

**IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD TOTAL PARA  
MITIGAR LAS DESVIACIONES DE LOS PROCESOS DE MANUFACTURA EN LA  
INDUSTRIA COSMÉTICA DE COLOMBIA**



**ERIKA ALEJANDRA CASTAÑEDA MEZA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C MAYO DE 2018**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD TOTAL PARA  
MITIGAR LAS DESVIACIONES DE LOS PROCESOS DE MANUFACTURA EN LA  
INDUSTRIA COSMÉTICA DE COLOMBIA**



**ERIKA ALEJANDRA CASTAÑEDA MEZA**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado  
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA**

**Asesor metodológico: PhD Jesús Salvador Moncada Cerón**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA D.C MAYO 2018**

## **RESUMEN**

La presente investigación, proporciona un diagnóstico de la industria manufacturera colombiana en cosméticos, brindando estrategias de generación de cultura de calidad total, presentando los beneficios como una fuente competitiva con las grandes multinacionales y de sostenimiento para las nuevas necesidades del mundo globalizado y del sector cosmético en su actual estadio de crecimiento a nivel nacional e internacional, generando cambios culturales en toda la estructura de la organización, de igual forma proporciona una serie de estrategias organizacionales para la implementación e interiorización de la calidad en el desarrollo de las labores diarias, permitiendo que la cultura de calidad se apropie en la toma de decisiones que afecten directa o indirectamente a los clientes internos, externos o proveedores de la organización, así mismo se relacionan esquemas de mejoramiento continuo para el sostenimiento de la organización, generando valor agregado no solo al producto final sino a todos las áreas de la cadena de valor que compone la organización para su desempeño. La calidad total vincula conceptos de mejoramiento desde la alta gerencia hasta la parte operativa, permitiendo la disminución de riesgos enfocados en la calidad de la organización.

### **PALABRAS CLAVES:**

Calidad total, cultura de calidad, manufactura de productos cosméticos, Implementación, mejora continua.

## **ABSTRACT**

The present research provides a diagnosis of the Colombian manufacturing industry in cosmetics, providing strategies for the generation of a total quality culture, presenting the benefits as a competitive source with the large multinationals and sustaining the new needs of the globalized world and the cosmetic sector. in its current stage of growth nationally and internationally, generating cultural changes throughout the structure of the organization, likewise provides a series of organizational strategies for the implementation and internalization of quality in the development of daily tasks, allowing the culture of quality is appropriated in the decision making that directly or indirectly affects the internal, external or suppliers of the organization, as well as continuous improvement schemes for the sustaining of the organization, generating added value not only to the product fine l but to all the areas of the value chain that make up the organization for its performance. The total quality links improvement concepts from the top management to the operative part, allowing the reduction of risks focused on the quality of the organization.

### **KEY WORD:**

Total quality, culture of quality, manufacture of cosmetic products, Implementation, continuous improvement.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>PALABRAS CLAVES:</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>KEY WORD:</b> .....	4
<b>INTRODUCCION</b> .....	7
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACION</b> .....	9
<b>SUPUESTO TEORICO</b> .....	9
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	10
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	10
<b>DELIMITACION DE LA INVESTIGACION</b> .....	11
<b>DIAGNOSTICO DE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DE COSMÉTICO EN COLOMBIA.</b> .....	11
<b>ESTRATEGIAS PARA LA IMPREMENTACION DE LA CALIDAD TOTAL</b> .....	14
- Alineación con la estrategia de sostenibilidad:.....	19
- Coherencia con los valores corporativos.....	20
- Metas organizacionales enfocadas a la calidad total.....	20
- Diseño y producción de productos y servicios.....	21
- Selección del talento.....	22

- Voluntariado corporativo.....	22
- Estilos de vida saludable.....	23
- Economía Colaborativa .....	23
<b>ESQUEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LOGRAR LA CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL:</b> .....	24
- Análisis de Valor: .....	24
- Los Cinco Porqués:.....	25
- Lean Manufacturing: .....	25
- AMEF: .....	27
- Diagrama de Afinidad. ....	28
<b>CONCLUSIONES</b> .....	29
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	30
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	31

## INTRODUCCION

En la actualidad, las exigencias del mercado señalan cambios vertiginosos en las organizaciones, ya que se encuentran determinadas por factores que involucran una alta cantidad de variables. De igual forma hoy en día estamos en un proceso de evolución con todo el proceso de la globalización, que como consecuencia genera avances tecnológicos, en todos los ámbitos como la televisión, los computadores, la telefonía móvil, los video juegos y la diversidad de programas y aplicaciones para estos dispositivos, las cuales afectan la cultura regional o nacional en cuanto a sus ideas, costumbres, herramientas, estilos de vida y exigencias.

Ante este panorama las organizaciones deben de estar en una búsqueda constante de la calidad, definida como un conjunto de características de la entidad, actividad, proceso, producto, organización, sistema y personas, que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas al cliente, (Universidad Santiago de Cali, 2017) lo cual en años recientes se ha generado la necesidad de que las organizaciones elaboren métodos de gestión, que se han convertido en una herramienta para el mejoramiento de las organizaciones y un elemento útil de la eliminación de posibles errores.

Sin embargo esto ya no es suficiente para tener una diferencia competitiva en donde se evidencie la calidad como una metodología de trabajo ya que este depende de otros factores, como velocidad, variedad, precio y valor. Estos mercados globalizados generan nuevas presiones en las compañías, forzando a que las organizaciones tengan un enfoque más profundo en los clientes y el método, orientado al concepto de calidad total, el cual consiste en que las organizaciones tengan una cultura de calidad, buscando la satisfacción de los clientes internos, externos, proveedores y de todas las personas que se encuentran en la compañía, en donde su

pilar fundamental es la generación de un ambiente de calidad en las acciones a realizar orientándolas a un importante desarrollo, con un sistema de reducción continua de costos.

