby conceptúa que todo este proceso se trata, básica y fundamentalmente, de un cambio de actitudes. "Una iniciativa de la compañía para mejorar la calidad... debe ser bien pensada e implantada de acuerdo con un plan a largo plazo. Requiere un cambio de actitud cultural, necesita llegar a formar parte de su estilo de vida."¹⁴

1.2. LA CULTURA EN LA ORGANIZACION

Estudiar la cultura tiene su razón de ser en el propósito principal de esta investigación: indagar acerca de las influencias que tienen los aspectos culturales cuando se

trata de administrar una organización bajo el modelo de Gestión de Calidad Total.

Las exigencias del modelo apuntan, más que al aspecto técnico, a lo humano; siendo así, es necesario hacer consideraciones sobre las manifestaciones del comportamiento del hombre en las organizaciones para poder encontrar explicaciones que permitan entender porque se actúa de una determinada manera y la forma como esa actuación influye en el desempeño laboral.

1.2.1. El Concepto de CULTURA

Se encontró un apoyo teórico importante para el presente estudio en el aporte del antropólogo Edward Burnett Tylor (1870), quien presentó la primera definición del concepto de la siguiente forma:

"La cultura o civilización, tomada en su sentido etnográfico amplio, es ese complejo total que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad"¹⁵

Posteriormente definiciones son el resultado de trabajos de campo realizadas por otros antropólogos quienes, en la medida que hacen nuevos hallazgos, incluyen o excluyen elementos o características propias de los grupos humanos que determinan su comportamiento individual y social.

Para Bronislaw Malinowski (1967), el concepto es mucho más amplio:

"La cultura es un compuesto integral de instituciones en parte autónomas y en parte coordinadas. Está constituida por una serie de principios tales como la comunidad de sangre a través de la descendencia; las actividades especializadas; y el último pero no el menos importante principio del uso del poder en la organización política"¹⁶

Malinowski considera el factor biológico como el determinante principal de la cultura, no el social. Basa su posición en la consideración que hace del hombre como animal lleno de necesidades básicas que debe suplir primero que las secundarias. Estas vienen a constituirse en las derivadas o culturales propiamente. Son las que se van originando a medida que el hombre se interrelaciona con otros hombres y con su ambiente.

Una definición actual de cultura de un estudioso del comportamiento humano en las organizaciones a nivel nacional, corresponde a Ricardo Cardona (1988) quien en cierta forma resume las definiciones clásicas de la siguiente forma:

"Cultura es la suma de todos los artefactos, el comportamiento, las instituciones y los conceptos mentales transmitidos por aprendizaje entre los miembros de una sociedad, y las pautas holistas que la forman"¹⁷

A partir de estas definiciones se hace posible adentrarse en el estudio de la cultura para poder encontrar las explicaciones a sus manifestaciones en un determinado contexto, representado en nuestro caso por el elemento humano en las organizaciones de producción.

CONSIDERACIONES

Leslie White (1949), identifica la cultura como un sistema¹⁸ y, al igual que Malinowski, ese todo integrado contiene elementos interfuncionales.

White distingue tres categorías o niveles de la cultura: uno básico o primario que llama Nivel Tecnológico el cual está compuesto, entre otros elementos, por las herramientas de producción, instrumentos materiales y su uso; sin la tecnología no es posible el desarrollo de los otros niveles. El segundo lo forman los Sistemas Sociales, los cuales no pueden darse sin el primero, pues constituyen las relaciones colectivas e individuales tales como las de parentesco, ocupacionales y económicas. El tercero y último nivel formado por los Sistemas Ideológicos o Filosóficos, incluye las ideas, creencias y símbolos. La variable tecnología es independiente y el segundo nivel es función de ella. Las filosofías, por su parte, son un reflejo de los otros dos niveles.

Estas consideraciones son muy válidas al tratar de operacionalizar el concepto porque, al conocer en detalle todos los componentes de la cultura se podrán hacer concretos los aspectos que interesan en el estudio. De las definiciones del concepto y análisis previo se tendrán en cuenta los siguientes aspectos culturales que pertenecen al tercer nivel en la categorización de White: los valores, las actitudes, las creencias, los ritos y los símbolos.

En esta investigación interesa conocer la forma como el hombre pasa de su condición de individuo sólo frente a la naturaleza en búsqueda de los elementos mínimos para su subsistencia, al hombre social e integrado a un grupo que le ofrece los medios para subsistir. Entonces, vemos que en un primer nivel de desarrollo, el hombre está solo y es obligado por sus necesidades primarias a crear y buscar la forma de hacerle frente a las exigencias del medio. Una de ellas no sólo corresponde a las herramientas físicas necesarias para conseguirse el medio de sustento, sino también, la necesidad perentoria de realizar tareas en conjunto con otros individuos debido a la naturaleza de las mismas: actividades de protección y defensa, reproducción y económicas entre otras.

Al comenzar a interrelacionarse, el individuo inicia una cadena de "dar" y "recibir" con la cual se va integrando al grupo y, éste, al mismo tiempo, va asimilando el componente individual que hará posible la idiosincrasia que no es más que la cultura propia del organismo o grupo formado. Malinowski (1961) afirma que "el grupo", después de todo, no es sino la unión de los individuos y debe definirse así".¹⁹ Es en el grupo donde comienzan a manifestarse los aspectos que constituyen la cultura en el segundo nivel del cual habla White. Las relaciones derivadas del contacto grupo-individuo son las que hacen aparecer el concepto de cultura como tal, pues el individuo en tanto esté solo no puede desarrollar la cultura. El concepto es propio de la sociedad, grupo o comunidad de hombres.

