

**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**



**MEJORAMIENTO CONTINUO Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

**Sandra Maritza Urrego David**

**Ensayo Argumentativo**

**Director**

**Luz Mery Guevara Chacón  
Docente Seminario de Investigación**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
BOGOTÁ D.C.**

**2012**

## EL MEJORAMIENTO CONTINUO Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El mejoramiento continuo se puede entender como una base para la estructuración de una empresa capaz de dirigir, controlar y administrar sus bienes y servicios en relación con todos sus recursos de manera eficaz desde la cultura organizacional, en el contexto de un mundo cambiante enfrentado a problemas y oportunidades para obtener mayor calidad en sus procesos.

Actualmente el entorno, se modifica y cambia de manera constante, lo que hace necesario, que las empresas adopten estrategias de innovación acordes a dichos cambios, partiendo del hecho de que, este entorno se vuelve complejo y en algún grado depende de la cultura; además de que el mismo no siempre propicie las condiciones más favorables para el desarrollo de estrategias de mejora continua adecuadas a las necesidades de crecimiento de la empresa, para que ésta, llegue a ser exitosa. De este modo hay que reconocer que la cultura es una parte constitutiva de las organizaciones en tanto, refleja las costumbres, los hábitos, las estrategias y los *modus operandi*, de una organización. De tal manera, es la cultura la base para el análisis de los procesos de mejora continua que se quieran implementar en el contexto organizacional.

En este sentido, podemos decir que existe una influencia de la cultura en la organización sobre los procesos de mejoramiento continuo que enmarca el proceder de la *empresa* para obtener el bienestar de la misma; en tanto la cultura organizativa, tiende al reconocimiento de problemas, así como ve las oportunidades para responder a las necesidades que plantee el entorno. Por lo tanto cabe preguntarnos, si ¿El mejoramiento continuo se puede entender como una base para la estructuración de una empresa capaz de dirigir, controlar y administrar sus bienes y servicios en relación con todos sus recursos de manera eficaz desde la cultura organizacional, en el contexto de un mundo cambiante

enfrentado a problemas y oportunidades para obtener mayor calidad en sus procesos?

Para responder a esta pregunta es necesario, partir de la definición del concepto de mejora continua así como del concepto de cultura organizacional, con el fin de establecer cuáles son las características de cada uno y así mismo los vínculos estratégicos que pueden surgir entre ellos para que una organización pueda solucionar problemas y mejorar continuamente aprovechando las oportunidades; teniendo en cuenta que: *“Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades”*. (Aguilar; 2010, 3)

Por lo tanto, es el objetivo de este ensayo, establecer dicha relación entre mejora continua y cultura organizacional, en primera medida desde el análisis del modo de operar del mejoramiento continuo y de las fases de su aplicación, junto con la definición de un sistema de gestión de calidad; en segunda medida, estableciendo la definición de cultura organizacional desde sus principios hasta sus fines, para así llegar a determinar el grado de influencia que puede tener una sobre la otra o por el contrario, determinar la manera en que se pueden vincular para operar de modo mancomunado para el logro de metas y objetivos organizacionales, en el contexto de la calidad.

De acuerdo con lo anterior, partimos del hecho que la mejora continua según Aguilar *“Es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora”*. (2010; 3), Para lo cual, se deben llevar a cabo una serie de fases o pasos específicos y aplicar una serie de herramientas propias a la solución de problemas; esto es por cuanto, menciona Aguilar, *“Este ciclo*

*permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios". (2010; 3)*

En otras palabras, el mejoramiento continuo, busca resolver problemas pero como proceso, indefectiblemente requiere la aplicación de unas operaciones determinadas que permitan a la organización cumplir una meta y generar una solución. Al respecto dentro de sus fases encontramos, la identificación de lo que se desea mejorar, que se puede definir como la visualización de un aspecto específico, que lleva a la solución de problemas relacionadas con los recursos humanos, con los usuarios o con la economía de la organización.

