

## **Contenido:**

### **1. LA CULTURA DE CALIDAD**

Platicando con una persona sobre aspectos de gestión de la calidad y con base en las auditorias que hemos realizado para diferentes Organismos Certificadores, así como por las experiencias personales en el diseño, implantación y certificación de sistemas de gestión, me surge la necesidad de llamar la atención a muchas Organizaciones y consultores (eventualmente un servidor también), que en diversas ocasiones se ha dejado de lado un componente fundamental para el éxito de esfuerzos de mediano y largo plazo de los sistemas de gestión en las Organizaciones. LA CULTURA DE CALIDAD.

Este término se ha utilizado de una manera amplia y sin una clara definición en muchos casos; y como lo que no se puede definir claramente, no se puede determinar claramente, creo que vale la pena incluir el tema para discusión.

Muchos expertos, particularmente aquellos dedicados a los aspectos de RH y Desarrollo Organizacional (extrañamente no muchos consultores en sistemas de gestión), han tratado el tema de la cultura de calidad, bajo diferentes enfoques. Estos van desde los conceptos de ISHIKAWA, hasta unos más “esotéricos”. No es la intención de esta publicación determinar cuales son o no los enfoques adecuados, hasta porque en realidad opinamos que en este aspecto, no existe un único enfoque

correcto, esto dependerá de muchos factores que varían de Organización para Organización y de país a país.

Para esto me gustaría empezar definiendo el concepto de Cultura de Calidad:

- Cultura es un término complejo que incluye los conocimientos, creencias, el arte, las leyes, la moral y costumbres y todas las demás habilidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad (Aktouf, 1991).
- Según el Diccionario de la Real Academia, el término CULTURA es:
  - El conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.
  - El conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.
- Calidad es una propiedad, atributo o condición, inherente a algo, capaz de distinguir, entre otros aspectos, productos entre sus pares y de determinar su naturaleza, en una escala de valores, permitiendo de esta forma realizar una evaluación para la toma de decisiones (aprobar, rechazar, etc. – aquí decidimos no utilizar la definición dada en el ISO 9000:2005, sin embargo, dicha definición cae dentro del contexto aquí presentado)

Cuando hablamos de la CULTURA DE CALIDAD de una Organización, estos conceptos adquieren una dimensión distinta. La CULTURA DE CALIDAD en una Organización determinará, en conjunto con “el compromiso de la dirección”, el éxito de los programas de gestión implementados en esta Organización. Los aspectos culturales de la

calidad serán en el mediano y largo plazo (en algunos casos en el corto) lo diferencial de los resultados de la gestión de la calidad en la entrega de productos que satisfagan los requisitos, en el incremento de los niveles de satisfacción de los clientes y en el logro de los objetivos de las Organizaciones (RESULTADOS DE CALIDAD).

La cultura de la calidad tiene funciones específicas en una Organización:

- Si la cultura de calidad “desarrollada” soporta la flexibilidad y adaptabilidad, los cambios en la Organización se realizarán de una manera eficaz y eficiente;
- Si la cultura de la calidad, esta enfocada en la satisfacción del cliente interno y externo, el personal en la Organización se hará receptivo y atento a las necesidades de los clientes;
- Cualquier programa desarrollado en a Organización, que este alineado con la cultura será implementado con gran aceptación, creatividad y velocidad; cualquier programa que esté en desacuerdo con la cultura encontrará resistencia y no logrará los resultados esperados;

La cultura de calidad necesita ser “más que solamente palabras”; necesita ser practicada todos los días.

- El personal que realiza el trabajo de todos los días (“línea de frente” de la Organización – desde el que atiende al teléfono, hasta los niveles más altos en la jerarquía operativa y administrativa) deben “vivir” la cultura de la calidad;

- Se debe dar al personal la libertad (con la capacitación adecuada), responsabilidad y reconocimiento por las mejoras implementadas;
- Debemos crear mecanismos donde la “línea de frente” sea una “asociada” en el proceso de calidad, que se tome en cuenta sus puntos de vista (no solamente supervisores, gerentes o el área de calidad).

De esta manera podemos llegar a la 1ª conclusión:

<b>Los resultados de Calidad</b>	<b>=</b>	<b>Cultura de Calidad</b>	<b>+</b>	<b>Programas de Calidad</b>
		(Principios de la Calidad, Mejora Continua, Compromiso y Pertinencia de los procesos por el personal, Liderazgo en todos los niveles, etc....)		(Ejemplos: ISO 9001, TQM, etc...)

