



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Propuesta de Mecanismos para la Sostenibilidad de una Cultura enfocada en la Calidad

Lina María Rugeles Contreras

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas, Área Curricular en Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial

Medellín, Colombia

2012

Propuesta de Mecanismos para la sostenibilidad de una cultura enfocada en la Calidad

Lina María Rugeles Contreras

Trabajo Final presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Ingeniería Administrativa

Directora:

Gloria Elena Peña Zapata

Doctor Ingeniería de la Organización.

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas, Área curricular en Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial

Medellín, Colombia

2013

Resumen

En el presente trabajo final - se parte de una revisión del estado del arte acerca de calidad, los sistemas de gestión de calidad, los beneficios y factores que influyen en su éxito y sostenibilidad en las empresas, se revisan la teoría de calidad, motivación, liderazgo, cultura organizacional, cultura de calidad, buscando elementos que se puedan aplicar a una organización de estudio en particular, para finalmente plantear estrategias que llevan a la creación, fortalecimiento y sostenibilidad de un cultura enfocada a la calidad

Palabras clave: calidad, cultura de calidad, cultura organizacional, motivación, liderazgo, sistemas de gestión calidad

Abstract

In this final paper begins with the state of art about quality, quality management systems, benefits and factors influencing their success and sustainability in business, it review the theory of quality, motivation, leadership, organizational culture, looking for items that can be applied to a particular study organization, to finally create strategies that lead to the creation, strengthening and sustainability of a quality focused culture.

Keywords: Quality, quality culture, organizational culture, motivation, leadership, quality management system.

Contenido

	Pág.
Resumen	V
Lista de Gráficos	X
Lista de Abreviaturas	XI
Introducción	1
1. El problema y su importancia	3
1.1 Justificación	4
1.2 Objetivo general.....	5
1.3 Objetivos específicos.....	5
1.4 Antecedentes y revisión del estado del arte.....	5
2. Marco teórico	13
2.1 Historia importancia y ventajas de la calidad	13
2.2 Filosofías y marcos de referencia	16
2.2.1 Filosofía Deming	16
2.2.2 Filosofía de Juran.....	17
2.2.3 Filosofía de Crosby	18
2.2.4 Filosofía A.V. Feigenbaum	18
2.2.5 Filosofía Kaorus Ishikawa	19
2.2.6 Filosofía Genichi Taguchi.....	19
2.2.7 Gestión de la calidad.....	19
2.3 Teorías de la Motivación.....	21
2.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	22
2.3.2 Teoría de los dos factores de Herzberg	25
2.3.3 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.....	26
2.3.4 Modelo situacional de motivación de Vroom	27
2.3.5 Teoría de la expectativa de Lawler.....	29
2.3.6 Teoría de las características laborales de Hackman y Oldman	29
2.3.7 Teoría de la equidad de Adams	30
2.3.8 Teoría de la motivación intrínseca de Edawr Deci.....	30
2.3.9 Teoría de la fijación de metas de Locke	31
2.3.10 Teoría de empoderamiento (Empowerment)	32
2.4 Teorías del liderazgo	33
2.4.1 Teoría de los rasgos de personalidad	34
2.4.2 Teoría de los estilos de liderazgo	34
2.4.3 Sistemas de administración de Likert	35

2.4.4	Matriz de liderazgo de Blake y Mouton	36
2.4.5	Teoría situacional o de contingencia.....	38
2.4.6	Enfoques modernos sobre liderazgo.....	45
2.5	Cultura Organizacional.....	49
2.5.1	Antecedentes históricos de teoría y conceptos de cultura y cambio organizacional.....	50
2.5.2	Administración de la cultura organizacional	53
2.5.3	Diferentes perspectivas de la cultura organizacional.....	55
2.5.4	Cultura de Calidad	64
2.5.5	Implementación de cambios culturales en las organizaciones	65
2.5.5.2	Teorías de cambios 1 y 2.....	71
2.5.5.3	Teoría E vs Teoría O	72
2.5.6	Navegación Social.....	74
2.5.7	Relación entre gestión de calidad y cultura organizacional	76
2.5.7.1	TQM y cultura organizacional	77
2.5.7.2	Six Sigma y Cultura Organizacional.....	79
2.5.7.3	Kaizen	79
3.	Marco Metodológico	85
4.	Elementos de la organización de estudio	87
4.1	Breve reseña histórica.....	87
4.2	One K-C	89
4.2.1	Visión.....	89
4.2.2	Planeación estratégica.....	90
4.2.3	Valores	90
4.2.4	Comportamientos	90
4.3	QMS (Quality management system) Sistema de gestión de calidad.....	91
4.4	Cultura Kimberly Clark.....	92
5.	Discusión y análisis de la información.....	97
5.1	De la motivación.....	97
5.2	Del liderazgo	99
5.3	De la cultura	100
5.4	Del cambio organizacional	101
5.5	De la relación entre calidad y cultura organizacional	102
5.6	De la organización de estudio	103
6.	Mecanismos	105
6.1	Cultura	105
6.2	Empoderamiento.....	108
6.3	Comunicación	110
6.3.1	Reuniones Grupales.....	111
6.3.2	Boletín “El Kalidoso”.....	113
6.3.3	Premios calidad y reconocimientos.....	113
6.3.4	Semana QEHS	114
6.3.5	Otros Mecanismos.....	114
6.4	Entrenamiento.....	115
6.5	Liderazgo	117
6.6	Construir Confianza.....	120