No obstante en las organizaciones de Cosméticos, las cuales cuentan con estándares de calidad claros por la misma naturaleza de los productos, a pesar de ello las organizaciones no cuentan con una regulación que les exijan la certificación en normatividades de calidad, muchas de estas ya se han certificado por las mismas necesidades del mercado actual y por decisión propia en sistemas de gestión tal como ISO 9001, sin embargo a pesar de ello no se cuenta con una cultura organizacional de calidad que permita disminuir errores en la operación y aún siguen generando grandes riesgos para los procesos y para sus clientes a todo nivel.

Es por ello que es de gran importancia que las organizaciones busquen la implementación de herramientas claras y sencillas que generen una cultura en todas las personas de la compañía contando con los elementos básicos que les permitan sentirse dueños de sus puestos de trabajo y de las decisiones que se toman allí, basados en cultura de calidad total y de esta forma buscar herramientas que sean para todo el personal de la organización desde la alta gerencia hasta el operativo, promoviendo a la mejora continua de la cultura y búsqueda de aprendizaje diario para evitar los errores y de esta forma generar servicio de calidad.

Es por ello que esta investigación ayudara a brindar algunas herramientas importantes para la implementación de calidad total en las organizaciones de manufactura de cosméticos en Colombia, ya que el sector cosmético ha crecido en el país y los estándares de calidad de las grandes multinacionales con mayor influencia en el mercado, hacen que las organizaciones regionales se vean en la necesidad de contar con herramientas que ayuden a mitigar las desviaciones del proceso que conllevan a errores a las compañías y a su vez pérdidas de valor.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACION**

¿Cómo implementar una cultura de calidad total, que ayude a mitigar las desviaciones de los procesos de manufactura en la industria cosmética de Colombia?

## **SUPUESTO TEORICO**

Si se implementa la filosofía de calidad total entonces se logra que las compañías de manufactura cosmética disminuyan los eventos que se generan por desviaciones de los procesos productivos, que a su vez conllevan a eventos de no calidad en las organizaciones.

La cultura de calidad involucra todos los miembros de las organizaciones y a su vez busca influir en las costumbres y modo de pensar, sabiendo de ante mano que cada individuo, posee una cultura y en determinado momento puede decidir, desecharla y buscar un estilo de vida más acorde con sus necesidades, es más, todo individuo sigue siendo dueño de su aprendizaje y en cualquier momento puede reelaborar por sí mismo lo aprendido (Cantú, 2007). Esto quiere decir, que en todo momento una persona que pertenece a una cultura y que se comporta según sus reglas puede cambiar sus patrones de comportamiento con base en una decisión personal, y en esto es que se basan las organizaciones para la implementación de la cultura de calidad.

Es por ello que al conocer y contar con herramientas para la implementación de calidad total en las organizaciones de manufactura cosmética, pueden llegar a disminuir los eventos de no calidad y generar cultura de prevención.

## **OBJETIVO GENERAL**

Crear una estrategia de cultura de calidad total en las empresas dedicadas a la manufactura en la industria cosmética en Colombia, con el fin de mitigar las posibles desviaciones que se presentan en los procesos de la organización.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar las necesidades organizacionales en los procesos productivos de las industrias de manufactura de productos cosméticos con respecto a la cultura de calidad total.
- Formular estrategias acorde a las necesidades en los procesos productivos enfocados en la implementación e interiorización, para adoptar la calidad en el desarrollo de las labores diarias.
- Realizar un esquema de mejoramiento continuo para la cultura de calidad total en las organizaciones.

## **DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

### **DIAGNOSTICO DE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DE COSMÉTICO EN COLOMBIA.**

Colombia se ha posicionado como un centro de producción de cosméticos a nivel regional y esto se evidencia en el crecimiento del 7,4% del 2010 al 2015 (Ministerio de industria, Comercio y turismo, 2016), el sector de cosméticos en Colombia ha podido llegar a países como Perú, México, Chile, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, y Bolivia. Este sector ha aportado al crecimiento económico del país, representando el 2% de la industria del país (Departamento Administrativo Nacional Estadístico, 2015), de igual forma el 56% de las ventas de productos de cosméticos se concentra en 8 multinacionales (Belcorp, Colgate Palmolive, Avon, Yanbal, Procter & Gamble, Unilever, Johnson & Johnson y Natural). (Euromonitor International, 2015)

Así mismo dentro de los productos con mayor producción y participación se encuentran productos para el cabello, maquillaje facial completo, productos para maquillaje de uñas, desodorantes, perfumería, productos para afeitar (Portafolio, 2016). Es por ello que el avance de la ciencia y el desarrollo de las nuevas tecnologías han ido influenciando cada vez más todos los sectores productivos de la sociedad, incluido el sector de cosméticos, y más aún en el estadio de crecimiento que se encuentra el mismo, en la actualidad se ve la necesidad de innovar en nuevos conceptos y técnicas en el desarrollo de sus productos, es por eso que el compromiso de la industria cosmética con la ciencia y la seguridad de los consumidores es fundamental para seguir obteniendo un crecimiento estable.

La calidad de un cosmético es un sistema planificado de actividades cuyo propósito es garantizar que el producto este dentro de los estándares apropiados para la finalidad del uso, sin embargo indudablemente el uso masificado de los cosméticos lo han hecho pasar de ser un producto de lujo a constituirse en un producto necesario y cada vez más usado, por ello requiere que los controles de calidad sean cada vez más estandarizados iniciando desde el control de calidad en sus materias primas, material de empaque y todo el proceso de envasado para garantizar el producto terminado. Estos controles son soportados por medio de análisis fisicoquímicos, microbiológicos y estudios de estabilidad.

No obstante todos estos controles son solicitados por la normatividad Colombiana a partir de la Declaración 516 del 2001, en la cual es obligatorio que todas las organizaciones de cosméticos cuenten con un programa de buenas prácticas de manufactura e indica que se deben de contar con diferentes puntos de control que permitan garantizar el cumplimiento del producto y a su vez ratifica la importancia de contar con prácticas de calidad y mecanismos que ayuden a la prevención de errores, esta norma es de obligatorio cumplimiento.