Es relativamente común encontrar Organizaciones (sobre todos grandes grupos), que defienden que ya han implementado la cultura de la calidad y establecido los programas apropiados, estos grupos:

- Creen que la calidad es un concepto crítico para el éxito del negocio;
- Entienden que calidad es un requisito del mercado y necesaria para la satisfacción del cliente;
- Entienden la importancia del uso de los hechos y datos, análisis estadístico y mejora continua, trabajo en equipo y células de trabajo;
- Capacitan a su personal en Control Estadístico del Proceso, trabajo en equipo y liderazgo;

Todos estos son conceptos y actividades importantes, pero muchas de estas Organizaciones, no logran obtener los resultados esperados. Aquí lo que hace falta es un factor adicional, que algunas Organizaciones manejan, pero que no están alineados como deberían ser.

Aquí vamos incluir un elemento adicional, que debe ser considerado dentro del concepto de CULTURA DE CALIDAD:

<b>Cultura de Calidad</b>	<b>=</b>	<b>Cultura Transaccional</b> (Principios de la Calidad, Mejora Continua, Compromiso y Pertenencia de los procesos por el personal, Liderazgo en todos los niveles, etc....)	<b>+</b>	<b>Cultura Organizacional</b> (Flexibilidad, Trabajo Colaborativo, Eliminar la Corrupción, Trato digno y respetuoso, etc...  MISIÓN y VALORES
---------------------------	----------	--	----------	--

En otras palabras, basar las iniciativas de calidad exclusivamente en herramientas y técnicas no es suficiente, así mismo es importante entender que el desarrollo de una cultura de calidad es un compromiso de largo plazo y que en la cultura de calidad influyen otros elementos inherentes a cada Organización (Cultura Organizacional).

Un estudio del periodista Jeremy Main y presentado en el libro “Guerras por la Calidad” y otros estudios, sobre los éxitos y fracasos con la calidad concluyen que las Organizaciones exitosas en la adopción de la Gestión de la Calidad presentaban en común:

- Compromiso de largo plazo de la Dirección con el Modelo de Gestión;
- Integración de la Gestión de la Calidad como parte de la Gestión Estratégica;
- Capacitación intensiva, desde arriba y permeada en todos los niveles de la Organización (de hecho la alta dirección fue el primer grupo a recibir capacitación);
- Uso extensivo de equipos multi-disciplinarios para la definición de acciones;
- Uso de herramientas básicas de gestión de la calidad con la Estandarización, Técnicas Estadísticas, Auto-Gestión, 5´S, etc.
- Alto nivel de gestión del conocimiento (información compartida) a través de toda la Organización;
- Alta tolerancia a cambios en como las cosas se llevan a cabo; Alta receptividad a las nuevas ideas y sugerencias, sin importar la fuente o nivel de donde provienen;
- Una casi obsesiva preocupación y enfoque a la mejora continua (la sub-cultura de la mejora continua, parte de la cultura de

calidad – “siempre habrá una mejor forma de llevar a cabo las cosas”)

- Un enfoque consistente de largo plazo; Menor atención en lo inmediato y ganancias de costo plazo;
- Un vigoroso enfoque en la confianza, la verdad, relaciones de beneficio mutuo y la colaboración, mismo en casos de aspectos potencialmente conflictivos y de competencia interna; Un enfoque más en el proceso (equipo) que a nivel personal (miembros del equipo);
- Gran atención y valor a la medición e indicadores globales (hechos y datos) para las discusiones y toma de decisión; Seguimiento y análisis “compulsivo” de estos objetivos e indicadores;
- Um esfuerzo genuino y duradero para entender lo que piensa el cliente;
- Gran velocidad en el desarrollo de nuevos productos (Planeación Avanzada de la Calidad del Producto)

Para crear un ambiente que de soporte al cambio hacia una cultura de calidad o cualquier cambio en la forma de llevar a cabo las cosas dentro de una Organización, se deben considerar por lo menos 4 aspectos humanos fundamentales:

1. Miedo al desconocido, que se base en el miedo de no tener el control y de no saber lo que sigue;
2. Miedo de no ser competente o no ser capaz de manejar adecuadamente el cambio requerido;
3. Creer que los valores existentes, inherentes a la Organización y los suyos propios, son incongruentes con los valores del cambio

requerido (aquí es una de las áreas donde la Cultura Organizacional tiene un papel preponderante);

4. Miedo de que el cambio requerido hará que “la vida” sea más complicada.

Gryna, Juran y Godfrey sugieren, en sus estudios algunas conductas que las Organizaciones deben adoptar para desarrollar una cultura de calidad. A estas conductas y basado en un análisis de la literatura de calidad, incluimos los estudios de Freed, Klugman, y Fife (1997), que hacen 2 aseveraciones significativas. La primera es que existen conceptos que son medulares para crear “Organizaciones de Calidad” y en segundo lugar; que estos conceptos trabajan como un sistema que tienen una secuencia, interacción e interdependencia:

1. La visión, misión y resultados esperados de Organizaciones de Calidad se definen en base a las necesidades y expectativas de las partes interesadas internas y externas a la Organización. Se debe desplegar la misión y visión a los diferentes niveles de la Organización;
2. La Organización debe reconocer que la calidad de los resultados dependen de que tan bien sus procesos y el sistema trabajan y dan soporte hacia la visión, misión y resultados esperados;
3. Crear y mantener el compromiso y conciencia de la calidad. Se debe crear y disseminar la información relativa a los resultados de calidad de la Organización en todos los niveles y a todos aquellos que participan y tienen influencia sobre los resultados; Las decisiones en (y de) calidad se toman de manera consistente en



el tiempo, sólo cuando hay un flujo accesible de información. Una de las equivocaciones que realizan las Organizaciones en su inicio de transformación hacia un enfoque de calidad es el uso de mediciones e indicadores (métricos) que no están relacionadas con la visión, misión y resultados esperados como son expresados por las partes interesadas. El Dr. Deming expresaba este aspecto hablado de cómo la información y los números que no están relacionados con el contexto de la Organización (Misión y Visión) son solamente figuras (gráficas) sin sentido.

4. Proporcionar evidencia del liderazgo de la Dirección en la calidad (compromiso). “Promover” y “echar porra” es un inicio, pero lo fundamental es que la Dirección participe. Esta participación puede ser a través de los “comités” de calidad, planificación estratégica enfocada a la calidad (parte de la planificación estratégica de la Organización), proporcionar los recursos para la calidad (definidos en el plan estratégico) y desplegar los objetivos de calidad (parte de los objetivos de la Organización); La Dirección debe reconocer que el concepto de calidad (parte de la Cultura Organizacional) es tanto una filosofía Organizacional como una técnica de gestión para llevar a cabo el negocio. La cultura organizacional es ampliamente afectada por la consistencia e integridad entre la visión establecida de la Organización y sus procesos de negocio. Por consiguiente existe una responsabilidad de liderazgo de arriba hacia abajo, en crear un sentido de visión compartida y expectativas a lo largo de la Organización y una responsabilidad directiva de asegurarse que los procesos están alineados con los valores inherentes de la visión de la organización.

5. La Organización debe promover el auto-desarrollo y la toma de decisión. La dirección debe diseñar las funciones de tal forma que promueva el auto-control (auto-gestión), seleccionar y capacitar al personal para su trabajo, organizar el trabajo utilizando enfoques de auto-desarrollo y multi-funciones / multi-habilidades, tales como equipos auto-dirigidos. Argyris hace inca pie en la importancia de la toma de decisión por el personal (el “empoderamiento” del personal – “empowerment”), pero también llama la atención que este enfoque depende de cada Organización y podría no funcionar en todas.

La calidad consistente, se asegura sólo cuando se capacitan y entrenan adecuadamente las personas en la organización, cuando estas tienen algún control sobre la toma de decisión sobre su trabajo y cuando tienen un sentido de apreciación y “cariño” sobre lo que hacen. Partiendo de que ninguna organización a logrado obtener resultados de calidad si su personal “no es” de calidad, una inversión sistemática en las personas es uno de los fundamentos para una organización de calidad.

6. La Organización debe proporcionar oportunidades para la participación del personal e inspirar la toma de acciones. Las formas de participación son casi interminables – los empleados pueden servir en un comité de calidad, como dueños de los procesos, participar en la revisión del diseño del producto y de los procesos, tomar como propias las responsabilidades de realizar las presentaciones de los aspectos de calidad a los nuevos integrantes de la Organización, etc...

Debe existir un esquema sistemático para compartir la información y puntos de vista entre las partes interesadas, sean internas o externas, ambas de forma a entender totalmente las áreas de oportunidad de mejora y expectativas de las partes interesadas. De igual manera, a través del diseño de procesos que adopten la colaboración interna y externa, alentado a las personas a buscar información y opiniones más allá de sus áreas.

Las personas que están cercanas a las áreas de oportunidad de mejora tiene puntos de vista y percepciones distintas de aquellas que están en la cima de la Organización (El Teniente, el Sargento y la tropa tienen percepciones de la batalla distintas entre si y por supuesto del General). Facilitar y promover procesos que alienten compartir las decisiones, hacen que dichas decisiones proporcionen mejores resultados.

7. La Organización debe reconocer y recompensar el esfuerzo del personal. Estos mecanismos juegan un papel esencial en inspirar al personal en aspectos de calidad. Los mecanismos pueden ser en forma de un reconocimiento público por el desempeño de calidad, premios, tal como bonos y otros mecanismos.
8. Una organización de calidad no permanece como tal a menos que establezca un clima organizacional y procesos que promuevan el cambio. Llevar a cabo los siete aspectos anteriores establecerá un clima de confianza de largo plazo, pero sin crear procesos que adopten y promuevan la mejora continua harán que este clima de confianza no se transforme en una cultura del cambio.