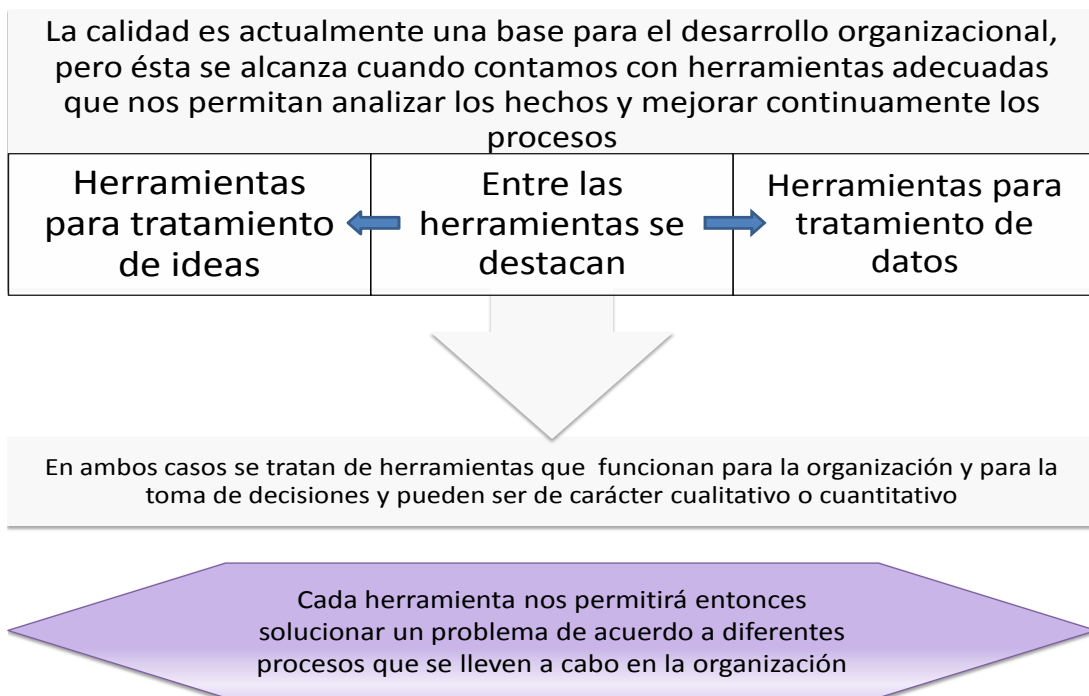
Otro elemento para llevar a cabo procesos de mejoramiento continuo está relacionado con la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes, pues de ellos depende el éxito y el futuro de la organización. Al respecto cabe destacar la afirmación de William Cohen (s.f.), en su texto "Los cuatro pasos que se deben seguir para crear el futuro": *Es necesario visualizar ejemplos de grandes empresarios y administradores como Drucker, quien, a través de la observación y la investigación, se puede decir, predecía el futuro.* En este caso no se trata de que Drucker tuviera poderes sobre humanos, sino que, él analizo las circunstancias reales de su entorno, definiendo las necesidades y las exigencias de los clientes, al igual que las posibilidades de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado.

De tal manera, las posibilidades de enfrentar el futuro devienen de la posibilidad de observar qué está ocurriendo y de escuchar según Cohen (s.f.) *"Drucker sabía que la estrategia de cualquier tipo tiene que basarse en la información sobre "los mercados, clientes y no clientes, sobre la tecnología en nuestra propia industria y otros, en todo el mundo las finanzas, acerca de la cambiante economía mundial",* es así que Drucker pudo determinar que se debían seguir cuatro pasos específicos para que el líder de una empresa pueda entender

el futuro y así mismo obtener beneficios empresariales de ello, los cuales se relacionan con el mejoramiento continuo.

En este sentido, los cuatro pasos determinan que se debe mirar por la ventana; es decir, conocer el entorno; buscar las cuestiones relativas a la organización, lo que implica analizar dicho entorno, decidir lo que es probable que suceda como resultado de los acontecimientos significativos que ya se han producido, que significa comenzar a actuar con base en el conocimiento y en el análisis y finalmente se deben tomar las medidas pertinentes para que el futuro se dé con base en sus deseos. Todo lo anterior dará como resultado que el mejoramiento continuo en cumplimiento de la fase de identificación de las necesidades esté en la capacidad de desafiar continuamente los cambios y de usar las herramientas adecuadas para analizar los problemas.

Gráfico No 1.