Sin embargo y a pesar de contar con esta normatividad y pese a que muchas de las empresas se encuentren certificadas en sistemas de gestión como ISO 9001, por decisión propia, esto no es una garantía que no se presenten eventos de no calidad o riesgos en la operación, entendiendo que los procesos y las decisiones no son tomadas por los documentos o sistemas implementados sino por las personas que hacen parte de todo el sistema de la organización.

Las malas decisiones que se puedan tomar en los procesos pueden genera pérdidas en la compañía financieras y sociales, que en ocasiones pueden llegar a causar daños irreparables, partiendo del hecho que la masificación de los productos cosméticos va en una plataforma de crecimiento y el modo de uso de los mismos requiere el contacto directo con la piel. Es por ello que la necesidad de implementar en las empresas de sector cosmético la metodología de calidad

total es de gran importancia ya que el impacto que tienen los productos en los consumidores, y el crecimiento del sector hace que estas empresas sean cada vez más visibles y que sus decisiones sean de mayor impacto en todas las áreas de la compañía independientemente que no hagan parte directa del proceso de fabricación de los productos cosméticos, pero su relación indirecta puede influir en la calidad del producto terminado, de igual forma las empresas deben contar con mecanismos de competitividad que se pueden lograr a partir de la calidad total en toda su estructura, buscando establecer permanentemente mejoras de los procesos y servicios basados en una cultura de calidad con el objetivo de alcanzar y exceder las expectativas del cliente.

Este cambio de cultura se consolida sólo si se logra desarrollar una cultura de aprendizaje continuo. A medida que las personas aprenden continuamente de su experiencia y transfieren este conocimiento a situaciones nuevas, la sociedad desarrolla la capacidad y los recursos para crear e influir en su propio futuro. Una comunidad de aprendizaje es posible si su administración promueve una cultura en la que se motive a su personal a buscar continuamente cambios que tomen ventaja de las oportunidades que se presenten para ser más competitivos. La calidad total constituye una excelente opción para este propósito. (Cantú, 2007)

El desarrollar el tema de cultura de calidad, como oportunidad de mejora y generación de ventajas competitivas en países de desarrollo o países potenciales de exportación, partiendo en la mejor definición como “cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona que completados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su labor” (Noreña, 2017), genera ventajas claras y significativas para el crecimiento de las industrias en el país. Las organizaciones que ya cuentan con esta cultura reportan mejoras sustanciales en su operación.

## **ESTRATEGIAS PARA LA IMPREMENTACION DE LA CALIDAD TOTAL**

La cultura es una característica que distingue a los individuos de un mismo grupo o sociedad, que son enseñados de manera vivencial en sus actividades, por medio de la lectura, medios masivos de comunicación, y de interacción personal, de allí nace el concepto de que la cultura es móvil y dinámica ya que cambia en función de los retos que enfrenta la sociedad. Diversos autores se han enfocado a los retos que la administración de empresas enfrenta hoy en día, muchos de ellos indican que el cambio en el comportamiento cultural de la sociedad, más que una pequeña irregularidad en el comportamiento, son cambios de orden gradual e irreversible, Por lo anterior, se puede afirmar que ésta es una época de cambios, donde las reglas de la competencia, el trabajo y la vida social están en una etapa de transición hacia un nuevo orden de las cosas. (UNESCO, 2008)

Este nuevo orden y los cambios asociados a él, afectan inevitablemente a organizaciones de todo el mundo. Al mencionar los cambios que afectan a la sociedad, se puede decir que todas las organizaciones, incluyendo las industrias manufactureras de cosméticos, son afectadas por los mismos factores. Los grandes cambios son el fruto de muchas causas, no de una sola, por ello se requiere Intensificar el cambio de cultura para incorporar los valores de la calidad total.

Para hablar de cultura de calidad, es necesario empezar por definir el primer término de la expresión. Según Kuhn, (1975) “la cultura capacita al hombre con una ampliación adicional de su aparato anatómico, con una coraza protectora de defensas y seguridades, con movilidad y velocidad a través de los medios en que el equipo corporal directo hubiere defraudado por completo”. Además, menciona que cultura o civilización es todo aquello que incluye el conocimiento, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad.

Si se desea implementar una cultura de calidad esta no se debe de basar desde lo valorativo, sino que se debe de hacer desde las practicas, ya que a nivel organizativo las culturas se explican mejor por las practicas que por los valores comparativos. La cultura Organización basada en estándares de calidad total desempeña un papel fundamental en las organizaciones, en la medida que esta incide en el comportamiento de las empresas y en los resultados de la misma. (Rodriguez, Umaña, & aola Vera, 2013)

Para generar un transformación cultural para la implementación de calidad total en las organizaciones es necesario contar con un diagnóstico de la cultura base, y a su vez es necesario la construcción de la definición de la cultura meta e identificación de las brechas, para de esta manera formular estrategias para el cierre de las mismas y paradigmas que se crean alrededor de la calidad en los procesos como se representa en la figura I. (Valencia, 2015)

