

**LA CULTURAL UN RETO PARA LA CORRECTA APLICACIÓN DEL  
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**



**PRESENTADO POR:  
CHARLYN ANDREA RAMIREZ CLAVIJO**

**PRESENTADO A:  
LUZ MERY GUEVARÁ CHACÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
BOGOTÁ D.C  
2013**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
CALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
Fase de implementación del SGC.....	8
Fase de documentación del SGC.....	11
Fase de medición, análisis y mejora.....	15
REFERENCIAS.....	20

## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo las organizaciones han tenido que afrontar diferentes cambios debido a las necesidades del hombre, situaciones que obligan a estandarizar patrones que permitan adaptarse al entorno. De ahí la importancia de implementar, controlar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad capaz de guiar cada uno de los procesos llevados a cabo dentro de las organizaciones, para contribuir en el cumplimiento de los objetivos y políticas. La aparición de los sistemas de calidad exigen liderazgo y buena gestión empresarial en todos sus procesos, basándose en metodologías estructuradas que favorezcan el desarrollo de las labores de cada puesto trabajo y su interrelación como elemento del sistema, permitiendo obtener resultados eficientes, eficaces y efectivos.

Con la adaptación del sistema se pretende no sólo darle cumplimiento a la legislación colombiana o a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001; se busca a través de los requerimientos satisfacer las necesidades del cliente y el mercado, obteniendo los estándares de calidad apropiados para marcar la diferencia.

Sin embargo, para obtener los mejores beneficios en el momento de implementar el sistema de gestión de calidad la responsabilidad recae directamente en la alta gerencia quien debe velar por su correcta aplicación, sostenimiento y mejoramiento continuo, logrando consolidar sus ideales en pro de satisfacer la necesidades básicas de una demanda cada día más exigente, sin dejar a un lado que la evolución del sistema no se basa en vender más que los demás: se trata de brindar un plus o valor agregado que haga mejor el producto o servicio brindado a los clientes; pero el éxito de esto empieza con principios básicos de planificación y trabajo en equipo, el

cual incluye el compromiso y la entrega de los empleados, clientes, propietarios, proveedores y demás involucrados, ya que son las personas las que realizan, desempeñan y colaboran con el desarrollo mutuo de los objetivos.

Gestionar el cambio es uno de los principales retos en las organizaciones hoy en día, siendo difícil adaptar nuevas herramientas al ámbito laboral que permitan su evolución, conllevando al crecimiento competitivo, lo que exige en muchas ocasiones, una gran inyección de capital enfocada a la capacitación del personal; que desafortunadamente, no se ve en algunos casos como una inversión; esta será retribuida en el tiempo alcanzando objetivos más importantes que podrán generar mayores utilidades para la empresa y más reconocimiento en el mercado.

En la última década, la calidad ha pasado de ser un concepto a convertirse en una práctica frecuente en las principales instituciones públicas y privadas del país, pese a ser vista sólo como un reconocimiento que se verá retribuido en dinero más adelante, perdiendo el verdadero sentido de la creación de la norma ISO9001; así, teniendo en cuenta que su aplicación es voluntaria, porque desafortunadamente muchos pretenden certificar sus empresas sin cumplir con todos los parámetros establecidos para ello, empleando acciones poco adecuadas y muchas veces falsas con tal de lograrlo. Este tipo de situaciones afectan directamente el desarrollo sostenido de la nación por lo que se hace necesario sensibilizar y concientizar a las organizaciones en general, buscando un mayor compromiso frente a la adaptación cultural que esto conlleva.

Hay que tener en cuenta que a 2011 se tienen alrededor de 10.000 empresas colombianas que cuentan con la certificación en su sistema de gestión de calidad ISO 9001 (SAS, 2013); sin embargo, los resultados no

siempre son los deseables, debido al frecuente hallazgo de inconformidades encontradas en las auditorías derivadas de la mala identificación, aplicación, ejecución y seguimiento a las dificultades que se van presentando, las cuales pasan a ser simples acciones preventivas que no van a fondo con el problema y no brindan una solución que asegure eficazmente que no se presenten las mismas situaciones. Para contrarrestar este tipo de circunstancias que muestran un desequilibrio en la empresa, es indispensable realizar un diagnóstico inicial antes de tomar la decisión de implementar el sistema de gestión de calidad, permitiendo analizar diagnosticar e identificar el estado o condición real en que se encuentra la organización brindando la oportunidad de realizar una planeación asertiva y objetiva.