Autor

Desde esta perspectiva esta fase es esencial, puesto que si nos remitiéramos a un caso real, podríamos ver que faltó la aplicación de un proceso

de mejoramiento continuo. Ejemplo de ello es el caso de General Motors, sobre el cual, podríamos preguntarnos: *¿Qué pasó? Los valores de los clientes han cambiado para reflejar los cambios importantes en la sociedad, el gusto y la cultura. Los estadounidenses adoptaron la comodidad, la seguridad, la eficiencia del combustible y la comodidad de trayecto.* (Edersheim, 2007; 136)

A pesar de la confiabilidad que brindaba la tradición, pues hay que resaltar que GM se encargó en especial de solucionar sus problemas de gestión con los que contaban, no vislumbró las posibilidades de cambiar, de comprender la influencia de necesidades y expectativas de los clientes y mucho menos de gestionar los principios de mejoramiento continuo que contribuyeran para adaptar la empresa a la competitividad desde la calidad.

Ahora bien, continuando con las fases, la siguiente es realizar la evaluación del cumplimiento de las necesidades, para la cual es obligatorio, en palabras de Aguilar (2010) hacer una comparación entre las expectativas del cliente y el tipo de servicio que se está ofreciendo; desde esta perspectiva, se rescata, que se deben identificar primero las circunstancias del entorno, teniendo en cuenta que se deben considerar las futuras actividades de comercialización de la empresa, desde la puesta en práctica de opciones de mezcla del marketing, basadas en las teorías del caos y las teorías de la complejidad. En este sentido es posible adoptar estrategias enfocadas en diferentes aspectos como: el ambiente de negocios, el producto, el lugar y las promociones entre otros.

En cuanto al ambiente de negocios para la aplicación de las estrategias es necesario determinar que el mejoramiento continuo implica el reconocimiento de cambios rápidos e inesperados a través de *“la interacción entre los factores ambientales, incluida la tecnología y la confluencia de la informática, las telecomunicaciones y las industrias de los medios de comunicación”* (Mason, 2009, 42). Es decir, que el ambiente de negocios no depende esencialmente de un

entorno interno, sino de un entorno externo que fluye con rapidez y que puede modificar el mercado y los hábitos de los consumidores.

Por otra parte, las estrategias relacionadas con el producto dependen del mismo, lo que significa que una empresa dedicada a la producción de tecnología de punta no puede confiarse del uso de estrategias estabilizadoras, en tanto éstas implican el posicionamiento de una marca y la fidelidad de los clientes; por el contrario, una empresa que maneje productos habituales, tal vez pueda hacer uso de dicha estrategia de estabilidad; no obstante las estrategias estabilizadoras, representan el equilibrio en el mercado. Equilibrio representado en que la empresa pueda, mantenerse pero, en algún momento dejar de ser competitiva, además del hecho que esté cerrada a los cambios, lo cual la puede dejar por fuera de la competencia.

Otro factor a tener en cuenta dentro de las estrategias de mejoramiento continuo relacionadas con la evaluación del cumplimiento de las necesidades del cliente y del entorno depende del lugar, en tanto es posible reconocer la incidencia de la distribución y la disponibilidad de los productos, como los medios de acceso que tiene el cliente a ellos, según Mason, pues existe un *“control de la relación entre el proveedor y el cliente, que conlleva a la reducción de las capacidades de los clientes para cambiar de proveedor, con lo que se lograría la estabilización del mercado”* (2009; 45)

Finalmente encontramos las estrategias relacionadas con las promociones, en tanto dice Mason que: *“un vendedor puede, a través de promociones, acelerar un cambio que ya ha comenzado”* (2009; 48) En este sentido cabe destacar que una promoción no garantiza que se mantenga un margen de comercialización del producto de forma constante y reiterada, pero sí que, ella a través de diferentes estrategias puede mantener a la empresa dentro del canon de competitividad,

además del hecho que puede traer resultados inesperados, que pueden ser adaptables a los entornos cambiantes.

Por otro lado, según la teoría del caos mencionada por Mason (2009), se destaca que la promoción puede adaptarse a la estrategia de boca en boca, pues esta tiene un efecto no lineal y fuerte y es imposible de controlar; es de rescatar que esta estrategia se puede poner en práctica de manera simple y eficaz ya que requiere de *“una pequeña inversión para alentar a los clientes a hablar de un producto y así producir un efecto significativo*. Es así, que las opciones de mezcla de estrategias de marketing pueden dar como resultado, una adaptación al mejoramiento continuo, sin que la empresa tenga que hacer grandes inversiones, sino al contrario, desde el reconocimiento de dicho entorno y desde sus posibilidades a nivel comercial y promocional.