Este mismo concepto es aplicable al referirnos a las agrupaciones de trabajo, en las cuales se hace necesaria la cooperación. En las etapas de transición del individuo sólo frente a la naturaleza, a la formación de comunidades o grupos, las relaciones son función de las necesidades que empiezan a multiplicarse y para poder lograr la satisfacción de las mismas es indispensable

"asociarse" con otros. Para Engels (1961) "el desarrollo del trabajo contribuyó necesariamente a acercar más entre sí a los mismos miembros de la sociedad, multiplicando los casos de ayuda mutua y de acción en común y esclareciendo ante cada uno la conciencia de la utilidad de esta cooperación".²⁰

" Los individuos nunca tienen éxito o se mueven en su medio ambiente solos, sino que lo hacen en grupos, y esta organización se expresa en estatutos tradicionales, que son sobre todo simbólicos".²¹

Las afirmaciones anteriores, producto de las observaciones y de los trabajos de campo realizados en la antropología, permiten continuar los planteamientos acerca de la cultura como ente integrador, asociados a las organizaciones. Sólo acogiéndonos a las afirmaciones anteriores puede entenderse la naturaleza de la formación de los grupos humanos, y, de ellos, el grupo humano que interesa en este estudio cual es la organización.

Teniendo como principio que la cultura es distintiva, es decir está mediada por la particularidad de la organización y del sujeto, lo cual la lleva a ser diferente en cada una de ellas, los individuos que la conforman pueden percibir sus elementos a través de sus distintas manifestaciones.

El nivel de percepción de los aspectos tangibles e intangibles manifiestos en la cultura, está determinado en gran medida por "las características del perceptor: sus necesidades o motivos, los valores, las actitudes, el ajuste personal y la personalidad, la edad y el sexo".²²

Todo este conjunto de factores originan en últimas la conducta de los individuos como resultado de la actividad sensorial y cargan de significado las acciones que el perceptor experimenta. En este orden de ideas, Segall y colaboradores (1966) citado por Wittaker J.,²³ llegan a la conclusión, por sus trabajos, que la percepción está sujeta a muchas de las mismas influencias que conforman otros aspectos de la cultura en particular y afirman que "cada experiencia individual se combina de manera compleja para determinar su reacción en determinada situación de estímulos". De este modo, en el mismo grado que algunas clases de experiencias ocurrirán más probablemente en algunas culturas que en otras, habrá amplias diferencias en la percepción en las otras culturas. O, para expresarnos de otra forma, "en grado muy importante aprendemos a percibir".

1.2.2. El Concepto de la Cultura Organizacional

El concepto de organización se entenderá mejor partiendo de las consideraciones hechas acerca de los componentes de la cultura como también de las razones que llevan a la agrupación. Como vimos antes, la necesidad del hombre de interrelacionarse dio origen a la formación de los grupos y las organizaciones tienen su razón de ser fundamentalmente en esa afirmación. De esta forma se podrá considerar la definición siguiente de organización:

CONSIDERACIONES

EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....

" Ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas)".²³



Las organizaciones económicas en las cuales se agrupan los individuos para la consecución de bienes y servicios que lleven al bienestar de toda la sociedad crean también su propia cultura en la medida en que sus gestores y seguidores le van impregnando en el tiempo de los elementos que las hacen entes únicos con sus esquemas propios de actuación. Para entender mejor el comportamiento de las organizaciones, debe tenerse en cuenta que ellas tienen su cultura de la misma forma que grupos humanos tienen las propias que los distinguen unos de otros.

La cultura organizacional aparece entonces como un concepto que define ese "modo de ser" de las organizaciones. Veamos entonces las siguientes definiciones de cultura organizacional:

" Las creencias compartidas que tiene la alta gerencia acerca de la forma cómo ellos deben manejarse y manejar otros empleados, y la forma cómo deben conducir sus negocios. Estas creencias son por lo general invisibles para la alta gerencia pero tienen un gran impacto en sus pensamientos y acciones". (Lorsch, 1986).²⁴

Mucho más completa es la siguiente del profesor Edgar H. Schein, quien en su libro "La Cultura Empresarial y el Liderazgo" (1988), la define como:

" La cultura es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".²⁵

Las manifestaciones de la cultura organizacional, son entonces las respuestas de adaptación que se van desarrollando en el tiempo, como son los conocimientos y los significados dados a las cosas, valores, comportamientos, costumbres, prácticas, expresiones materiales, símbolos, y otros elementos más, que estructurados a través de los años, se identifican como propios de un grupo, y les sirven para mantener un ajuste social entre sus miembros, dentro de una dinámica de cambio lenta. Teniendo en cuenta que la cultura es distintiva, es válido afirmar que en la medida en las organizaciones tiene su "forma de ser" o de "hacer las cosas", tendrán sus características diferenciadoras. Estas características son las que determinan las manifestaciones culturales las cuales pueden ser tangibles o intangibles. Cuanto más tangibles sean los aspectos culturales, de mejor forma se podrá conocer la organización.

Sin embargo, el complejo cultural manifestado en la organización

CONSIDERACIONES

es el resultado de los componentes individuales traídos de la cultura mayor, entendida como la cultura prevaleciente en la sociedad en la cual está inserta la organización, y la que es en últimas la que determina la cultura particular de la misma.