Este ensayo demostrará la importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad y por qué para las empresas en Colombia es un reto cultural el sostenimiento del mismo; no hacerlo frena entonces el buen desempeño de esta herramienta impidiendo así el cumplimiento de los objetivos, el desempeño para satisfacer y superar las necesidades de los clientes y demás partes interesadas de las organizaciones. Además se pretende contextualizar en aspectos importantes de la cultura organizacional, de la Norma ISO 9001 de Gestión de Calidad y luego se mostrarán posturas del cómo se puede afrontar en las organizaciones, el reto cultural para que así, se desarrolle el buen desempeño de esta herramienta.

## **CALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

A lo largo de la historia se ha visto la importancia del hombre por mejorar la calidad de vida según las necesidades que se van presentando

día a día, dando origen a la Administración que es la base principal para que la calidad se presente; por esto revisando los aportes a la Escuela Científica se encuentran los estudios de tiempos y movimientos de Frederick Taylor (1911), así como en la Escuela Burocrática Max Weber (1922) se enfocó en la autoridad y liderazgo y posteriormente en la Escuela Clásica Henry Fayol (1956) postuló las etapas del proceso administrativo (Chavenato, 2002). Tiempo después la Teoría de la Calidad Total de William Edwards Deming (1986) pasó a ser la nueva filosofía para el mundo; pero ésta no sacó adelante sólo a Japón, sino que también aportó 14 principios que fomentaban la mejora continua pero sobre todo, la importancia de involucrar los clientes internos y externos durante este proceso, sin dejar a un lado el aporte de su Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) o Ciclo Deming.

Es de estos momentos históricos donde surgen los principios básicos para que la ISO (International Organization for Standardization) (1947), decidiera sacar una norma que pudiera ser implementada de forma voluntaria con el único sentido de facilitar el comercio entre países y sobre todo que, tuviera en cuenta las necesidades que surgieran para los clientes; en este punto es donde el SGC (Sistema de Gestión de Calidad) debe convertirse en una cultura al interior de las organizaciones; por ello es indispensable crear la cultura de cambio.

Pero la cultura organizacional es un conjunto de valores, normas, creencias y entendimientos que tienen las organizaciones y que deben enseñar a los nuevos empleados para que se adapten y trabajen bajo el mismo clima o ritmo laboral; acá también influye la Teoría del Cambio donde según Stoner (1996), el cambio es definido como un proyecto de implementación de forma deliberada, visionado a la innovación, nuevas políticas y estilos de operar; este involucra a toda la organización o a lo más importante de ella, obteniendo así una respuesta de adaptación al medio.

A partir de estas teorías se puede llegar a una definición más acertada la cual corresponde a Edgar Schein (1982), quien sostiene que la cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y desintegración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

De acuerdo a esto, las organizaciones deberán mantener la cultura utilizando diferentes mecanismos como son: mostrar las filosofías organizacionales como misión, credo, selección y socialización; sistemas de premios y reconocimientos para motivar; mostrar la estructura organizacional y niveles jerárquicos o de comunicación directa; sistemas y procedimientos organizacionales; criterios de ascenso y carrera dentro de la organización y por último lineamientos de comportamiento. Estos factores una vez determinados permitirán que se empiece a dar lo que llamamos cambio organizacional, el cual ocurre cuando el ambiente sufre transformaciones de acuerdo al ambiente interno y externo que lo rodea por medio del aprendizaje.

A raíz de estos conceptos se determinan muchos principios que hacen parte importante para la creación de la norma ISO 9001, cuya pretensión es que la organización se establezca como un sistema que trabaja por procesos para satisfacer los requerimientos de sus clientes; esta se basa en ocho principios que son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, los cuales son pilares

fundamentales para poder encontrar un equilibrio en el proceso de implementación, sostenimiento y mejora del sistema; según la Norma ISO 9001, la alta dirección bajo estos principios dirigirá la organización hacia el éxito (2005).