De acuerdo con lo anterior y en pro de aplicar todos los pasos para el mejoramiento continuo se deben analizar cuáles son las causas que han desviado las estrategias a través de la identificación de los factores que pueden estar generando el problema, para lo cual es necesario usar las herramientas propias de dicho mejoramiento, entre las que cabe destacar, *“la tormenta de ideas, los diagramas de causa efecto, los histogramas, los diagramas de pareto, el diagrama de flujo, la estratificación, el análisis del proceso del cliente, la lista de verificación y el diagnóstico del proceso”* (Aguilar; 2010; 3) para así diseñar una propuesta de mejora que se debe realizar a través de la implantación de mejoras continuas para analizar las causas de variación y para tomar las medidas correctivas y preventivas.

Este diseño, intrínsecamente implica, replantear los procesos llevados a cabo por la organización la generación de un plan de mejora y un profundo de los potenciales problemas que se han presentado; con el fin de llegar, en palabras de Aguilar (2010) a *“la implantación de un mecanismo de aseguramiento de la calidad*



*en los resultados, gracias al uso de mecanismos para aumentar la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro".* Para lo que es necesario llevar a cabo una estandarización de procesos, los controles sensoriales y los mecanismos permanentes de la medición de la satisfacción del cliente.

Ahora veamos entonces en qué consiste un sistema de gestión de calidad. Para empezar debemos decir que éste tiene como objetivo evaluar las entradas y salidas de una caja negra encargada de procesar la información requerida para lograr la satisfacción del cliente, de tal modo, se debe cumplir con dos principios esenciales, tener responsabilidad para la dirección y desarrollar un producto acorde a las necesidades del cliente; lo cual se relaciona con el mejoramiento continuo como vimos anteriormente; ya que éste es un objetivo fundamental del mismo.

No obstante y en relación con los procesos internos que debe llevar a cabo el sistema de gestión de calidad articuladamente con los principios del mejoramiento continuo, debe hacerse una medición que lleve al análisis y a la mejora a través de la gestión de los recursos, entendiendo a ésta como una actividad que aporta valor y que propicia un flujo de información. En este caso, la aplicación del sistema de gestión como tal, en una organización obedece a la aplicación de la norma ISO 9000: 2000 entre otras como ISO 9004, e ISO 9001; las cuales respectivamente contienen las directrices de gestión de calidad, basadas en el cliente, en el mejoramiento continuo y en las acciones organizacionales propicias para tomar decisiones, que relacionados conllevan a la prestación de un servicio o un bien de alta calidad, entendida ésta como el conjunto de características inherentes a dicho servicio o bien que cumplen con unos requisitos específicos propios de la excelente satisfacción del cliente.

Cabe destacar que el sistema de gestión de calidad constituye, en éste sentido, un disparador de acciones orientadas a la dirección de la organización,

capaces de producir beneficios económicos de alto grado, al mismo tiempo que permitirle reducir las pérdidas dadas por la realización de tareas improductivas por los recursos humanos y la falta de valores organizacionales.

Pues, aunque el sistema pueda evaluar la efectividad de éstas y cuantificar los beneficios a través de la aplicación de procesos de gestión, que pueden ser procedimientos de evaluación del recurso humano, capacitaciones e inclusión al recurso en la participación del diseño de procesos y productos, es inevitable que se presenten errores y contratiempos que impidan producir el máximo beneficio a la organización desde el uso de un sistema de gestión y que éstos se relacionen, principalmente con los valores organizacionales y la cultura organizacional; debido a que los recursos humanos no son sólo engranajes de una gran máquina de producción sino miembros de una organización con unos principios particulares que a la postre pueden ser orientados desde el mejoramiento continuo y la aplicación de sistemas de gestión de calidad que traigan ventajas competitivas a través de la mejora de capacidades organizacionales de la empresa. Sin embargo, para establecer el modo en el que los miembros de una organización pueden hacer parte del sistema de gestión de calidad para el mejoramiento continuo desde la cultura organizacional, haremos una breve reflexión sobre su significado y sobre los valores que la cimentan dentro de una organización.