Quienes gestan el negocio, tienen un propósito específico que los lleva a la creación de una organización con base en el concepto que se presentó anteriormente de ella. De acuerdo con el mismo, toda organización se crea con unos objetivos específicos y son ellos los que direccionan el pensamiento de sus creadores; los que a su vez, son producto de una sociedad que tiene un estilo particular de hacer las cosas.

La representación de las características y manifestaciones de la cultura, de una forma más concreta, se da en el Clima Organizacional. Tanto el clima como la cultura organizacional "se concentran en características comportamentales a nivel de la organización" e "intentan explicar la forma como las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos, con el tiempo, crean las características de un sistema organizacional".²⁷ Por una parte, el clima se manifiesta en el Estilo de Dirección, Liderazgo, Participación, Toma de Decisiones, Motivación y Control. La cultura, a su vez, comprende aspectos profundos del comportamiento como son los valores y las creencias. Por lo tanto, cabe decir que mientras la cultura establece los principios subyacentes del comportamiento, el clima muestra en la acción las formas de manifestarse la cultura.

Para una mayor claridad en relación con los dos conceptos se tendrá en cuenta la siguiente definición de clima organizacional:

"Es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento, y c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización".²⁸

Como puede verse, en este concepto también se incluyen elementos de la definición de cultura y de allí las semejanzas entre ambos. La distinción se hace necesaria cuando se trata de hacer claridad acerca del enfoque del estudio y la metodología aplicada para encontrar, en última instancia, las explicaciones al "por qué en una organización se hacen las cosas de determinada forma". En lo que respecta al problema planteado en esta investigación, se trata de encontrar respuestas a aspectos tales como, la influencia que tienen las creencias compartidas en la organización en el comportamiento que se manifiesta en la Cooperación, Superación o Participación. De la misma forma, se tardaría de encontrar explicaciones a un determinado Estilo de Dirección apuntando a los valores o actitudes que tuviera la gerencia hacia la forma como debería ejercer sus funciones.

La adopción de determinadas prácticas de dirección y desempeño reflejan los móviles que tienen los individuos en la organización para hacer las cosas. Se entiende que si los valores prevalecientes son, por ejemplo, la solidaridad y la cooperación, se espera que haya un alto grado de participación. Por el contrario, si es una organización en la que reine la inconstancia,

el resultado esperado es la improvisación y el desorden. Este contraste puede servir para ilustrar cómo se diferencian las organizaciones teniendo en cuenta los aspectos culturales prevalecientes en cada una de ellas. De la misma forma, se puede considerar la forma como esos aspectos influyen en el estilo de gerencia adoptado y/o el desempeño de los individuos en la organización.

1.2.3. Cultura y Estrategia de Gestión

Para comprender mejor la relación que tendría cierta manera de administrar una organización con los aspectos culturales que le subyacen se tendrá en cuenta de la definición de cultura organizacional las siguientes palabras: "las creencias compartidas que tiene la alta gerencia acerca de la forma como ellos deben manejarse y manejar otros empleados, y la forma cómo deben conducir sus negocios...." (Lorsch, 1986).

Por lo tanto, podría afirmarse que las estrategias establecidas por la alta dirección están apoyadas en los fundamentos culturales, pues estos "impregnan todos los componentes del esquema organizacional de una empresa". Sallenave (1985), sostiene que "la cultura influye no sólo en el esquema organizacional de la empresa, sino sobre su estrategia".²⁹ Estas afirmaciones sirven de apoyo para sostener que la adopción de una determinada estrategia gerencial estará fundamentada en el marco cultural en que se desenvuelva la empresa, representada ésta por las personas que la conforman, y, especialmente la gerencia, la cual es la encargada de establecer las políticas y estrategias de desarrollo de la misma. Sallenave (1985) también afirma: "La estrategia es creación del estratega. Pero el estratega no es libre, está envuelto en una red de estructuras sometidas a influencias culturales".³⁰

Al tratar de comprender la adopción de una determinada estrategia se hará necesario adentrarse en los aspectos culturales que la apoyan, es decir, la gestión estratégica no debe entenderse solamente como un proceso técnico-económico sino que es producto de consideraciones socio-político-económicas de la empresa. Por lo tanto, cuando se trata de adoptar nuevas formas de desarrollo de la empresa - en el lenguaje de la administración, las estrategias de gestión - la decisión deberá ser producto de consideraciones profundas acerca de las implicaciones sociales que ésta tendrá al interior de la organización.

Según las consideraciones anteriores se entenderá el concepto de estrategia como "el flujo de decisiones tomadas en el transcurso del tiempo por la alta gerencia, las que, comprendidas en su totalidad, revelan los objetivos perseguidos y los medios por los cuales se espera alcanzarlos". (Lorsch, 1986).³¹ De acuerdo con el autor la estrategia puede estar implícita o explícita.

Teniendo en cuenta lo anterior, acerca de las estrategias de gestión, se introducirá el concepto de Gestión de Calidad Total como el producto de una necesidad de supervivencia en la administración de los recursos socio-técnicos y económicos del pueblo japonés. La definición de Gestión de Calidad Total adoptada en esta investigación es la siguiente:

CONSIDERACIONES

" Estrategia para la supervivencia basada en un nuevo conjunto de valores que busca satisfacer totalmente los requisitos del cliente a través de un proceso de Mejoramiento Permanente de Calidad, Productividad y Ambiente Laboral".

1.2.4. Exigencias Culturales para la Gestión de Calidad Total

La revisión de la literatura incluida en el capítulo sobre los modelos propuestos de Calidad Total permitió conocer cuáles son los aspectos culturales presentes en la adopción de la Calidad Total. Por lo tanto, no sólo se incluyen los que provienen de cultura japonesa siendo éste el país donde se ha adoptado la Calidad Total en su mayor extensión, sino también los que se encontraron en los otros teóricos de occidente: Deming, Crosby y Juran.