Para entrar en contexto con la norma y ver cómo la perspectiva de esta se involucra con la cultura de las organizaciones, se debe abordar un aspecto de gran importancia que es la participación del personal; según la ISO 9000: “el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización” (2005); y en este punto es donde la implementación del sistema de gestión de la calidad modifica los hábitos y costumbres de los empleados en todas sus actividades laborales teniendo en cuenta los principios y valores organizacionales ; de la colaboración mutua depende que se vean resultados satisfactorios en el trabajo de las organizaciones, alcanzando la cultura de calidad que es lo que busca esta norma.

### **Fase de implementación del SGC**

La razón de ser de cualquier organización es suministrar productos o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, por ello los objetivos deben ir unidos siempre a una serie de metas lógicas, tales como la obtención de productos o servicios a precios competitivos en el mercado. La organización debe responder inicialmente a las siguientes preguntas: ¿Quién es mi cliente?, ¿Qué productos o servicios le suministro?, ¿Cuáles son las necesidades y expectativas?, ¿Cómo puedo satisfacer esas necesidades y expectativas? Las respuestas a las preguntas anteriores permitirán definir las líneas de actuación que determinarán la política de calidad de la organización (Liranzo, 2008).



La organización debe realizar su propio análisis sobre la necesidad de implantar un sistema de gestión de calidad (diagnóstico inicial); ya que, la implantación del mismo implica la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos y la evaluación de la eficacia del sistema que permitirá a la pequeña y mediana empresa, situarse al nivel de las más grandes, equiparándose en eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el agresivo mercado actual.

Sin embargo, en muchas organizaciones la cultura en el proceso de implementación, se convierten en una barrera, ya que se requiere conocer las necesidades y expectativas que se tienen, como infraestructura equivocada, personal no capacitado ni calificado, maquinaria obsoleta, equipos inadecuados, jornadas laborales muy largas, entre otras. Luego de lograr que la percepción cambie y que la gerencia determine tiempos entre labores para la implementación y contribución al sistemas, se pasa a trabajar bajo modelo de procesos y no por áreas, ya que la idea es que los procesos interactúen entre ellos como una cadena de engranajes pretendiendo que el sistema funcione con total normalidad y generando cambios positivos en la prestación del servicio, permitiendo que se empiecen a notar ventajas al implantar un sistema de gestión de calidad como las mencionadas a continuación:

- a. Poseer un sistema que nos permita detectar metódicamente los requisitos de todos nuestros clientes y asegurar por consiguiente el cumplimiento de sus expectativas.
- b. Mayor confianza entre proveedores y clientes.
- c. Reducción de los costes de producción al evitar desperdicios y retrabados por contar con procesos internos organizados y eficientes.
- d. Aumento de la productividad al hacer las cosas bien desde la primera vez.

- e. Mejorar la imagen y el posicionamiento en el mercado.
- f. Mayores oportunidades de abrirse a nuevos mercados. (Feim, 2011)

Una de las claves para que el sistema de gestión de calidad sea capaz de producir resultados radica en definir una política clara que incluya principios y compromisos concretos. La alta dirección debe transmitir y mantener el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente a todos los niveles de la organización. Una vez tomada la decisión, el compromiso y el liderazgo continuo de la dirección son factores imprescindibles para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad. Así mismo, deben esforzarse en dar a conocer el proyecto a todos los colaboradores de una forma adecuada, para captar su atención y despertar su interés, ya que los trabajadores deben estar sensibilizados en el enfoque de la norma para lograr un correcto funcionamiento del sistema y la satisfacción de los clientes.