La cultura en su acepción general se define como el conjunto de hábitos, costumbres, valores, etc, que desarrollan las sociedades y las comunidades; dicho término, se asocia al final a la cosmovisión que desarrollan los individuos miembros de un colectivo, motivo por el cual desde hace más de tres décadas se ha venido asociando a las organizaciones, en tanto éstas han tomado un carácter de comunidad que persigue unos objetivos y que al mismo tiempo funciona bajo normas, valores y principios específicos orientados hacia el cumplimiento de dichos objetivos asociados a la visión y misión de dichas organizaciones.

Al respecto Ingrid Rodríguez (2004), menciona que: *La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan 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 en una empresa.* (2004; 4) En este caso, la cultura organizacional se relaciona con los mecanismos de reconocer y establecer comportamientos en todos los miembros de la organización, a través de los valores y los principios que la rigen.

En este sentido han surgido diferentes teorías, que pueden “encontrarse desde el pasado siglo en investigaciones interpretativas sobre las pautas de comportamiento y los elementos comunes de pequeños grupos sociales y colectivos de Kurt Lewin, Makárenko, Goffman y Garfinkel, entre otros pioneros” (Rodríguez; 2004; 5). Pero como tal en el contexto de la organización se encuentran los fundamentos de Elton Mayo, quien después de los postulados del ordenamiento científico de la producción de Taylor y su cadena de montaje, reconocen la importancia de los valores, normas y sentimientos que surgen en torno al funcionamiento de una organización por parte de sus miembros, quienes en medio de realizar diferentes funciones y compromisos laborales con la organización, son personas que cuentan con valores particulares, que los hace idóneos para llevar a cabo diferentes labores dentro de la empresa.

Ahora bien, la cultura organizacional en el contexto teórico establece la existencia de valores especiales que se explican por la dinámica de la organización, en la cual surgen conflictos que forman parte de la vida cotidiana de ésta. Al respecto es de resaltar que siempre y en todo lugar, donde las personas comparten con otras se encuentran obstáculos para el cumplimiento de los objetivos que ha trazado la organización.

Esto es porque todas las organizaciones al igual que las comunidades y las sociedades, también tienen objetivos precisos y desean cumplirlos y quizás no sean los mismos que los trazados por nosotros inicialmente. Es aquí donde se hace necesario abordar este problema con miras a la solución y manejo de beneficio grupal; para que las partes en conflicto no sientan que están cediendo ante sus pretensiones, y puedan seguir adelante salvando el obstáculo creado por los intereses particulares desde la puesta en escena de valores comunes y normas ajustadas a los intereses de toda la organización generando así procesos de mejoramiento continuo.

Por lo tanto, se reconoce en principio que la cultura organizacional se puede clasificar según el grado de experiencia de los empleados, así como por el interés que éstos muestran por la organización, también por el grado de compromiso que tienen por la misma y finalmente por el grado de aceptación de sus desempeños; ejemplo de ello es la clasificación realizada por Jeffrey Sonnenfeld (Ríos; 1999, 1) que se presenta a continuación:

- a) *Cultura Académica*: Este tipo de cultura se caracteriza porque sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la organización. La organización les proporciona un ambiente estable, y ellos pueden desarrollar sus actividades. Ej.: universidades, hospitales, corporaciones grandes.
- b) *Cultura del Equipo de Beisbol*: Sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos. Tienen diversidad de edades y experiencia. Reciben grandes incentivos. Ej.: las agencias de publicidad.
- c) *Cultura del Club*: Sus integrantes tienen alta lealtad y compromiso, la antigüedad importa en este tipo de organizaciones. Ejemplo: dependencias de gobierno, fuerzas armadas.

d) *Cultura de las Fortalezas*: Su preocupación es la supervivencia para la seguridad en su puesto de trabajo. Ej.: compañías explotadoras de gas, grandes minoristas.