En cuanto al legado japonés, éste proviene principalmente del sentido de patriotismo con calidad que estimula la productividad y la competitividad. Estos conceptos son los que le dan sentido a lo que los japoneses hacen en relación con su desarrollo económico. Detrás de ellos subyacen los factores culturales que determinan su forma de ser.

Para comprender mejor la cultura japonesa se consideran algunos rasgos generales de la misma los cuales se han agrupado de esta forma: Religión y Filosofía, Tipo de Pensamiento, Estructura Social y Comportamiento Social.

En cuanto a la religión, debe tenerse en cuenta que la sociedad japonesa es una mezcla de Budismo, Zen, Sintoísmo, Confucionismo y Taoísmo los cuales forman un cuerpo de creencias, actitudes, ritos y símbolos que se encuentran manifiestos en la actitud hacia el trabajo, el respeto y la paciencia entre otros. Puesto que la lógica japonesa es simbólica existe una predisposición a los ritos y su obsesión por las imágenes y figuras. Un principio es comprendido cuando es convertido en un símbolo o caricatura.

La lógica simbólica determina un tipo de pensamiento concreto o sensible y da a los japoneses una extraordinaria capacidad realizadora y una facilidad natural de hablar con "hechos y datos", con otro ingrediente natural y es su exagerada atención a los detalles y a comprender cómo cada etapa se relaciona con el todo. Este proceso permite lograr mejores "procedimientos" que generan mayor información lo que a su vez, lleva al logro de un objetivo a través de una serie de etapas tentativas, en lugar de acciones abruptas. "La distinción es entonces entre el tener muchos datos para decidir y tener suficientes datos para proceder" (Tanner, 1978).³⁷

Existen dos criterios por los cuales los individuos se reúnen en grupos: por atributo o por un marco dado. El primero es adquirido por nacimiento o por méritos personales. El marco es más circunstancial. Es según este último que los japoneses clasifican a los individuos socialmente. Por eso, al hacer su presentación lo hacen como "Pertenezco a la compañía tal" en vez del "Soy gerente de la empresa tal".³⁸

La palabra japonesa KAISHA que significa compañía, si se invierte significa sociedad o SHAKAI. Esto quiere decir, que la empresa del empleado es su sociedad y suministra la red de relaciones que

confiere significado a toda su existencia. El término KAISHA simboliza la expresión de la conciencia del Grupo KAISHI es "mi" o "nuestra" compañía, la comunidad a la que uno pertenece fundamentalmente y la cual es absolutamente importante en la vida personal. Esta conciencia de grupo se expresa en el concepto IE o sistema familiar, ligado a la tradición feudal. Las relaciones humanas dentro de este grupo familiar, se consideran más importantes que cualquier otro tipo de relación como el parentesco. Esta relación se ve compensada por la relación personalizada con un grupo corporativo basada en el trabajo, en la cual están comprometidos los aspectos más importantes de la vida social y económica.

El gerente japonés está equipado culturalmente con un par de conceptos: OMOTE (enfrente de), corresponde a lo visible y URA (detrás de). Estas ideas corresponden a las nociones latinas "de derecho y de hecho", con una diferencia: los japoneses consideran a URA como aquello que constituye la vida real; y OMOTE es una función ceremonial para el beneficio de los otros (Tanner, 1978).³⁴ La comprensión de ambos conceptos es fundamental para comprender cómo funciona el Japón moderno. Para mantener su OMOTE, los individuos necesitan un esfuerzo y una tensión permanente. La conducta no está regulada por la conciencia individual sino por la aceptación pública. El ansia de evitar la desaprobación no es un signo de debilidad, sino la esencia misma del comportamiento ético.

1.3. EL PROCESO DE CAMBIO

Se puede concebir el cambio como una serie de etapas, partiendo desde una situación vieja, la cual se hace necesario "descongelar", es decir tomar conciencia de la necesidad del cambio; posteriormente se presenta el cambio, lo cual lleva al movimiento; se hace necesario entonces "recongelar", con el fin de asegurar la permanencia en el cambio; terminando así en una nueva situación.

En un proceso de mejoramiento continuo, estas etapas discurren en un continuo fluir, sin aparente diferenciamiento entre ellas. Así pues, para que el cambio se presente, es necesaria la presencia de tres elementos fundamentales: una insatisfacción con la situación actual; un modelo coherente; y un proceso propuesto para él. El cambio se dará cuando la suma de estos tres elementos sea superior a los costos asociados al no incurrir en él.

La insatisfacción es la fuente esencial de la energía o motivación para el cambio. Frecuentemente, es una condición de crisis la que lleva a que se presente la insatisfacción con el status quo. Pero no es necesario esperar a tener tal estado de crisis. Dicha insatisfacción tiene también su origen en uno de los siguientes aspectos: la información con hechos o datos; los diagnósticos o evaluaciones; las demandas de otros, por ejemplo los clientes; y los deseos internos de cambiar.

El papel del modelo de cambio es preveer la visión del estado futuro de la organización, y es la que hace real la dirección del cambio. El modelo de cambio debe ser multidimensional, es decir, debe incluir una estrategia, una estructura, sistemas adecuados, estilos apropiados, personal calificado, habilidades y valores apropiados.