7. Conclusiones.....	121
Bibliografía	125

Lista de Gráficos

	Pág.
Grafico 2-1 Trilogía de la calidad	17
Grafico 2-2: Pirámide de las necesidades de Maslow	23
Grafico 2-3: Teoría Bifactorial de Herzberg	25
Grafico 2-4: Teoría de las Necesidades de McClelland.....	26
Gráfico 2-5: Matriz de liderazgo de Blake y Mouton	37
Gráfico 2-6: Matriz de características de liderazgo.....	39
Gráfico 2-7: Modelo de la ruta - meta.....	41
Grafico 2-8: Diagrama mejora de desempeño de metas	42
Gráfico 2-9: Modelo de liderazgo situacional II.....	44
Gráfico 2-10 Características de los líderes.....	45
Grafico 2-11 Liderazgo basado en valores.....	46
Gráfico 2-12: Teoría de malla y grupo.....	58
Grafico 2-13: Modelo de CVF	61
Gráfico 2-14: Modelo de Denison.....	63
Grafico 2-15: Modelo de cultura de Calidad	64
Grafico 2-16: Modelo de Apoyo.....	68
Gráfico 2-17 Tipos de cambio 1 y 2.....	71
Grafico 2-18: Combinación teorías E y O	74
Gráfico 2-19 Resumen de historia y filosofías de calidad	81
Grafico 2-20 Teorías de la Motivación.....	82
Grafico 2-21 Teorías del Liderazgo	83
Grafico 2-22 Cultura Organizacional	84
Gráfico 4-1: Filosofía one K-C.....	89
Gráfico 4-2: Modelo cultura organizacional K-C	93
Gráfico 5-1: Proceso motivacional propuesto KCB.....	99
Grafico 6-1: Estrategia cultura de calidad KCB	106
Grafico 6-2: Cultura calidad KCB	107
Grafico 6-3: Proceso motivacional propuesto KCB.....	109
Gráfico 6-4: Temática Comité de calidad	112
Gráfico 6-5: Matriz de entrenamiento calidad KCB por cargo.....	116
Grafico 6-6: Modelo de influencia propuesto KCB.....	119

Lista de Abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura Término

<i>KCB</i>	Kimberly Clark Barbosa
<i>PEFC</i>	Programme for the Endorsement of Forest Certification
<i>BASC</i>	Business Alliance for Secure Commerce
<i>TQM</i>	Total Quality Management
<i>ISO</i>	International Organization for Standardization
<i>ASQ</i>	American Society for Quality
<i>MIL- STD</i>	Militar Standard
<i>Mpct</i>	Menor preferencia por un compañero de trabajo
<i>CEO</i>	Chief Executive Officer
<i>CVF</i>	Competing Values Framework
<i>CKC</i>	Colombiana Kimberly Colpapel
<i>KCAG</i>	Kimberly Clark Antioquia Global
<i>KCC</i>	Kimberly Clark Corporation
<i>K-C</i>	Kimberly - Clark
<i>GBP</i>	Global Business Plan
<i>QMS</i>	Quality Managment System
<i>FDA</i>	Food and Drug Administration
<i>OLT</i>	Online Testing
<i>BPM</i>	Buenas Prácticas de Manufactura

Abreviatura Término

<i>IPP</i>	Índice de Percepción de Producto
<i>EWMA</i>	Exponentially Weighted Moving Average
<i>GPTW</i>	Great Place to Work
<i>OPM</i>	Operational Performance Management
<i>LCO</i>	Liderazgo y cultura organizacional
<i>OGSM</i>	Objectives, Goals, Strategies, Measures.
<i>Ti</i>	Indice Objetivo
<i>Ci</i>	Indice de Variabilidad