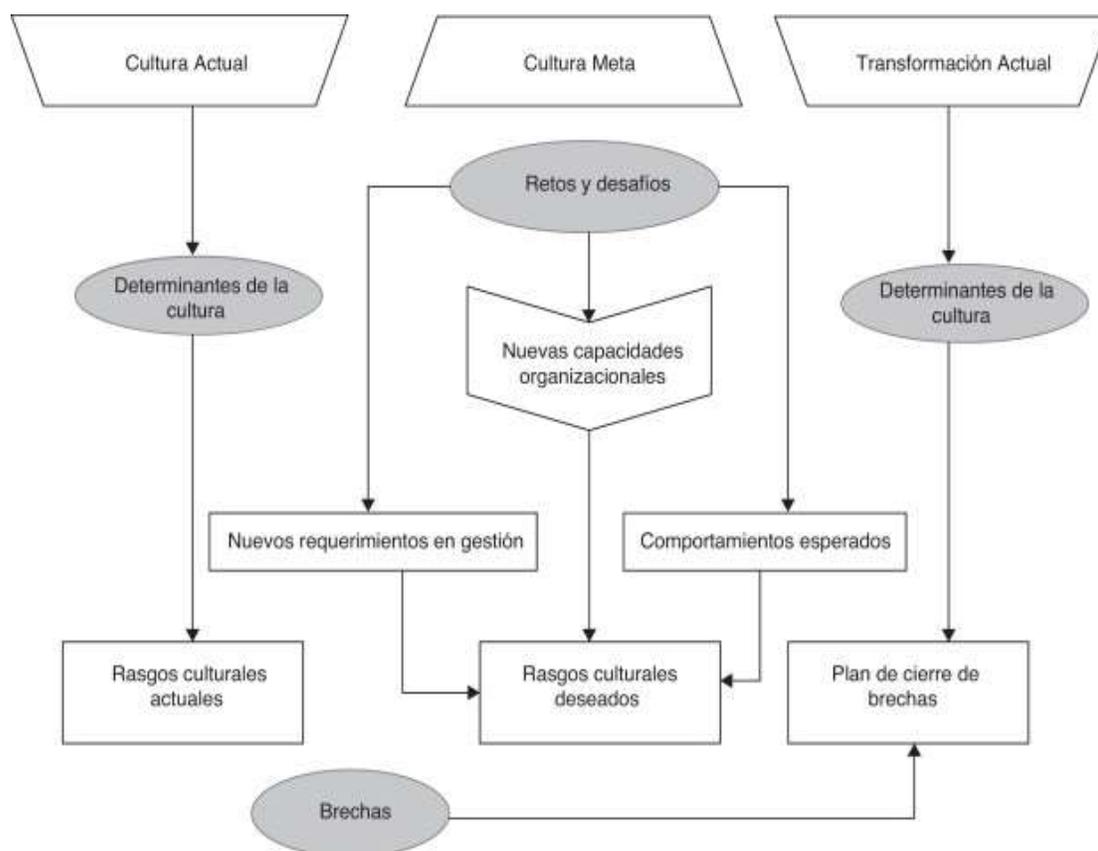


Figura I. Modelo para la transformación de cultura

Fuente: (Valencia, 2015)

El líder es quien tiene el compromiso de construir junto con su equipo de trabajo bases sólidas para la construcción de la cultura de calidad total y competitividad en el entorno empresarial, y que perdure a largo plazo, es importante que el equipo de trabajo tenga la certeza de que sus líderes tienen el compromiso y la coherencia en lo que dicen y en lo que hacen en su labor, así la toma de decisiones tendrá siempre en cuenta los aspectos económicos, sociales y ambientales, garantizando el éxito ya que se basan en la cultura de calidad en cada uno de estos aspectos.

Según (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013), los rasgos más comunes entre los líderes y gerentes exitosos a nivel mundial son sus habilidades personales como la toma de decisiones, liderazgo, comunicación abierta, relaciones de confianza, trabajo en equipo, lealtad, integridad, creatividad, innovación, entre otros, estas habilidades están basadas en los principios de calidad total, como una cultura que se debe transmitir a todos. El Líder, ha sido considerado como un constructor innato de la cultura de las organizaciones, y es por ello que desde la alta dirección se debe de propender por mantener estándares de calidad, en la medida que se vuelva referente para el comportamiento de los integrantes, pero también por que ayuda a construir la visión compartida y global de la organización y coadyuvando al desarrollo de rasgos culturales como la autonomía, la libertad, el reconocimiento y el autocontrol, principios para la cultura de calidad.

Para poder implementarla en las organizaciones se debe de tener en cuenta el modelo PHVA, ya que es una base importante, consiste en un ciclo que permite el mejoramiento y aseguramiento de la calidad, este está compuesto por 4 fases iniciando por la planificación: en esta fase permite determinar cuál es la meta a alcanzar, es una de las fases más importantes ya

que es ahí en donde se puede calcular y mitigar la mayor cantidad de los posibles riesgos que se conocen, brindando herramientas que reduzcan el error.