En este punto es donde el sistema de gestión de calidad requiere la participación activa y positiva de todos los empleados para ser implementado con éxito. Se deben escuchar sus sugerencias y tenerlas en cuenta; ellos son los que mejor conocen los problemas, porque son los que los enfrentan y le dan solución en su día a día; para esto es conveniente facilitar información sobre los mecanismos de motivación que llevará a cabo la organización durante el proyecto de implementación del sistema de calidad y los beneficios que se esperan de ello. Más adelante será necesario dar información concreta sobre el proceso garantizando poner todo su esfuerzo en que todos los empleados conozcan perfectamente qué es lo que deben hacer en su trabajo y cómo pueden actuar para llevarlo a cabo de manera eficiente. (Liranzo, 2008).

## **Fase de documentación del SGC**

Una vez realizado el análisis de la organización como empresa y obtenidos los datos necesarios para realizar la planificación del sistema de gestión de calidad, se procede a crear la documentación de dicho sistema, ya que es el momento donde él toma forma; sin embargo, como consecuencia de esta actividad es muy frecuente encontrar excesos de documentación que no es útil para lo que busca la organización, debido a la mala interpretación de la norma ISO 9000. La cual contempla lo siguiente:

*Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad. (2005, pág. 6)*

De acuerdo a esto se debe tener un sistema sencillo en donde el nivel de complejidad de los documentos sea útil para lograr la calidad del producto o servicio; y así mismo, se convierta en una herramienta adecuada para el desempeño y sirva como un medio para evaluar, medir y mejorar lo que se ha alcanzado. Desde la perspectiva de la norma, se conoce que es necesario documentar procedimientos obligatorios y exigibles en auditorías que le den el grado de madurez al sistema; estos son: Control de documentos, control de registros, control de las no conformidades, auditorías internas, acciones preventivas y acciones correctivas.

Es aquí donde mayor controversia causa el sistema, ya que documentar es una tarea ardua, pero es el punto de partida donde se establece si la documentación va a estar en papel o en medios electrónicos (sistemas de

información) y sobre todo, definir cómo se van a elaborar los documentos, bajo que directrices de estructura y formato; cabe resaltar la importancia de nombrar un responsable para la elaboración y diseño de los documentos que cuente con el conocimiento suficiente de las actividades que se desarrollan, permitiendo generar compromiso y sentido de pertenecía al personal para que el proceso se haga más dinámico. Sin embargo, esta elaboración debe ser guiada y supervisada por los encargados de controlar y hacer seguimiento del sistema, para asegurar que cumplen con la norma y con lo que se quiere alcanzar.

Se debe asegurar que los documentos cumplan con los requisitos de manejo, manipulación, actualización, archivo y control de los mismos, buscando que las personas implicadas en cada proceso tengan conocimiento de ellos, apoyando su crecimiento dentro de la organización y dándoles a conocer cualquier cambio que se requiera de manera oportuna.

Al parecer este es un problema muy grande de cultura en las organizaciones, debido a la mala costumbre de generar documentos sin control y adicional a esto los archivos no se manejan de manera adecuada; si en realidad se aprovecharan bien los recursos con que se cuentan se obtendrían mejores beneficios.

El sistema de gestión de calidad establece el cumplimiento de ciertos requisitos que se deben cumplir para su apropiado funcionamiento y tienen relación con aspectos importantes de la cultura organizacional. Para ello se muestra a continuación un paralelo entre los requisitos de la norma ISO 9000:2000 y la terminología de la cultura organizacional:

Cuadro 1. Requisito para el funcionamiento del sistema de gestión de calidad

<b>REQUISITO ISO 9000:2000</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
La norma ISO 9001:2000 en la cual está basado el SGC establece en su requisito (6.4) que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para estar acorde con los requisitos del producto, lo cual se traduce en un ambiente laboral adecuado.	<i>Satisfacción laboral</i> , definida como la situación que guarda el personal respecto a su trabajo, enfocándose en el trabajo departamental y de la organización (Mc Nabb y Sepic, 1995).
(8.4) Establece que la organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema y evaluar dónde puede mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	<i>Innovación y solución de problemas</i> , conceptuada como el grado en el cual la gerencia anima, utiliza y motiva al personal para producir y poner en ejecución nuevas ideas para mejorar las actuales formas de realizar sus trabajos (Dastmalchian, 1991).
(5.2) La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción de éste.	<i>Servicio de entrega a clientes internos y externos</i> , definido como clientes que entienden sus requisitos y el concepto del cliente interno (Calidad Británica Foundation, 1995).
(5.5.3) La alta dirección debe asegurarse de establecer los canales de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúe considerando la eficacia del SGC.	<i>Comunicación</i> , se ha conceptuado como la utilización de canales formales e informales, así como comunicaciones entre los distintos departamentos que integran la organización (Dastmalchian, 1991).
(5.4.1) La dirección establece las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.	<i>Estructura de poder</i> , al compartir de otra manera la responsabilidad, Kim (1995), González (2000) y Cantú (2006) coinciden en que la estructura tiene como finalidad que las reglas, regulaciones y supervisión directa sean usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
(4.2.2) Se debe documentar la descripción de la interacción entre los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad.	<i>Relaciones y procesos</i> , definidos como identificación de los distintos procesos de la organización, así como la relación entre los mismos (Calidad Británica Foundation, 1995). (7.1) La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto y, como resultado, presentar su metodología de operación. <i>Planeación y decisión</i> , determinadas
(5.1) La alta dirección debe asegurarse	<i>Misión y visión</i> , definidas por Calidad

de establecer los objetivos de calidad, los cuales se fundamentan en la misión y la visión de la organización.	Británica Foundation (1995) como “cuando los empleados saben y entienden la misión y la visión de la organización”.
(5.1) La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua.	<i>Eficacia</i> , término señalado por Dastmalchian (1991) como la forma en que se pone en ejecución el cambio; si es eficaz y si son examinados los aspectos no escritos del proceso de cambio.
(5.3) Establece la necesidad de documentar una política de calidad en sus requisitos, la cual está basada fundamentalmente en la misión, visión y valores de la organización.	<i>Valores</i> , definidos por Jones (2006) como las ideas sobre lo que una sociedad cree que es bueno, correcto, deseable o bello.
(5.1, 8.5.2 y 8.5.3) Revisar las acciones correctivas y preventivas con la finalidad de eliminar las causas de las inconformidades, mediante reuniones que permitan proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC.	<i>Rituales</i> , entendidos como secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización (Kamoche, 1995).
(5.5.1 y 7.3.1) La alta dirección debe definir y comunicar responsabilidades y autoridades, así como gestionar interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el sistema.	Estructura y sistemas, son conceptuados por Méndez (2003) como elementos que condicionan y determinan el comportamiento laboral del individuo y definen cómo se comporta en el desempeño de su cargo, los procedimientos, las normas técnicas y otros componentes que subordinan los comportamientos sociales dentro de tal estructura.
(6.2) Especifica que el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente, basado en educación y habilidades.	<i>Competencia</i> , precisada por Hellriegel (2005) como una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal.

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Maul, Brown y Cliffe (2001). (Rodríguez, 2009).

### **Fase de medicion, analisis y mejora**

Cuando la organización tenga sus objetivos definidos y sus procesos documentados se pondrá en práctica lo implementado, buscando que el

desarrollo de sus actividades acate lo estipulado en la norma, permitiendo así trabajar bajo métodos para la mejora continua erradicando la cultura de la no calidad.

En cuanto a la medición, la organización debe elaborar una metodología que le permita hacer seguimiento al comportamiento de los diferentes procesos, así como definir el equipo que va a realizar la recolección de datos y establecer el responsable para ello y de acuerdo a los resultados obtenidos tomar acciones que eviten no conformidades o alteraciones en el sistema. De igual forma la organización debe elaborar los procedimientos y elegir el personal capacitado, permitiendo realizar el seguimiento de cada proceso, así como también se deben realizar acciones correctivas cuando las metas definidas no se cumplan y obviamente, es necesario realizar acciones preventivas que permitan a la organización desarrollar sus actividades de manera plena. Es aquí donde el control se efectúa, cuando se haya recogido la información de diferentes fuentes como: el seguimiento que se le hizo a los objetivos, las no conformidades, las quejas y reclamos de los clientes, el seguimiento que se le ha hecho a las acciones correctivas, preventivas o de mejora, entre otras.