Por otra parte la cultura organizacional se reconoce a través de la puesta en práctica de diferentes valores organizacionales; los cuales se definen a partir de características generales y se presentan en la organización de una manera fuerte y débil en tanto, pueden estar reforzados o exista la necesidad de reforzarlos en pro de mejorar las condiciones y comportamientos de los empleados para mejorar los procesos en la organización, quienes como se menciona anteriormente, tienen unos intereses particulares y su grado de aceptación de la cultura depende del grado de coincidencia que tienen con la organización, al respecto se presenta el siguiente cuadro, que recoge los diferentes valores organizacionales.

Adaptado de publicaciones del Ministerio de Salud del Perú (MINSa)

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>AUTONOMIA INDIVIDUAL</b>	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo.	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
<b>ESTRUCTURA</b>	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
<b>APOYO</b>	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
<b>RECOMPENSA Y DESEMPEÑO</b>	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen	Las compensaciones y ascensos que se

	los niveles productivos del personal	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

Fuente: Publicaciones del Ministerio de Salud del Perú (MINSA)

De acuerdo con lo anterior se podrían establecer procesos de gestión humana como resultado de la aplicación de la cultura organizacional para el mejoramiento continuo, teniendo en cuenta la teoría de Schein, (1985), quien establece la existencia de grupos que se forman al interior de la organización desde unos rasgos particulares. Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. *“Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). (1985, 54).*

Aquí entra en juego el papel de la gestión humana, en tanto dichos grupos se consideran como talento humano y la gestión debe llevar a que los grupos y

sus individuos tengan un crecimiento personal llevando a cabo diferentes estrategias, las cuales resultan principalmente planteadas desde la psicología social. Entre éstas podemos destacar: la teoría de los juegos en la cual se resaltan las siguientes estrategias: Evitación, suavización, imposición y confrontación, las cuales darán como resultado una conducta específica que lleve a un resultado aceptable por las partes.

De tal manera que si asumimos la estrategia de evitación, la persona preferirá alejarse de los demás y como resultado asumirá como resultado perder. Por otra parte si asumimos la estrategia de la suavización, la posible conducta será la adaptación a los intereses de los otros, por consiguiente el resultado esperado es perder para luego ganar. En cuanto a la estrategia de la imposición, la conducta esperada, será la utilización de ciertas tácticas de poder; y su resultado consecuente será ganar, para luego posiblemente perder. Finalmente si se toma en cuenta la estrategia de la confrontación; la conducta esperada es que una persona asuma diversos valores y el resultado que espere, sea ganar y ganar.

En este sentido, el área de gestión de recursos humanos funciona con el fin de lograr el crecimiento de la organización a través del talento humano con el que cuenta ésta para el mejoramiento continuo .Se puede entender que la adopción y el reconocimiento de los valores organizacionales, lleven a que el director de gestión humana, se reconozca como un dinamizador de grupos al contar con herramientas conceptuales que lo llevan a determinar los motivos que originan los valores, así como su importancia para el buen desempeño de los recursos humanos y también a la definición de los mismos desde los planteamientos teóricos.

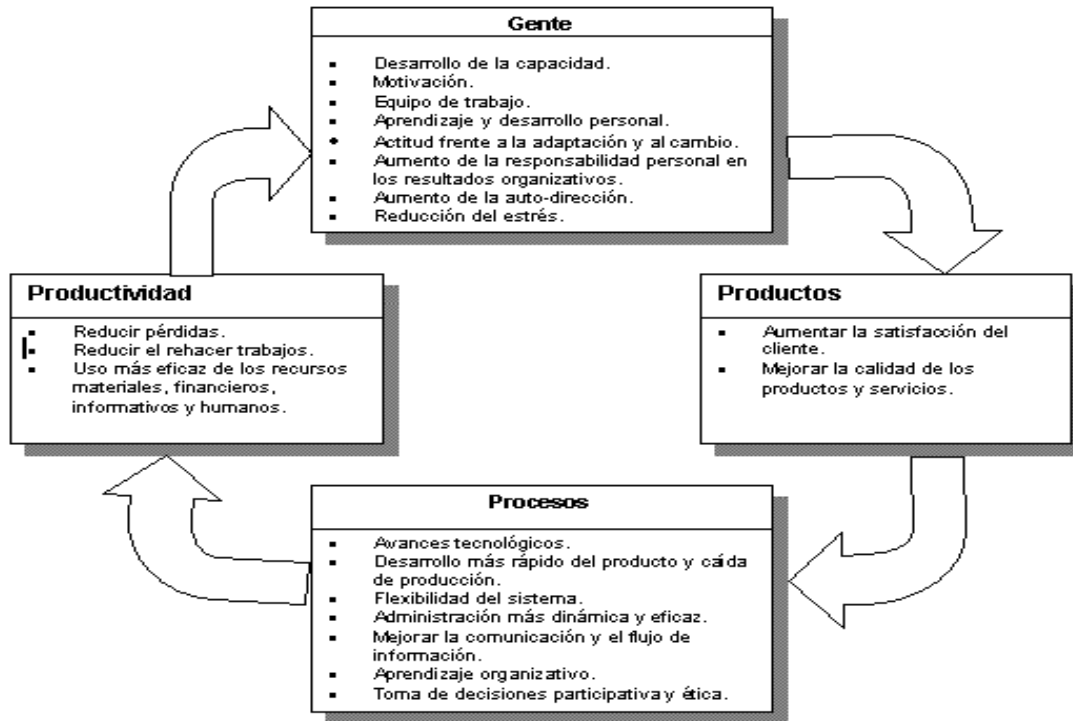
Es así que, el director está en la posibilidad de generar cambios en la formas de interacción de los grupos, así como promover la cooperación del grupo desde un pensamiento antes consensuado que interesado; por otra parte él, como dinamizador de grupo desde su formación de manejo del conflicto; también cuenta