Introducción

La calidad ha sido un aspecto muy importante a través de la historia, ha estado presente en todas las manifestaciones de la obra del hombre, por ejemplo se han encontrado evidencias de medición e inspección en los murales Egipcios, las pirámides fueron cortadas de forma muy precisa lo que denota calidad en su diseño y construcción. Más tarde en la edad media los artesanos se esforzaban por hacer productos con calidad, ellos verificaban que los productos tuvieran la calidad que ellos habían establecido, Posteriormente en los años 1900 con la inclusión de los filosofía de Taylor, los fabricantes enviaron productos de buena calidad al mercado, pero, a costos muy altos, al estar la calidad en manos de supervisores; Con el tiempo se fueron creando departamentos de calidad separados, lo que originó, indiferencia hacia la calidad entre los trabajadores y gerentes. En los años 1970 las empresas Japonesas a raíz de tener los niveles de más alta calidad en sus productos, penetran los mercados occidentales. La década de 1980 fue un periodo de cambios notables y conciencia creciente respecto a la calidad, la excelencia en la calidad se reconoció como una clave para la competitividad mundial, y se promovió en gran medida en toda la industria. Del aseguramiento de calidad se dio paso a la administración de la calidad, las empresas compitieron por instituir programas de calidad, y para que su implementación fuera exitosa se ha recurrido a diferentes estrategias. (Evans, Lindsay, 2008)

Como puede verse, el interés por la calidad ha estado presenta a través de la historia y hoy en día, es una de las preocupaciones de los administradores por la ventaja competitiva, y el impacto en el desempeño y las utilidades de las organizaciones. Por todo lo anterior: el interés, alcance y aplicabilidad del tema es una justificación para la presente investigación; sin embargo existe otra motivación y es el poder implementar mecanismos y fortalecer un cultura enfocada a la calidad en planta KCB (Kimberly Clark Barbosa) debido a que la cultura de calidad es uno de los aspectos de la cultura organizacional que está relacionada con la calidad de los productos y servicios. En planta KCB, se tienen varias certificaciones PEFC, ISO 9001, ISO 14000, BASC, Sello de

Conformidad de los productos, Se pretende un cambio cultural enfocado en los valores de calidad de la empresa, sus normas de comportamiento y la relación entre la dirección y los empleados. Por lo cual se parte de la revisión del estado de arte y el marco teórico existente en los temas de interés, para pasar a la evaluación y aplicabilidad de las teorías existentes en la organización de estudio; Se plantearan estrategias o mecanismo generadores de cultura organizacional enfocados a una cultura de calidad. Mecanismos que involucren a las personas de la organización; se necesita específicamente la participación activa de líderes con una visión clara y convincente del cambio que se quiere, que conozcan y divulguen las razones de porque es necesario hacer el cambio y cuál es el beneficio para la organización y los empleados. El interés nace del sentido de pertenencia y deseo de mejora continua de la compañía para la cual trabajo.

El siguiente trabajo es presentado en el formato plantilla tesisMScyPHD_ en Word fuente arial de la Universidad Nacional la cual fue descargada de la siguiente dirección <http://sinab.unal.edu.co/?q=node/118>, y para la referenciación bibliográfica se utiliza la norma APA

1. El problema y su importancia

Dentro de las responsabilidades de la gestión de operaciones, se debe hacer frente a las decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de calidad, cuyos objetivos son: la satisfacción de los clientes y la mejora continua; es aquí donde radica la importancia de cómo las empresas hoy en día enfocan sus esfuerzos en establecer sistemas de gestión de la calidad que se constituyen en una herramienta útil para alcanzar los objetivos planteados en las organizaciones, razón por la cual los esfuerzos actuales y futuros deben ser encaminados a buscar la excelencia en cada uno de los tipos de calidades existentes (productos, servicios, y procesos). (Lefcovich, 2010).

Elaborar correctamente un producto implica no tener que efectuar correcciones ni ajustes, los cuales generan mayores costos, menor productividad, menor confiabilidad y pérdida de imagen en el mercado. (Lefcovich, 2010).

Emerge la Importancia de una cultura fuerte de calidad como elemento clave de mejoramiento de la competitividad organizacional; diferentes tipos de cultura afectan diferentes prácticas, por lo que se hace necesario ser cuidadoso con los valores culturales que deben enfatizarse en las organizaciones, de forma que prácticas como TQM, Six Sigma, Sistemas de Gestión de la calidad ISO 9001, Calidad Total; puedan ser efectivamente implementadas y sostenidas (Sigler, Pearson; 2000).