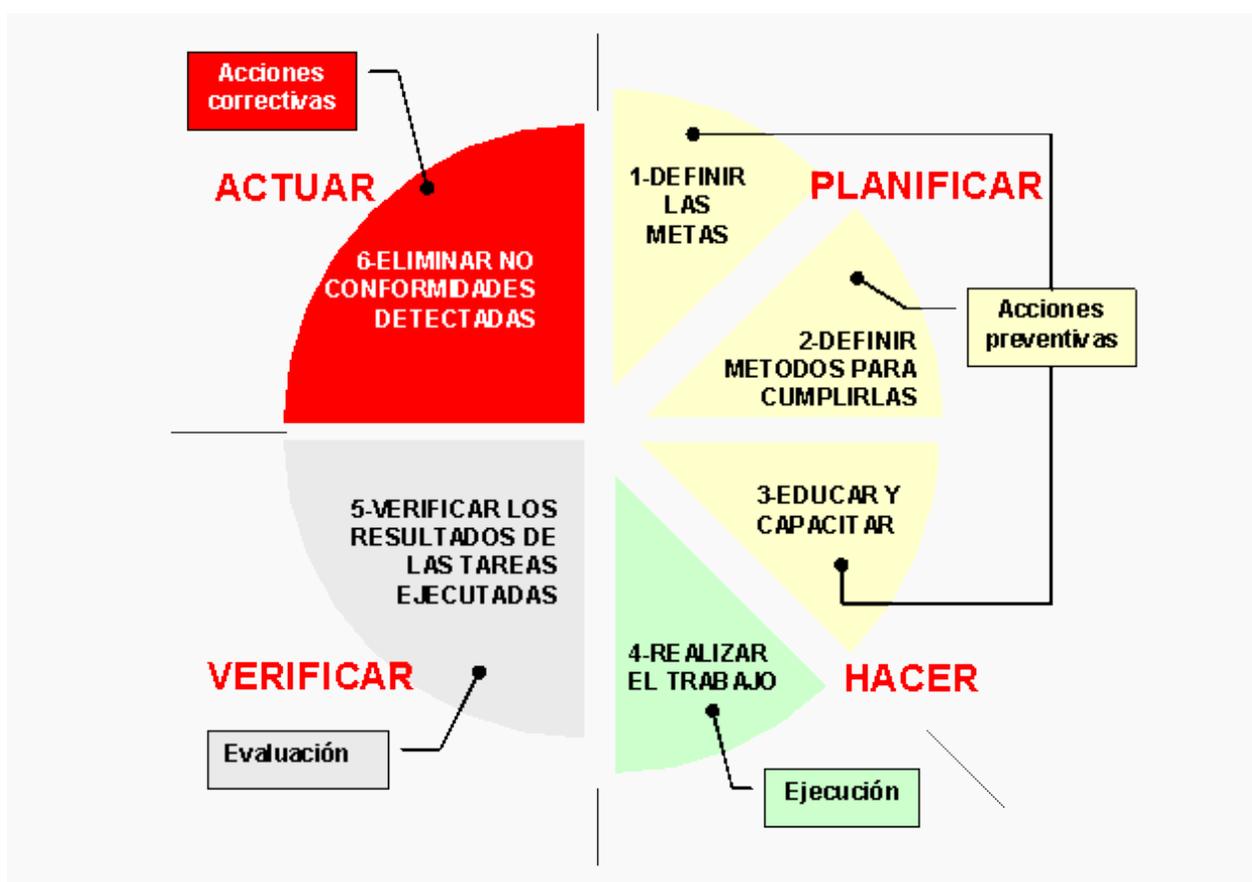


Figura III: Ciclo PHVA

Fuente: (admin, 2007)

**Hacer:** esta segunda fase como su nombre lo indica, inicia transformando los procesos actuales con el fin de mejorar su desempeño poniendo en práctica todo aquello que se planifico, es aquí en donde previamente identificadas las desviaciones de los proceso se busca poder actuar sobre ellos para mitigar los riesgos que se pueden generar e iniciar con conceptos fundamentales de calidad total.

**Verificar:** En esta etapa permite determinar cuál ha sido el grado de cumplimiento de todas estas actividades implementadas y el porcentaje de cumplimiento en la cultura meta planteada como objetivo inicial.

Actuar: la última etapa pero no menos importante permite una retroalimentación constante y continua dando paso a realizar ajustes a las posibles variaciones que no se tuvieron en cuenta y que son necesarias contralor.

Con este ciclo de control se garantiza el desempeño de todos los procesos de la organización permitiendo una constante comunicación y alimentación a la implementación de la cultura de calidad total enfocada a la mejora continua y la excelencia de la gestión.

De igual forma Como menciona Luis Miguén Manene (Manene, 2010) en su artículo de calidad total plantea ocho pilares fundamentales, generando que cada uno de los miembros de la organización pueda orientar sus actividades a la cultura de calidad total:

1. Cada uno es responsable de la calidad de los productos de la empresa como también del cumplimiento de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo y rol designado.
2. La calidad ante todo, solo la definen los consumidores o clientes.
3. Toda la empresa es un sistema; y se debe de propender para que todas las áreas y actividades a desarrollar hagan parte del objetivo de la compañía y su funcionamiento sea eficaz y efectivo
4. Todo miembro de la organización por el cual se provee un servicio o se enfocan las actividades diarias debe ser considerado un cliente interno, y se debe de contar con el mismo grado de cumplimiento de satisfacción.
5. En asuntos relacionados con la calidad, se debe de procurar que la información suministrada sea basada en hechos y datos y no en prejuicios.
6. Para lograr la mejora continua se debe de concentrar en pocas cosas importantes hasta que las logre el dominio total de las mismas.

7. Cuando surge un problema de calidad, lo importante no es encontrar al culpable, sino solucionar el problema y no repetir errores.

8. El objetivo último de cada uno de miembros de la organización que cuentan con funciones determinadas es lograr la satisfacción de los clientes o consumidores de la empresa.

La práctica cotidiana de las personas en la organización dan a conocer como es la forma de hacer las cosas, que es la mayor manifestación de cultura en las organizaciones, y es por ello que la cultura debe de ser práctica, ya que es la mejor forma en que se puede intervenir la cultura instaurando principios de calidad en los procesos. Según (Sugey & caldas, 2002) dentro de las estrategias que se deben de incorporar para la implementación de cultura de calidad antes de mitigar las brechas que se tengan entre la cultura actual y la cultura meta, es necesario contar con los siguientes lineamientos:

- Alineación con la estrategia de sostenibilidad:

El talento humano hace parte fundamental para la incorporación de cultura de calidad en las organizaciones, ya que los principales retos con los que cuenta la compañía es contar con un grupo de líderes empoderado el cual tenga conocimientos claros de la calidad total, y que este sea un transmisor en sus actividades diarias de los principios de la cultura, es por ello que es necesario identificar los diferentes tipos de liderazgo con los que se cuenta en el equipo con el fin de potencializar las competencias, focalizado en la cultura meta a alcanzar.

La formación de equipos se hace indispensable cada vez más para que las organizaciones tengan departamentos que se encarguen de la elaboración sectorizada de acuerdo a sus competencias y conocimientos para lograr un producto o un servicio con la calidad de cada uno de los entes que lo componen. (Palamary, 2012)

- Coherencia con los valores corporativos

Los valores corporativos permiten a la compañía y a los miembros que la componen entender hacia donde quiere proyectarse y cuáles son los principios básicos que la rigen. De igual forma a partir de los valores corporativos las decisiones de la compañía se encuentran estrechamente ligadas, y estos a su vez a la responsabilidad social que la compañía desea transmitir a sus consumidores y a la sociedad en general, de allí es la importancia que los dentro de los valores organizaciones que se transmiten desde el momento en que se vincula personal a la compañía hasta el consumidor final, sea la calidad total, evidenciando los beneficios que trae la incorporación de estos principios básicos en la toma de decisiones. (Sugey & caldas, 2002)

Los valores corporativos crean un ambiente de rendimiento y éxito de la empresa, ya que estos nos permiten representar como se hacen las cosas y ser los pilares para el funcionamiento y mantenimiento de la organización.