con la posibilidad de explicar las posible estrategias que se pueden adoptar en la aplicación de valores desde la motivación en la obtención de resultados; que no se deben asumir como negativos o positivos sino como partes del proceso de integración que lleven a estimular el trabajo en grupo, la cooperación y la cohesión grupal en beneficio de la organización.

En concordancia con toda la exploración teórica realizada hasta el momento se puede establecer que a través de la relación entre mejoramiento continuo y cultura organizacional se puede mejorar la calidad en una organización, teniendo en cuenta los valores organizacionales y particulares de los miembros de la empresa, así como la aplicación de un sistema de gestión de calidad que aborde las necesidades del cliente, desde el reconocimiento de la gente como parte del proceso y a la que se debe motivar, también desde el reconocimiento de los productos para aumentar la satisfacción del cliente así como de los procesos para mejorar la productividad y garantizar el avance de la organización.



Gráfico no. 2: Adaptado de introducción al comportamiento organizacional



Fuente: Introducción al Comportamiento Organizacional

Al mismo tiempo se deben poner en práctica principios rectores que obedezcan al mejoramiento continuo y la aplicación de algunos procedimientos para el funcionamiento del área de gestión humana desde la administración de la calidad y desde el reconocimiento de las siguientes características para la gestión humana, como parte de la cultura organizacional:

- a) **Toma de decisiones:** En las que se deben cumplir las funciones como proceso, capacidad, almacén, mano de obra y calidad.
- b) **Capacidad.** En este caso, las decisiones tienen como finalidad el dotar a la empresa de la capacidad de producción justa, ni por encima ni por debajo. Bajo este grupo se incluyen decisiones relativas al desarrollo de planes de capacidad a corto, medio y largo plazo, la preparación de previsiones,

planificación de instalaciones, planificación agregada y programación de actividades.

**c) *Mano de obra.*** Esta área se ocupa de la administración de la fuerza de trabajo en las operaciones. Es responsable de la organización de las líneas de productos (en producción), del aumento de la productividad, diseño, medición y estudio del trabajo.

**d) *Calidad.*** La calidad es también responsabilidad del director de operaciones. El control de calidad se debe tomar en cuenta en todo tipo de operaciones tanto en la manufactura como en los servicios. (Schein; 1985, 61)

Debe tenerse presente que el Director de Operaciones es responsable de la planificación estratégica, las políticas, los presupuestos, administración y coordinación de otros directores y control de operaciones. Y que el director de materiales. Es el responsable de administrar el flujo de materiales desde las materias primas hasta el producto terminado.

De él suelen depender los Dpto. de compras, control de stocks y control de producción. Director de compras. El director de compras se responsabiliza de asegurar el flujo adecuado de materias primas hasta que se convierten en productos terminados. Trabajan en contacto directo con los proveedores y se encargan de negociar precios, seleccionar proveedores y de su evaluación en cuanto a cumplimiento.