Se busca establecer los principales desarrollos sobre el problema de la sostenibilidad de los sistemas de Gestión de la Calidad y su relación con el fortalecimiento o implementación de una cultura enfocada a la calidad en las empresas de forma tal que se pueda resolver la siguiente pregunta:

¿Qué mecanismos contribuyen a crear una cultura de calidad que de sostenibilidad a los sistemas de gestión de calidad?.

1.1 Justificación

La calidad y la productividad de las empresas están en manos del personal que trabaja en ellas, y si las personas están enfocadas hacia las metas de las empresas se puede lograr un empoderamiento tal que dispare o eleve los indicadores de calidad y productividad; dicho enfoque hacia la calidad puede lograrse a través del fortalecimiento de una cultura de calidad o la inclusión de elementos que fortalezcan la misma en la Cultura Organizacional; al ser la cultura organizacional algo tan subjetivo y tan dependiente del entorno propio de las organizaciones, se plantean múltiples soluciones y propuestas para identificar necesidades y motivaciones de los trabajadores dependiendo de diversos factores, lo que no permite plantear una única solución aplicable a todas las organizaciones (Rodríguez Garay, 2009; Recht 1998). En este trabajo final se busca el fortalecimiento de la cultura de calidad en una empresa en particular KCB (Kimberly Clark Barbosa), a través del conocimiento de las motivaciones e intereses del personal que en ella trabaja y/o los elementos que a la luz de la cultura de la organización puedan ser aplicables para el fortalecimiento de la cultura de calidad. Se pretende que la certificación en ISO 9001 obtenida previamente sea interiorizada como parte de una cultura de calidad de forma tal que el sistema se sostenga y se evidencie la mejora continua de forma permanente.

En el medio pueden observarse algunas empresas que se han certificado como estrategia para obtener licitaciones pero que no aseguran la sostenibilidad de sus sistemas de gestión, por lo que es frecuente encontrar productos y servicios defectuosos lo que pone en riesgo la satisfacción de los clientes y su permanencia en el mercado. Es por esto que se debe buscar integrar la calidad en todos los procesos de las empresas, buscando ser más competitivos y superar las marcas existentes hasta llegar a que, superar las marcas propias se convierta en el objetivo de los sistemas de calidad. Esto integra, además de productos conformes, procesos internos libres de defectos que satisfagan tanto a los clientes externos como internos (Lefcovich, 2010; ASQ, 2010).

La mejora de la calidad de los productos y servicios es fundamental para el éxito de una compañía. Es por esta razón que muchas compañías implementan programas de calidad, tales como Motorola, General Electric, Honeywell, Sony, Caterpillar, y Johnson, y se observan notables beneficios de esta inversión (Desai, 2006); Sin embargo, y a pesar de esto se detectan muchos problemas en la implementación (e.g, Ahire and Ravichandran, 2001)

1.2 Objetivo general

Identificar y proponer mecanismos para hacer sostenibles los sistemas de calidad a partir de técnicas destinadas a cultivar creencias, supuestos, y valores que puedan movilizar conductas, alineadas con las estrategias organizacionales

1.3 Objetivos específicos

- Identificar los beneficios que brinda una cultura de calidad en la organización.
- Identificar las teorías de motivación y de liderazgo aplicables a la organización.
- Seleccionar las creencias, supuestos y valores acordes con la cultura de las personas y de la organización que puedan inducirse en el personal.
- Establecer las ventajas que la implementación de mecanismos tales como la cultura de las personas y de la organización, genere en la organización.
- Sugerir la implementación de mecanismos encontrados en la cultura, en las personas y en las empresas.

1.4 Antecedentes y revisión del estado del arte

A continuación se hace un breve recuento de los artículos que fueron revisados inicialmente, con sus propósitos o conclusiones

- Recht discute transferibilidad de los sistemas orientados a Kaizen en organizaciones fuera de Japón. Se concluye que aunque la cultura nacional ha sido la razón para el éxito en Japón, es posible hacer una transferencia de Metodología Kaizen porque depende menos de la cultura Nacional que de la cultura organizacional. (Recht, 1998).