CONSIDERACIONES

En segundo lugar, el modelo de cambio implica un montaje apropiado, un modelaje del comportamiento y el conocimiento de modelos comprobados con éxito. El proceso de cambio es una secuencia de eventos, discursos, reuniones, programas educacionales, decisiones de personal, etc., dirigidos a ayudar a los miembros de la organización a aprender nuevas perspectivas, nuevas habilidades, nuevas actitudes y por tanto nuevos comportamientos. Finalmente, el proceso requiere obtener compromisos de las personas y/o su obediencia. Este proceso incluye entonces la participación de las personas, el establecimiento de una política clara y definida, la precisión en su ejecución, su promoción, la persistencia y el planeamiento. Obviamente, como consecuencia del cambio se presentan algunos costos. Estos, no son más que las pérdidas que los miembros de la organización anticipan como resultado del cambio: de poder, de capacidad, de relaciones, de recompensas y de identidad.

Para Rosabeth Moss Kanter (1985), existen diez razones comunes por las cuales los gerentes encuentran resistencia al cambio.

i. La pérdida de control: "El modo en que la gente recibe un cambio tiene que ver con el hecho de que sientan que puede o no pueden controlarlo. El cambio es emocionante cuando uno lo hace pero es amenazante si se lo hace a uno".³⁵ La mayoría de las personas quiere y necesita sentir el control de los eventos que lo rodean.

Cuantas más opciones podamos dar a las personas, mejor se sentirán ellas respecto al cambio. "Las personas hacen cosas divertidas cuando sienten que no tienen control, pero darles oportunidad de participar puede ayudarles a sentirse más comprometidas con el cambio".³⁶

ii. Excesiva Incertidumbre: La información es importante para crear compromiso con el cambio, además, dividir un gran cambio en una serie de pequeñas etapas puede ayudar a hacerlo parecer menos riesgoso y amenazante. Otra clave para resolver la incomodidad de la incertidumbre es que los líderes demuestren su compromiso con el cambio.

iii. El Factor Sorpresa: La gente se sobresalta fácilmente por las decisiones o solicitudes que los toman por sorpresa. "La primera respuesta a algo totalmente nuevo e inesperado, para lo que no han tenido tiempo de prepararse mentalmente, es la resistencia".³⁷

iv. El Efecto de Diferencia: Gran parte del trabajo de las organizaciones es simplemente habitual. El esfuerzo adicional requerido para reprogramar las rutinas es lo que causa la resistencia al cambio.

v. La Pérdida de Prestigio: El sociólogo Ervin Goffman mostró que la gente iría muy lejos por salvar su prestigio, incluso realizando acciones contrarias a sus intereses a largo plazo para no ser avergonzadas. Por ello, el compromiso con el cambio se asegura cuando las acciones pasadas se ponen en su perspectiva, como lo que aparentemente era correcto hacer entonces pero que ahora los tiempos son diferentes.

vi. Preocupación por la Capacidad Futura: A veces la gente se resiste al cambio por preocupaciones personales acerca de su futura capacidad para ser eficientes después del cambio. Es esencial, al manejar un cambio, cerciorarse de que la gente se siente competente, que haya suficiente capacitación y educación para que la gente entienda lo que está ocurriendo y sepa que pueden dominarlo, que pueden hacer lo necesario.

vii. Efectos Secundarios: Los cambios inevitablemente producen efectos secundarios más allá de su impacto programado. Los buenos líderes, son sensibles a los efectos secundarios causados por los cambios.

viii. Más Trabajo: Una fuente razonable de resistencia al cambio es que el cambio significa simplemente más trabajo. No se puede hacer automáticamente, no se puede hacer sin esfuerzo adicional y toma tiempo.

ix. Resentimientos Pasados: "Las telarañas del pasado que se interponen en el camino del futuro. Cualquiera que haya tenido alguna vez una queja contra la organización, probablemente se resistirá cuando la organización, les diga que hay que hacer algo nuevo".

x. A Veces la Amenaza es Real: Es la más razonable de todas: a veces la amenaza que el cambio significa es real. Lo importante aquí es evitar el fingimiento y las falsas promesas.

En resumen, la autora expresa cómo la resistencia al cambio no es irracional, surge de preocupaciones buenas y comprensibles. Para crear compromiso con el cambio, se debe entonces en el concepto de la autora, dar lugar a la participación en el planeamiento del cambio, dejar opciones dentro de la decisión global de cambiar, presentar una visión con detalles al nuevo estado, compartir información respecto al nuevo estado, compartir información en relación a los planes de cambio, dividir un gran cambio en pequeñas etapas, minimizar las sorpresas, permitir la digestión de las necesidades del cambio, demostrar repetidamente el compromiso con el cambio, aclarar los estándares y requisitos del cambio, ofrecer refuerzos positivos, buscar y recompensar a los pioneros, evitar crear perdedores obvios, y permitir las expresiones de nostalgia.

El proceso de cambio hacia una cultura de calidad implica profundas transformaciones en la forma en que los individuos dentro de las organizaciones piensan y actúan. Por lo complejo de dicha transformación cultural, no existe al parecer una forma única y detallada en la cual se deba implantar, según los diversos autores, el modelo de calidad total al interior de las organizaciones. Los autores no muestran una secuencia ordenada de pasos que le garanticen al gerente comprometido en esa transformación cultural, un éxito en su nueva tarea.

En la etapa inicial se deberá preparar la organización para la calidad, lo cual involucra los siguientes aspectos: organización para la calidad y estudio de la Gestión de Calidad Total; evaluación de la cultura corporativa, actitudes de los empleados y percepciones de los clientes; análisis de los costos de la mala calidad; y definición de la política de calidad.