- Metas organizacionales enfocadas a la calidad total

El trazar metas para la organización y para cada uno de los miembros que la componen, permite que las personas se motiven a ser dueños de sus asignaciones y a tomar decisiones focalizadas al logro de estas metas, es por ello que para la implementación de una cultura de calidad es necesario que dentro de las metas de la organización se cuenten con indicadores que busquen la calidad en cada uno de los procesos, promoviendo metas ambiciosas, alcanzables y que estén proyectadas a largo y mediano plazo, buscando los objetivos de la empresa, pero que los mismos se encuentren focalizados en procesos estandarizados y ejecutados con excelencia en cada una de las actividades de su rol, ya que en esto se basa la calidad total y es por ello que impacta a todos los miembros de la organización.

Así mismo los indicadores a ser medidos en cada una de las áreas no solo se debe de propender para que se reflejen índices de mercado, productividad y ventas, sino en la calidad de

la toma de decisiones para el logro de las metas, basado en los valores y principios de la calidad total organizacional, es por ello que los indicadores deben tener idealizado contribuir de una manera dinámica cambiando su cultura, buscando que el reconocimiento, respeto y mejoramiento de procesos sean indicadores hacia la excelencia de la organización, al momento de realizar el balance de la gestión. (Valencia, 2015)

- Diseño y producción de productos y servicios

Las organizaciones manufactureras de cosméticos cuentan con un papel trascendental en el momento de diseñar productos y servicios para los consumidores, ya que estos por su naturaleza deben de contar con controles desde el ingreso de las materias primas, material de empaque, proceso de fabricación, envasado, logística y distribución del producto, garantizando que en cada una de las etapas se cuente con controles de calidad definidos para mitigar las desviaciones de los procesos, no obstante estos controles son exigidos por la normatividad, ya que la responsabilidad que se tiene con el consumidor final es de gran importancia.

Sin embargo el contar con estos controles no es garantía de que se presenten desviaciones en los procesos que conlleven a eventos de calidad, es por ello que es de gran importancia que dentro del diseño de los productos se cuente con principios de calidad total ya que estos permitirán la reducción de riesgos en el escalamiento a los procesos productivos, así mismo dentro de estos procesos se debe de buscar que todos los miembros de esta cadena de valor tengan criterios de calidad total para que cada una de las personas que toman decisiones en el proceso se basen en calidad total buscando mitigar los riesgos.

Es de allí la importancia que no solo estos principios de calidad sean claros para los directivos y administrativos de la organización sino que sean claros y fáciles de interpretar para todos los miembros de la organización incluido personal de estudios medio y base que son los que componen en la mayoría de los casos los procesos productivos de las organizaciones y los

que se encuentran expuestos a poder controlar las desviaciones del producto terminado. La conexión de la cultura de calidad con el personal medio y base es fundamental para poder mitigar desviaciones a los procesos y a los consumidores finales. (Mallar, 2010)

- Selección del talento

La selección del equipo de trabajo dentro de la empresa hace que los empleadores identifiquen personas con diversas competencias y talentos que faciliten la tarea para la cual se requiere, buscando nuevas ideas, personas abiertas al conocimiento y a la sensibilización de lo que busca la labor, que sea capaz de asumir retos y contribuir al desarrollo de las metas dentro de la compañía. Generando una competitividad sana dentro de los compañeros del sector.

Es por ello que esta es una etapa fundamental para el sostenimiento y trasmisión de la cultura de calidad, ya que en esta etapa de selección de personal se puede identificar las aptitudes con las que cuenta la persona y como puede llegar a ser un trasmisor de calidad total y coherencia con los valores corporativos de la organización, de igual forma la selección correcta de personal no solo genera reducción de costos, por la rotación del personal, adicional esta selección permite crear equipos competitivos que pueden llegar a aportar valor a la empresa. (Valencia, 2015)

- Voluntariado corporativo

Buscar dentro del personal y las diferentes áreas que compone la organización quienes tengan mayor sensibilidad dentro de la empresa para promover la cultura de calidad total basados en sus intereses, objetivos y seguimiento de sus actividades diarias con coherencia a los comportamientos y decisiones básicos que se buscan incorporar en la cultura de calidad total, fortaleciendo equipos de trabajo.

El contar con voluntariados y no exigiendo la participación del personal va permitir que la cultura llegue a las diferentes personas de la forma en la cual puede generar un impacto más

positivo dentro de estos grupos, que generan crecimiento y conocimiento, afianzando los valores empresariales. (Cantú, 2007)

- Estilos de vida saludable

Promover el estilo de vida saludable, hace que las actividades sanas de los empleados en su vida personal, el ejercicio que realizan, lo que consumen tenga un impacto directo en la cultura empresarial basado en calidad total, concientizar a los empleados de realizar actividad física y tener hábitos de vida saludable solo hace que el trabajo sea más activo y dinámico. (Sugey & caldas, 2002)

- Economía Colaborativa

Las empresas deben contar con aliados que faciliten las diferentes tareas dentro de la empresa, tener proveedores de servicios que permitan facilitar y abastecer las necesidades dentro de la organización, alojamiento lugares de descanso, locaciones para eventos, proveedores en alimentación y productos de manufactura que hagan que el producto o servicio brindado por la empresa tenga la calidad y el respaldo de las organizaciones, empresas o proveedores que las suministran.

Los principios de la cultura de calidad total se fundamentan en generar una satisfacción a los clientes internos, externos, proveedores y todos los clientes que puedan estar relacionados con la organización y que sean impactados desde el momento en que se tenga una relación directa con los miembros de la organización.

De acuerdo a estas estrategias anteriormente planteadas se puede llegar a implementar y contar con resultados positivos en la cultura organizacional, después de iniciar su implementación es necesario contemplar el modelo de brechas para implementar estrategias que disminuyan las posibles percepciones de las áreas cliente que se encuentren en la organización, para que de esta forma todos los miembros contemplen de la misma forma la cultura de calidad

total sin tener paradigmas o desconocimientos del objetivo de la implementación de la cultura.