Luego, por medio de un análisis se evaluará si se han alcanzado los objetivos de cada etapa y es aquí donde toma sentido la labor de auditoría que Según Pérez: *“consiste en la evaluación formal del desempeño respecto a los estándares existentes (normalmente procedimientos operativos). Se utiliza para comprobar el uso de los sistemas de control así como su eficacia para conseguir los objetivos para los que fueron diseñados”* (1994, Pág. 32).

Es de resaltar la importancia de la dirección de la organización u otro grupo definido por la misma para la toma de decisiones, según la ISO 9000: *(2.8.3) Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma*

*regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. (2005, Pág. 7).*

La dirección debe efectuar un análisis en el cual debe comparar los resultados obtenidos a través de los diferentes mecanismos de medición utilizados, ya sean cualitativos o cuantitativos según las metas definidas para el cumplimiento de los objetivos; de esta manera, se podrán adoptar acciones correctivas, preventivas o de mejora y en dado caso que los métodos definidos no se utilicen correctamente se debe pensar en una manera más fácil de medir o capacitar a los encargados de esta labor para que las herramientas se usen de manera eficaz. (Fomento, 2005)

Y como en todo proceso debe existir la mejora que es uno de los principios de la gestión de calidad según la ISO 9000: “la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objeto permanente de esta” (2005, Pág. ii), se deberán tener en cuenta que las necesidades y requerimientos de los clientes cambian continuamente obligando a las organizaciones a crear canales de comunicación directa.

Sin embargo, todos los esfuerzos realizados para conseguir que se mejore continuamente tienen muchos beneficios:

- a) Las capacidades de la organización mejoran al contar con metodologías a costos aceptables, es más económico intentar mejorar el producto o servicio por otros métodos igualmente eficaces y a través de las buenas relaciones de los individuos que pertenecen a la organización.
- b) La mejora continúa de las actividades a todos los niveles, deben estar relacionadas con los planes estratégicos de la organización: se deben



mejorar las actividades que realmente tengan influencia en la calidad del producto o servicio. No deben desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia la mejorar de aspectos que no tengan relación con los objetivos.

c) Disponibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades: Una forma de mejorar, es identificar y aprovechar las oportunidades que se presentan; para esto, es primordial utilizar sólo los recursos necesarios para obtener los resultados deseados, ya que la mejora que se obtiene al aprovechar las oportunidades, hace más fácil el logro de los objetivos de la organización (C.S, 2006).

Se debe tener en cuenta los anteriores literales para cumplir con la necesidad que crea el medio de la competitividad y resaltar que el éxito del proceso de mejoramiento siempre va a depender directamente del respaldo que aporte el equipo que conforma la dirección de la organización, por ello el gerente debe solicitar las opiniones de cada uno de sus administrativos y de los jefes de departamento que conforman la organización. Los ejecutivos deben comprender que el gerente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la organización y además, pueda proporcionar a los empleados los mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos.

Aunque antes de la decisión final de implementar un proceso de mejoramiento, es necesario contar con el presupuesto adecuado, ya que la inversión depende de que tan radical vaya a ser el cambio, para así darle cumplimiento a la norma y a los requerimientos del cliente; por tanto se deberá iniciar realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a los costos de mala calidad; el proceso de mejoramiento implica un crecimiento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la cultura.

Como se ha dicho anteriormente, el sistema de gestión de calidad influye en la cultura organizacional; se sabe que hay muchas causas que harán que el sistema falle, pero para que estas se puedan corregir hay que mirar si las causas se relacionan con la falta de información, siendo lo más común a la hora de medir el sistema, cuando existen ausencia de datos para los cálculos o simplemente no se tuvieron en cuenta algunos de ellos al momento de implementarlo, como también el tiempo empleado, perdido o excesivo en el proceso; para ello es adecuado estandarizar tiempos de acuerdo a la realidad de las labores que se desempeñan y lo más importante de todo es el comportamiento y actitud inaceptable de los empleados, ya que muchos tienen conflictos laborales al trabajar en equipo, o simplemente ser serviciales con sus compañeros de trabajo o los mismos clientes; porque lo ideal es hacerles comprender que su única responsabilidad es contribuir al sistema de la mejor manera con su labor diaria.