CONSIDERACIONES

La alta gerencia debe ser consciente de que el cambio complejo toma años y nunca ocurre como resultado de un pronunciamiento a alto nivel. Este se produce sólo cuando la gente empieza a hacer las cosas de forma diferente.

Un modelo de cambio podría ser el siguiente: la persona emprende algún tipo de acción que produce un resultado. Se observó el resultado y se interpreta como positivo o negativo. Con base en la interpretación del resultado, la persona modifica su actitud y se comporta de forma diferente en una próxima oportunidad con el fin de producir un resultado distinto.

Con frecuencia, la gerencia trata de cambiar la cultura al describir las nuevas actitudes que busca como "de primera calidad", pero fracasa en la tarea de dar los pasos necesarios para influir sobre la acción que toman los empleados. Esta estrategia fracasa porque los empleados no actúan en forma diferente, los resultados de sus acciones no cambian, y por tanto, su actitud sigue siendo la misma.

Solo en lograr que las personas hagan las cosas de forma diferente podremos modificar las actitudes y por supuesto, los resultados. El desarrollo de la Gestión de Calidad Total es pues un proceso de cambio cultural a largo plazo. Se necesita planeación, paciencia y perseverancia para hacerlo correctamente y bien.

Thomas Berry en el libro "Cómo Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total", su autor resume así las acciones a seguir para iniciar la transformación cultural: 1) saber qué se espera con la Gestión de Calidad Total, lo cual representa un cambio cultural importante el cual requiere de varios años. 2) comprometer a la organización y 3) elegir un enfoque de arriba-abajo ya que de esa forma garantiza un cambio cultural más efectivo, establece un lenguaje común entre los diferentes niveles de la empresa y genera mayores rendimientos financieros desde la iniciación del proceso. Finalmente, comience con equipos de mejoramiento continuo, seguidos por una planeación de la calidad y posteriormente, por la calidad a nivel de unidades".³⁸

Al igual que el anterior autor varios escritores tratan de dar su propia fórmula, teniendo en común entre ellos la necesidad de lograr a todo nivel la interiorización, mediante la motivación, la educación, la capacitación y el liderazgo, algunos conceptos claves.

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, por ejemplo, detalla los pasos a seguir de la siguiente forma:

"Una vez se han interiorizado los conceptos fundamentales del Control Total de Calidad, tales como mercado hacia adentro; la calidad es lo primero; acción orientada hacia "las pocas cosas importantes"; el enfoque científico (hechos y datos); control de procesos: planeación e implementación de la prevención; el control de la dispersión; el concepto del cliente interno; el control hacia atrás; la acción recurrente preventiva; el respeto por los empleados; y el compromiso de la alta gerencia, la organización se encuentra lista para su implantación".³⁹

La forma de implantación del modelo de calidad total ha sido ajustada por diferentes autores accidentales, variando de uno a otro el énfasis colocado en alguno de los aspectos claves del

modelo. En el caso colombiano, por ejemplo, el Dr. Hernando Mariño (1992) propone su modelo de implantación de la Gestión de Calidad Total en los siguientes términos: "Lo que se propone es un modelo que ayude a la gerencia a entender el proceso y los aspectos críticos en la administración de la calidad total en la organización. Deseo aclarar que se trata de un modelo fruto del estudio de experiencias vividas en empresas brasileñas, colombianas, dominicanas, holandesas, japonesas, mexicanas, norteamericanas, suecas y venezolanas, sobre las cuales conocí el proceso vivido ya por boca de sus protagonistas o como actor, en función de asesor de tales empresas. Como todo modelo, tiene sus limitaciones y no pretende ser más que una guía para el lector".⁴⁰

FASE	ACTIVIDADES
Despertar	Información Educación Estudio de Experiencias Diagnóstico Organizacional
Organización y Planificación	Difusión de Políticas Información Global Educación, Capacitación y Entrenamiento
Implementación y Acción	Información Capacitación del Grupo Coordinador Trabajo con el Sindicato Plan Piloto Refuerzo y Divulgación Círculos de Calidad
Expansión	Información Capacitación Permanente Intercambios, Mes de la Calidad Grupos de Mejoramiento Círculos de Calidad
Madurez	Cubrimiento Total, Interno y Externo Gerencia Democrática

1.4. RESULTADOS

Toda organización debe mostrar resultados mensurables independientemente del proceso administrativo utilizado y como tal, La Gestión de Calidad Total no está exenta de ello. Es así que autores como Robert Schaffer y Harvey Thompson (1988) resaltan que los buenos programas de cambio empiezan por los resultados.⁴¹

Los programas centrados en las actividades tienden a descuidar los resultados que deberían lograr. Incluso, según estos autores, en estos programas la palabra "resultados" está prohibida, utilizando en su lugar mediciones engañosas centradas en las actividades, asumiendo que éstas últimas producirán inevitablemente los resultados buscados.

Los autores agregan al respecto cómo éste método de centrar la atención en las actividades como fines en sí mismos se agrava por

CONSIDERACIONES

el hecho de que los programas de mejoras suelen ser diseñados por asesores externos en lugar de los directivos de producción. Ante esto, los altos directivos se embarcan con entusiasmo en estas actividades aliviándose, por lo menos momentáneamente de la carga de tener que mejorar realmente los resultados.

Otra razón desde el punto de vista de Schaffer y Thompson se refiere a la necesidad que tienen los empleados de experimentar el éxito en sus programas de mejoras a través de los resultados mensurables, ya que esto les crea confianza y destreza.