Finalmente para la realización de una buena gestión humana que tenga en cuenta la cultura organizacional como parte del sistema de gestión de calidad se deben establecer procesos de planificación para el mejoramiento continuo.

En conclusión, se puede establecer que los planteamientos originados a la luz de la reflexión sobre el mejoramiento continuo, contribuyen de modo esencial en el éxito de una organización, siempre y cuando dicha organización esté en capacidad de dirigir, controlar y administrar sus bienes y servicios, desde la puesta en escena de un modelo de gestión que contemple no sólo los procesos administrativos para el mejoramiento como una camisa de fuerza a la que se debe adaptar para solucionar un problema, sino que tome decisiones capaces de cambiar la cultura en la organización, capaces de cambiar los valores y los principios sobre los que se ha cimentado el desarrollo de dicha organización.

En otras palabras, la organización vista desde la óptica de que el entorno se modifica y cambia de manera constante, y que dicho entorno no siempre propicia las condiciones más favorables para el desarrollo de estrategias de mejora continua adecuadas a las necesidades de crecimiento de la empresa, para que ésta, llegue a ser exitosa. Es indiscutible, que el desarrollo teórico argumentado en el ensayo nos presenta una alternativa para que las organizaciones mejoren continuamente, gracias a la articulación que se haga entre los procesos propios de la mejora como de los principios y valores de la cultura organizacional. De tal manera, que entre ambos configuren un entramado estratégico aplicable en un sistema de gestión de calidad que apunte a una buena gestión humana, que entienda a los recursos humanos no sólo como recursos sino como miembros de un equipo, que entienda al director no solo como un líder sino como al miembro adecuado para liderar y valorar los resultados.

Desde diferentes escenarios, el primero en relación con los clientes, pues de ellos depende el éxito que alcancemos, el segundo en relación con las personas que nos rodean, pues de aprender a escuchar aprendemos a comprender y de ahí a solucionar problemas; el tercero que implica que nos interese y reconozcamos los esfuerzos de las personas que trabajan con nosotros, el cuarto, entre otros, porque hace énfasis en explorar lo positivo en todo, lo que hagamos, en lo que hagan los demás y en lo que le sirve al cliente.

Como quinto y último que entienda el liderazgo como la habilidad que se debe desarrollar para encarar los valores; ya que esto implica que seamos el ejemplo; de nada sirve que promovamos valores cuando no cumplimos y nos comprometemos con ellos. También se debe tener en cuenta como un valor fundamental la habilidad para generar confianza entre el equipo y para los clientes, pues de esto depende que todos puedan creer en nosotros y actuar bajo valores propios de una organización.

## REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2010) *La mejora continua*, Asociación Oaxaqueña de Psicología. México. Extraído de:  
[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/lamejoracontinua.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/lamejoracontinua.pdf)
- *Mejora continua y resolución de problemas de calidad*: Extraído de:  
<http://www.fvq.es/Archivos/Publicaciones//589ec78c83mejoracontinua.pdf>
- Cohen W. Ph.D. (SF) Los cuatro pasos que debe seguir para crear el futuro.
- Edersheim E., (2007) *Drucker el definitivo*, Gestión de la Ciencia vs Prácticas de Gestión.
- Mason, R. (2009) Una exploración de tácticas de marketing para entornos turbulentos (An exploration of marketing tactics for turbulent environments). Departamento de Marketing de la Universidad de Wolverhampton, Reino Unido, la Universidad de Tecnología de Durban, Sudáfrica.
- Auliso, R. Miles, J. (SF) Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. Revista Electrónica FCE. Universidad Católica. Extraído de:  
<http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves%20para%20lamejora%20de%20los%20procesos%20en%20lasorganizaciones.pdf>
- Grupo Kaizen (2005) *Mejoramiento continuo principio de gestión de la calidad*. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/136.htm>
- Ríos. R. A. (1999) *Cultura organizacional*. Extraído de:  
[http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm)
- Rodríguez, G. (2004) *Cultura organizacional*. Extraído de:  
<http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf>
- Schein, E. (2002) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*.
- Bilbao, R. (SF) *Introducción a la teoría de los conflictos en las organizaciones*. Área de Psicología social. Universidad Rey Juan Carlos. Extraído de: <http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/>