(Ramirez Vargas, 2014)

### **ESQUEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LOGRAR LA CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL:**

En la implementación de cualquier, programa, sistema o cultura organizacional es necesario contar con sistemas de constante mejoramiento y retroalimentación a los procesos, actividades o estrategias que tenga la organización para que todos los miembros se sientan parte activa de los principios que busca la compañía, es por ello que para la implementación de la cultura de calidad es necesario que se contemplen metodologías de retroalimentación y de mejoramiento continuo para una correcta implementación de la cultura de calidad total.

Y por ello a continuación se brindan una serie de herramientas que son necesarias para que la calidad total cuente con esquemas que permitan tener un mejoramiento continuo y una disminución de los posibles errores que se pueden presentar. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009)

#### **- Análisis de Valor:**

Este modelo le permite a las empresas realizar el ajuste de los costos que se incurren en la organización, pero enfocando este análisis en la necesidad constante de que el producto o servicio que se brinda siga contando con los mismos estándares de calidad o mejorando los mismos, esta herramienta permite un re análisis constante de los costos que se incurren y que pueden llegar a no ser tan necesarios, permitiendo que la empresa tenga ganancias y un rendimiento más óptimo de los sistemas productivos y de las ventas. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009).

Esta herramienta permite llevar a cabo uno de los principios de calidad total el cual consiste en poder optimizar los recursos y a su vez que cada uno de los miembros de la organización ejecute sus actividades con excelencia generando reducción de costos pero manteniendo las mismas condiciones de calidad.

- Los Cinco Porqués:

Aunque no son necesariamente cinco, son las preguntas que se deben plantear en el momento en el cual se presente un fallo dentro de la estrategia y que permita ver los errores que se pudieron cometer dentro de la gestión, buscando con sus respuestas hallar posibles soluciones y opciones para no generar fallos futuros.

- Lean Manufacturing:

Este modelo da importancia a las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta el requerimiento del consumidor final, el costo que le genera y la respuesta que se le brinda ante la consulta de los productos o servicios que se ofrecen, tiene en cuenta eliminar obstáculos para brindar la información y la respuesta reduciendo el tiempo de espera para tener la información o servicio ofrecido.

Esta metodología se basa en principios fundamentales que permiten que la cultura de calidad se manifieste en todos los procesos de servicios de los diferentes procesos, cuenta con pilares tales como:

- Calidad perfecta a la primera: Búsqueda de eliminación de defectos, detectando desviaciones desde el origen y tomando acciones para la solución de las problemáticas.

- Disminución de desperdicios: Eliminación de las actividades que no generan valor agregado al producto final optimizando recursos.
- Mejora continua: Generar aumento de la productividad a partir de la transmisión de conocimientos, focalizando esto a la constante cultura y prevención de desviaciones de calidad
- Procesos pull: crear procesos que generen valor agregado en todo la cadena de valor incluido el consumidor final y que esto partan del estudio de mercado y de necesidades internas mas no que sean comunicadas por los clientes como oportunidades.
- Flexibilidad: búsqueda de generar procesos y sistemas que eviten reproceso o reduzcan condiciones, buscando una metodología sinérgica entre todas las áreas de la organización para que se garantice que la flexibilidad se dé cumpliendo con las metas pero sin dejar la calidad a un lado
- Construcción y mantenimiento de relaciones con proveedores: es fundamental que los proveedores con los que se cuenteen propenden a que sus suministros sean de calidad y si es de ser así mantener relaciones a largo plazo para la búsqueda de compartir aprendizajes y mejorar el proceso continuamente.

Como se puede evidenciar en la figura II se presenta el modelo Lean el cual se compone de un techo en donde se encuentran los principios de calidad total y cuenta con pilares como el Just Time que se basa en el principio de producir los elementos que sean necesarios en las cantidades necesarias y en el momento necesario, su segundo pilar es el Jidoika consiste en una esencia grafica de no dejar pasar un efecto en los proceso. Finalmente los cimientos que son los procesos estandarizados con los que cuenta la organización en donde se deja consignado todos los conocimientos y aprendizajes adquiridos.



Figura II: casa Lean manufacturing

Fuente: (Lean Solutions, 2017)

Esta herramienta es muy útil para la industria cosmética manufacturera ya que está muy enfocado hacia el proceso productivo y permite de una forma visual y sencilla que todas las personas que hacen parte del proceso de producción conozcan los principios básicos de la calidad total y puedan contar con las herramientas y los pilares necesario para corregir en la fuente las posibles desviaciones que se pueden presentar en la línea. Permitiendo de esta forma que todos sean dueños de sus asignaciones tomando decisiones basadas en calidad total.

- AMEF:

Sus siglas definen análisis de modo y efecto de fallos, es un método que permite identificar todos los posibles errores que se pueden presentar en un proceso y de esta forma poder identificar los posibles efectos que generan.

Esta herramienta permite capitalizar todos los conocimientos del personal que cuente con experticia y de los posibles errores que se hayan cometido en el pasado para de esta forma generar estrategias de mitigación de la novedad y poder mantener principios de calidad, estrategias y solventar para que la operación sea lo más controlada y enfocada a la calidad. Al poder identificar las fallas se puede tener mayor conocimiento de las desviaciones de calidad, generando más mecanismos de control que las prevengan y es una forma de retroalimentación constante de los proceso y de prevención de errores. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009)

- Diagrama de Afinidad.

Es el método que agrupa las ideas, claras ante las situaciones en las cuales no se visualizan los errores a simple vista, busca tener la información necesaria que prevea las posibles fallas dentro de la organización resolviendo conflictos o problemas internos dentro de los grupos de trabajo.

Esta herramienta es muy importante ya que al implementar una cultura de calidad es importante que todos los miembros de la organización se encuentren en un ambiente sano en donde sus opiniones, costumbres y principios estén basados en la cultura de calidad sin generar malestar ya que en esencia lo que se busca es que todas las actividades a realizar estén enfocadas a la eliminación de desviaciones en los procesos. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009)

Todas estas herramientas que se describen pueden ser usadas para garantizar que los procesos cuente con una retroalimentación constante y mejora continua en cada uno de los procesos, sin embargo se debe de revisar cuales son las necesidades del proceso para implementarla ya que cada una de ellas puede dar un soporte funcional especializados para la toma de decisiones y la mejora de los procesos de acuerdo a la naturaleza del mismo.