Un empleado convencido de las actividades que realiza y de los objetivos de la empresa podrá transmitir al cliente la seguridad de lo que se está ofreciendo, demostrando una vez más la importancia de trabajar con calidad para brindar satisfacción así mismo y a los demás. Es en este punto donde la comunicación en la organización tiene doble vía; primero, cuando se les informa a los empleados las normas de calidad y los parámetros de trabajo, con esto ellos entienden el sentido en que su labor impacta en el producto o servicio brindado y segundo, es una forma de automotivación y autocontrol que hace que los empleados hagan las cosas como a ellos les gustaría. Pero ahí que aprender a venderles la idea de calidad a los empleados antes que vendérsela a los clientes.

En Colombia la cultura organizacional es débil por la falta de compromiso verdadero por parte de los trabajadores para con su organización; no obstante, esta situación se origina porque los niveles jerárquicos más altos no han considerado que la difusión de la misión, la identificación y fortalecimiento de valores básicos y el reconocimiento de sus labores sea un asunto prioritario, lo que conlleva a que el ritmo de desarrollo de una cultura dependa del grado de disposición a cambiar; si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables para la implementación de cualquier sistema o herramienta que permitan su evolución constante.

Algunas organizaciones se resisten al cambio precisamente por el estilo de liderazgo autoritario usado en su jerarquía, obstaculizando una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los miembros de la misma para llevarlos por el camino del éxito, lo que ha desencadenado en algunos miembros de la organización actitudes conformistas e impulsivas a través del incumplimiento y oposición a las reglas y normas internas; siendo estos aspectos donde los trabajadores no encuentran rentable la implementación de sistemas de gestión, pensando en que los beneficios económicos solo se vean reflejados en los altos cargos directivos, restándole importancia a contribuir con el mejoramiento de la calidad de los productos o servicios prestados a la sociedad.

Desafortunadamente muchos se cuestionan pero nadie da el primer paso hacia el cambio que les permita trabajar en climas retantes, participativos y proactivos siendo esto fundamental, ya que la globalización y el avance tecnológico a nivel mundial así lo requieren.

A pesar de ello con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en práctica en el país una serie de técnicas y herramientas que actualmente son fundamentales e importantes para el buen manejo de cualquier organización, entre las que sobresale el mejoramiento continuo, porque les permite renovar sus procesos administrativos, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que sean eficientes y competitivas; fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

## REFERENCIAS

- C.S, G. p. (2006). *Gestion para la mejora continua* C.S. Recuperado el 18 de Febrero de 2013, de [http://www.mejoracontinuagmc.com/prod\\_mejora.asp](http://www.mejoracontinuagmc.com/prod_mejora.asp)
- Chavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. McGraw Hill.
- Fdez, J. A. (1994). *Gestion de la calidad empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Feim. (s.f.). *Federacion Española de Industrias de Madera*. Recuperado el 16 de Febrero de 2013, de [http://www.feim.org/docs/sis\\_ges\\_cal.pdf](http://www.feim.org/docs/sis_ges_cal.pdf)
- Fomento, M. d. (Mayo de 2005). La gestion por procesos. *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera*. España.
- ICONTEC. (2005). Norma Tecnica Colombiana NTC- ISO 9000. *Sistema de Gestion de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Bogota: Icontec.
- Liranzo, J. M. (2008). *Implantacion de un Sistema de Gestion de Calidad ISO 9001:2000 en INGELECPREM S.L.*
- Rodríguez, E. M. (Julio de 2009). *Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad en las Dependencias de Educación Superior (des) Valle de México*. Mexico.
- SAS, P. C. (03 de Enero de 2013). *Prisma Consultoria SAS*. Recuperado el 26 de Febrero de 2013, de <http://prismaconsultoriasas.blogspot.com/2012/04/iso-9001-en-latinoamerica.html>
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*. Prentice Hall International.
- Stoner, J. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.