**Nota:** Cuando empecé a colocar las ideas y conceptos estudiados en el papel, las ideas fueron tomando forma por si mismas, lo que llevó a decidir crear un documento a parte del Blog (con un enlace desde el Blog), esto sobre todo por el tamaño que el documento final. Hubo un momento que tuvimos que cortar, porque ya se estaba transformando en un capítulo de un libro.

**Fuentes:**

- Para esta publicación se utilizaron fuentes diversas, incluyendo bibliografía (algunas referenciadas), los registros de discusión de los grupos de trabajo de D&Q, experiencias de diversos consultores y registros de evaluación de los proyectos de consultoría;
  - Jonathan D. Fife y Maury Cotter. The infusion of a systematic approach to quality in education: Both a values and process approach
  - Freed, Jann., Marie R. Klugman, y Jonathan D. Fife. 1997. *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education*
  - Aktouf O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: ChanlatJ-F (Coord.). *O indivíduo na organização*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991
- El concepto de las “Ecuaciones” son del Ing. Steve Gerhardt, presentado durante sus presentaciones a la ASQ (Creating a Culture of Quality)



**Publicaciones anteriores disponibles**

Año	Numero	Mes / año	Asunto
1	1	Julio/2003	Credibilidad de los Procesos de Certificación (consideraciones sobre lo que ha pasado en el proceso de certificación, sobre la base del modelo ISO 9000 y el acreditamiento de Organismos Certificadores)

**Publicaciones anteriores disponibles**

<b>Año</b>	<b>Numero</b>	<b>Mes / año</b>	<b>Asunto</b>
1	2	Noviembre/2003	Revisión Documental ISO 9001:2000 - Parte 1 (consideraciones sobre el proceso de revisión documental y los requisitos de las cláusulas 4.2.1 y 4.2.2)
2	1	Enero/2004	Diversos y Consideraciones sobre Capacitación y Entrenamiento
2	2	Febrero/2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring Customer Satisfaction (contribución de David Wadlow – QEC Management Services (SE) – UK)</li> <li>• Artículo - Dejar la calidad a un lado cuesta caro</li> <li>• Códigos Internacionales – Estado de las Normativas ISO (fuente: ISO Procedures)</li> </ul>
2	3	Marzo/2004	Consideraciones sobre Servicios de Capacitación / Entrenamiento (continuación del Informativo – Año 2 – Número 1 – Enero/2004)
2	4	Julio/2004	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auto-evaluación del Liderazgo y compromiso de las Organizaciones con relación a la Gestión de la Calidad</li> <li>2. Consideraciones básicas sobre el ciclo PDCA – Plan-Do-Check-Act (ciclo Deming / ciclo Shewhart)</li> </ol>
3	5	Marzo/2005	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consideraciones de la International Organization for Standardization (ISO) para el nuevo milenio (INTERNATIONAL CONGRESS ON STANDARDIZATION AND CERTIFICATION - 10-11 May 2000, Buenos Aires, Argentina)</li> <li>2. La contratación de un consultor</li> </ol>
3	6	Septiembre/2005	Consideraciones sobre la Calidad – Los Beneficios Económicos de la Calidad
3	7	Octubre/2005	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Nuevos y no tan nuevos documentos normativos</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ISO 9000:2005</li> <li>1.2 ISO 14001:2004</li> <li>1.3 ISO 22000:2005</li> </ol> </li> </ol>
<b>Durante 2006 (año 4) no se emitieron informativos</b>			
5	8	Junio/2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Estamos de regreso (nunca nos fuimos)</i></li> <li>2. <i>¿Por qué tanta discusión sobre que el ISO 9001:2000 no sirve?</i></li> </ol>
5	9	Julio/2007	<i>Evaluación de los Auditores Internos</i>
5	10 – Parte 1	Diciembre/2007	<i>ISO 9001:2008</i>
	10 – Parte 2	Diciembre/2007	<i>Consideraciones sobre Auditoria - Parte 1 (Informativo - parte 2)</i>
6	1	Abril/2008	<i>La Responsabilidad Social Corporativa no está “peleada” con las utilidades</i>

Aquellas personas que ya no deseen recibir esta publicación, enviar un e-mail a [info@qualityexperts.org](mailto:info@qualityexperts.org) indicando en el asunto "Informativo D&Q – Remove".

Para suscribirse sin costo a esta publicación solicitar a [info@qualityexperts.org](mailto:info@qualityexperts.org), indicando en el asunto "Informativo D&Q – Inscribir", el cuerpo del e-mail debe incluir: e-mail de Contacto, Nombre, Puesto, Organización y Dirección, Modelo de Gestión (Normativa), Status (Implementado ó Certificado).

Comentarios sobre los textos o interés para participar en la publicación, enviar a [info@qualityexperts.org](mailto:info@qualityexperts.org).