## CONCLUSIONES

- La globalización en el mundo ha permitido que el sector cosmético se encuentre en un estadio de crecimiento continuo con un soporte importante para la economía Colombiana, de igual forma la naturaleza de los productos le exigen una alta calidad en todo su proceso productivo y organizacional, para de esta forma llegar a ser una compañía competitiva, es por ello que una de las necesidades de las organizaciones manufactureras de cosméticos es poder implementar la cultura de calidad total, para perfeccionar e innovar en la calidad de gestión de las empresas, buscando una productividad a nivel no solo económico sino de recurso humano para lograr el cumplimiento de metas y proyectos de gestión en la organización contando con los principios necesarios que le permita generar un ambiente de trabajo, un equipo líder, unos proveedores comprometidos y en general una organización con cultura de calidad total evitando la desviación de los procesos y los eventos de no calidad.
- Para lograr la implementación de la cultura de calidad total en las organizaciones se logra a partir del ciclo PHVA, el cual consiste en una planeación detallada de todas las desviaciones de los procesos, la capacitación del personal y la delimitación de las metas, seguido por el hacer, en donde se pone en marca la cultura ya que esta debe de ser practica porque es allí en donde se puede evidenciar si se ejecuta la cultura en el día a día, seguido por el verificar que consiste en poder identificar si su implementación está siendo efectiva y finalmente el actuar que es el mejorar continuo del proceso.

- Para que la cultura de calidad total pueda perdurar y su implementación sea eficiente, se debe de contar con herramientas que permitan mantener un sistema de retroalimentación y mejoramiento continuo para de esta forma mitigar las posibles desviaciones que se pueden presentar en los procesos, cabe resaltar que cada una de las herramientas planteadas son eficientes pero algunas de estas son usadas con mayor frecuencia en algunos procesos más especializadas ya que pueden aportar mayor valor a la toma de decisiones, tal es el caso de la herramienta de análisis de valor que es más usada en el área financiera de la organización ya que está enfocada en costos, o la herramienta lean manufacturing el cual está enfocado para mitigar las desviaciones de los procesos productivos manufactureros ya que son más visuales para el personal operativo, de igual forma hay otras herramientas como 5 porqués, AMEF o el diagrama de afinidades que son herramientas más transversales pero su finalidad es poder retroalimentar el proceso para un mejoramiento.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda tener en cuenta para futuras investigaciones que en este trabajo no contempla la totalidad de herramientas o estrategias que se pueden usar para mantener e implementar la cultura de calidad, pueden encontrarse otras que pueden ser efectivas para el fin de implementar y mantener cultura de calidad en las organizaciones.

- Esta investigación busca ser una guía práctica con los pasos básicos a tener en cuenta en la búsqueda de procesos de calidad en base a la industria cosmética en Colombia.

## BIBLIOGRAFIA

- admin. (14 de Julio de 2007). *El ciclo PHVA planear-hacer-verificar-actuar*. Obtenido de <http://www.blog-top.com>
- Arias, J., Alvarez, D., & Martinez, A. (2010). Estrategia de internacionalizacion de las pymes del sector cosmetico en Bogotá. *Konrad Lorenz*.
- Cantú, H. (2007). Calidad, Habito para la competitividad. *1er. Congreso Mundial y 7º. Encuentro Internacional de Educación Temprana*. Monterrey.
- Carbellido Nava, V. M. (2005). *¿Que es la Calidad?* Mexico: Limusa S.A.
- Criado García-Legaz, F., & Vázquez Sánchez, A. (s.f.). *Manual de Calidad en la gestión: aplicaciones al ambito Universitario*.
- Departamento Administrativo Nacional Estadistico. (2015). *Informe de Gestión Sector Estadistico 2014-015*.
- Euromonitor International. (2015). *Market Research on colombia* .
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas Para la mejora de la calidad*. Uruguay.
- Lean Solutions. (2017). *Lean Solutions*. Obtenido de <https://www.leansolutions.co>
- Mallar, M. A. (2010). La gestion por procesos: un enfoque de gestion eficiente. *Scielo*.
- Manene, L. M. (2010). Calidad total: su filosofía, Ecolución, definición e implantación. *Cadlidad, conocimiento, mejoras continuas*.

- Mendez Alvarez, C. E. (2004). Calidad total y cultura corporativa. Estudio de tres empresas colombianas. *Univerdad & Empresa*, 99-124.
- Ministerio de industria, Comercio y turismo. (2016). *Dinamica de la economia mundial y comportamiento en colombia* .
- Noreña, J. P. (2017). Propuesta para el desarrollo de una estrategia de geberacion de cultura de calidad en una compañía del sector palmero Colombiano (estudio de Caso).
- Palamary, R. E. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Universidad del Zulia*.
- Portafolio. (2016). Colombia, el Pais que maquilla a las mujeres de la región. *Portafolio*.
- Ramirez Vargas, D. L. (2014). Planeación y ejecución ¿Por qué se genera la brech de implementación? Un estudio de Caso del proyecto RIFOHD. *Universidad Nacional de Colombia* .
- Rodriguez, J. P., Umaña, S. A., & aola Vera, L. (2013). Impacto de la cultura organizacional en la implementación de los sistemas de gestión de la calidad. *Univerdidad Sergio Arboleda*.
- Sugey, L. C., & caldas, M. (2002). La importancia de la cultura organizacional en la implementacion y mentenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *Innovar*, 135-148.
- UNESCO. (2008). *Educación y Diversidad Cultural*. Chile: Organizacion de las naciones Unidas.
- Universidad Santiago de Cali. (2017). *Universidad santiago de cali* . Obtenido de <http://www.usc.edu.co/>

Uribe, A. F., Molina, J. M., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. C. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 53-71.

Valencia, J. C. (2015). Contruyendo una cultura de innovacion. propuesta de trasformacion cultural . En *Estudios Gerenciales* (págs. 223-236). Manizales: Universidad ICESI.