De manera concreta, en la Gestión de Calidad Total, Kaoru Ishikawa afirma que "el control de calidad que no muestra resultados no es control de calidad".⁴² Los resultados que buscan las organizaciones al iniciar la Gestión de Calidad Total, según Ishikawa, pueden resumirse de la siguiente forma:

- i. Mejorar la salud y el carácter corporativo de la empresa.
- ii. Combinar los esfuerzos de todos los empleados logrando la participación de todos y estableciendo un sistema corporativo.
- iii. Establecer el sistema de garantía de calidad y ganar confianza de clientes y consumidores.
- iv. Alcanzar la mejor calidad del mundo y desarrollar nuevos productos.
- v. Establecer un sistema administrativo que asegure utilidades en momentos de crecimiento lento y que pueda afrontar diversas dificultades.
- vi. Mostrar respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos, considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación.
- vii. Utilizar las técnicas de Control de Calidad (métodos estadísticos).

En la visión de Deming, los resultados de una aplicación de la Gestión de Calidad Total se resume en su "Reacción en cadena",⁴³ la cual implica reducción de costos, mejora en la productividad, mayor cobertura del mercado, garantía de supervivencia en el negocio y una mayor generación de empleo.

Philip Crosby retoma elementos de los dos autores anteriores (Ishikawa y Deming) tales como el "bienestar de corporación", la "satisfacción del cliente", etc., añadiendo como estándar de medición de los resultados obtenidos, su concepto de "cero defectos".⁴⁴

Por último, Joseph M. Juran, concuerda con los planteamientos anteriores en cuanto a las características de los resultados deseables. Sin embargo, resalta que la manera más acertada de evaluar dichos resultados es a través de la comparación entre el comportamiento real y los objetivos preestablecidos, debiéndose actuar sobre las diferencias.

De lo anteriormente expuesto, puede deducirse que existen diferentes formas de evaluar los resultados de la Gestión de Calidad Total, pudiéndose sintetizar en dos maneras: la primera, a través de unos indicadores preestablecidos; la segunda, mediante la comparación de unos objetivos propuestos con los resultados obtenidos.

Con respecto a la primera forma, a partir de lo expresado por los autores Deming, Ishikawa y Crosby, se derivó una herramienta que permitiría evaluar los resultados de la Gestión de Calidad Total por medio de una serie de requisitos, de acuerdo con la teoría de estos autores. Dicha herramienta se conoce con el nombre de Auditoría de Calidad y ha sido estandarizada mundialmente en la norma ISO 9000 (International Standardization Office), la cual, a su vez, ha sido asumida por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC).

Ya a nivel de nuestro país, el investigador Carlos Julio Rojas, (1992) estableció los siguientes indicadores de los resultados obtenidos por las empresas colombianas exitosas, en un estudio realizado en once empresas entre las cuales algunas trabajan en Gestión de Calidad Total.⁴⁵ Son ellos:

- i. Resultados Económicos: ventas anuales, utilidades, patrimonio y endeudamiento.
- ii. Imagen, velocidad de respuesta al cliente, calidad del producto, cumplimiento y precio.
- iii. Desarrollo, crecimiento y diversificación.
- iv. Adaptabilidad, flexibilidad, tecnología, producto, personas, infraestructura.
- v. Cultura de dirección, estilo de dirección, valores, sentido de pertenencia, proyección social.

Con respecto a la segunda forma de evaluar resultados, Juran considera que la manera más acertada de evaluarlos es a través de la comparación de los objetivos planteados y los resultados alcanzados. De manera concordante, autores como Rosabeth Moss Kanter y T.J. Rodgers, establecen la importancia de fijar objetivos medibles, alcanzables y de fácil manejo que permitan valorar la actuación de cada persona en cuanto a la contribución que ha tenido en el logro de los objetivos alcanzados.

NOTAS DE PIE DE PAGINA

- 1 ISHIKAWA, Op. Cit. p.86.
- 2 Ibid., 84.
- 3 Ibid., p.40.
- 4 FEIGENBAUM, V. Armand. Control Total de Calidad. México: Compañía Editorial Continental, 1977. p.24.
- 5 Ibid., p.13.
- 6 Ibid., p.17.
- 7 Ibid., p.18.
- 8 JURAN, Joseph M. Planificación para la calidad. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A., 1989. p.9.
- 9 DEMING, Edwards W. Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis. México: Editorial Díaz de Santos, S.A. 1989. p.45.
- 10 ISHIKAWA, Op. Cit. p.1.
- 11 Ibid., p.99.
- 12 Ibid., p.85.
- 13 Crosby, Philip. La Calidad no cuesta. México: CECSA, 1990. p.108.
- 14 Ibid., p.54.
- 15 TYLOR B. Edward. Primitive Culture. (Londres: J. Murray, 1871). En: BOHANNAN, Paul y GLAZER Mark. Antropología. Lecturas. Santafé de Bogotá,

CONSIDERACIONES

- 16 Mc Graw Hill. 1993. p.64.
MALINOWSKI, Bronislaw. Una teoría científica de la cultura y otros ensayos. Buenos Aires: Suramericana, 1967. p.54.
- 17 CARDONA, E. Mauricio. Cultura Organizacional: Una teoría administrativa más? segunda parte. En: Administración de Personal. (jul./sept., 1988); p.167.
- 18 WHITE, Leslie. La energía y la evolución de la cultura. En: BOHANNAN y GLAZER, Op. Cit., p.350.
- 19 MALINOWSKI, Bronislaw. El grupo y el individuo en el análisis funcional. En BOHANNAN y GLAZER. Op. cit., p.78.
- 20 ENGELS, Friedrich. Dialéctica de la naturaleza. México: Editorial Grijalbo, 1961. p.18
- 21 MALINOWSKI, Op. Cit. p.285
- 22 WITTAKER, Op. Cit. p.175.
- 23 Ibid., p.161.
- 24 DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administrativas. Bogotá: Mc Graw Hill, p.7.
- 25 LORSCH, W. Jay. The invisible Barrier to strategic change. California Management Review. V. XXVIII, Winter 1986. n.2. p.36.
- 26 SCHEIN, Edgar. La cultura organizacional y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés, 1985. p.12.
- 27 DENISON, Daniel. Cultura Corporativa. Legis: Santafé de Bogotá, 1991. p.13.
- 28 Ibid., p.23.
- 29 SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma, 1990. p.264.
- 30 Ibid., p.265.
- 31 LORSCH, Op. Cit. p.34
- 32 TANNER, Pascale Richard. Zen and the art of management. Harvard Business Review. March-April, 1978. p.155
- 33 ARANGO, Francisco et al. Qué aprendimos en Japón y Corea? Informe de viaje. Publicación del Grupo CORONA. Bogotá (enero, 1991)
- 34 TANNER, Op. Cit. p.157.
- 35 MOSS KANTER, Rosabeth. Managing the human side of change. Management Review. April, 1985. p.54
- 36 Ibid., p.52.
- 37 Ibid., p.55.
- 38 BERRY, Thomas. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Bogotá, Mc Graw Hill, 1991.p.12.
- 39 ISHIKAWA, Op. Cit. p.131.
- 40 MARIÑO, Hernando. Gerencia de la calidad total. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1992. p.109.
- 41 SCHAFFER, H. Robert y Thompson, Harvey A. Successful change programs begin with results. Harvard Business Review. 1988. p.58.
- 42 ISHIKAWA, Op. Cit. p.179
- 43 DEMING, Op. Cit. p.1.
- 44 CROSBY, Op. cit. p.99.
- 45 ROJAS, Carlos Julio. Empresas colombianas exitosas. Santafé de Bogotá: Grijalbo. 1992. p.141

**ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
E.A.N.**

CENTRO DE EDUCACION CONTINUADA

PROGRAMACION SEGUNDO SEMESTRE DE 1994

SEPTIEMBRE

Gerenciamento Estratégico de Proyectos.	Septiembre 1 a Octubre 5
Desarrollo de Recursos Humanos en el Sector Hospitalario.	Septiembre 2
Administración y Control de Gestión de Centros Médicos.	Septiembre 6 de 1994 a Julio 6 del 95
Seminario de la Metodología de la Investigación en la Salud.	Septiembre 5 a Octubre 26
Innovación Tecnológica Empresarial.	Septiembre 7 a Octubre 24
Creación y dirección de Negocios.	Septiembre 7 a Noviem. 11
Desempleo y Subempleo Profesional.	Septiembre 9 y 10
Finanzas para no Financistas.	Septiembre 12 a Octu. 26
Administración y Control de Gestión en el Sector Hospitalario.	Septiembre 16 y 17
Control Interno Hospitalario.	Septiembre 23 y 24
Investigación en Salud.	Septiembre 30 a Octubre 1

OCTUBRE

Microcomputadores aplicados a las finanzas.	Octubre 1 a Noviembre 19
Desastres y Calástrofes	Octubre 7 y 8
Planeación Estratégica Financiera	Octubre 14 y 15
Nuevas Tecnologías y Empresas de Base Tecnológica	Octubre 18 a Noviembre 24
Sistemas de Contabilidad de Costos y Régimen Tarifario Aplicado a Centros de Salud.	Octubre 21 y 22

NOVIEMBRE

Reingeniería de Procesos.	Noviembre 4 y 5
Interfase con Lenguaje Ensamblador para Clipper.	Noviembre 19 a Diciem. 10

OTROS CURSOS PROGRAMADOS

Oportunidades Comerciales en Negocios Internacionales, La Naturaleza de los Negocios Internacionales, Finanzas Internacionales, Mercado de Capitales y de Dinero en Colombia, Desarrollo de Productos y Mercados, Cómo Participar en Ferias y Exposiciones Internacionales, Investigación de los Mercados Internacionales, Entrenamiento Mental y Práctica Psico-Física para la Actividad Diaria, Ajustes Integrales de Información Financiera por inflación, Gerencia Estratégica de Empresas, Gestión Tecnológica Empresarial, Apertura Económica y Transferencia de Tecnología, Evaluación Tecnológica y Gerencia de Proyectos, Manejo de la Información Técnica en la Empresa, Almacenes e Inventarios, Costos, Precios y Cotizaciones Internacionales, Marketing de Exportación, Administración Estratégica Financiera, Mercadotecnia, Negociación y Contratación de Tecnología, Régimen Nacional e Internacional de Propiedad Industrial, Diagnóstico Financiero Estratégico, Econometría Empresarial, Responsabilidad y Ética Médica, Proyección de Escenarios Futuros.

PARA GRUPOS EMPRESARIALES DE VEINTE PARTICIPANTES EN ADELANTE HABRA DESCUENTOS ESPECIALES.

**INFORMES E INSCRIPCIONES
CENTRO DE EDUCACION CONTINUADA - EAN -
CALLE 71 No. 10 - 11
TELEFONOS 2351705 - 2170251 - 2350546 - 2350418
FAX (91)2350279**