-
- Curry concluye que sin sostenibilidad las iniciativas gestión de calidad están condenadas a fallar, la esencia del TQM es la integración de las iniciativas de sistemas de gestión de calidad dentro de las operaciones diarias de las organizaciones, y en su artículo define cuáles son los elementos claves de *Total Quality mangement* en los que las compañías necesitan enfocarse y presenta las herramientas de evaluación. La extensión de la implementación de este sistema de gestión puede evaluarse basadas en esas herramientas. (Curry, 2002).
 - Leatherman presenta un artículo en el cual pretende identificar brechas críticas en el diseño de una medida nacional de la calidad y recomienda un punto de partida para el desarrollo de una agenda de investigación. Resultados: se encuentra evidencia limitada de que las mediciones y reportes pueden mejorar la calidad; se han hecho sugerencias pero persisten brechas críticas en 1. Métodos y herramientas de medición, 2. Uso de datos de desempeño de calidad, 3. Factores organizacionales y culturales, 4. Información e informática, 5. Impactos de evaluación e investigación. Por último en el artículo proponen tres estrategias para mantener las sostenibilidad. (Leatherman, 2003)
 - Philip escribe un artículo cuya intención es examinar la contribución que puede hacer la antropología al estudio de la cultura organizacional y más específicamente examinar la relación entre cultura y transformación empresarial a través de la teoría cultural G/G (Group and grip) la cual identifica 4 tipologías culturales diferentes que identifican la posición de un individuo con la sociedad, este modelo desarrollado originalmente para hacer estudios de antropología ha sido usado recientemente para describir muchos aspectos de la cultura, sin embargo casi no se han hecho esfuerzos para relacionarlo con la cultura organizacional. (Philip, 2004)
 - Irani y otros plantean que existe una necesidad de una cultura apropiada que soporte los alcances de TQM: enfoque en el cliente, aproximación sistemática, compromiso de la dirección y mejora continua son los aspectos que facilitan el éxito de la mejora organizacional, el crecimiento y la competitividad. El estudio discute los conceptos de cultura corporativa, ubicando su contribución social con las bases de TQM, y

resaltando las relaciones que existen entre cultura, calidad y competitividad usando un caso de estudio. (Irani y otros, 2004).

- Se espera que TQM madure en una fase de sostenibilidad que soporte una estrategia universal de negocios. A pesar del hecho de que las iniciativas han sido reconocidas por muchas organizaciones como capaces de transformar la cultura de calidad, se están sugiriendo nuevas versiones para mantener el vigor y la sostenibilidad de TQM; se presenta un marco de referencia de la literatura en orientación de la calidad, medidas de desempeño, cambio administrativo y teorías organizacionales relacionadas. Se proponen inhibidores y potencializadores. Finalmente se propone una metodología para una etapa empírica de investigación. (Idris; 2006)
- Tari y otros tienen el proyecto de identificar las relaciones entre prácticas de gestión de calidad y examinar los efectos indirectos y directos de esas prácticas en las salidas de calidad, por medio de la replicación de investigaciones, se evidencia que una firma puede transferir formas organizacionales y comportamientos que resaltan la gestión de la calidad a otros países con culturas similares. (Tari y otros, 2007).
- Klefsjö presenta un artículo cuyo propósito es discutir los continuos desarrollos en la gestión de la calidad, y si los conceptos en discusión pueden ser incorporados, además, qué influencia pueden tener éstos en la práctica. Resultados: la excelencia en la calidad y el enfoque en los clientes deben ser prerrequisitos para obtener una verdadera excelencia organizacional. (Klefsjö, 2008)
- Van Iwaarden concluye que aunque se ha desarrollado un conocimiento acerca de six sigma, éste varía entre organizaciones, en algunas es una filosofía general de calidad, mientras que en otras es una herramienta estadística solamente, lo que indica que hay una confusión en las organizaciones acerca de su significado y sus beneficios. Primero se desarrolla un cuestionario para investigar diferencias entre organizaciones de diferentes partes del mundo, se encuentran elementos similares en los tres países de estudio; segundo se concluye que una implementación exitosa de six sigma debe construirse sobre la base de unos prerrequisitos, tales como una cultura existente de calidad y un cierto nivel de madurez en la calidad, por último la

sostenibilidad de six sigma sobre el tiempo depende de factores los cuales tienen la misma importancia. (Van Iwaarden, 2008)

- Fotopoulos presenta un artículo cuyo propósito es: explorar las relaciones entre elementos suaves y duros de TQM, se recolectan datos empíricos de 370 compañías, usando métodos de cuestionarios. Los resultados del estudio arrojan que la mejora de la calidad y la consolidación en el mercado de las compañías son influenciadas principalmente por elementos suaves seguidos por los elementos duros. (Fotopoulos, 2009)
- Zu y otros presentan como la cultura organizacional influencia la implementación de diferentes prácticas incorporadas en la aproximación Six sigma, al igual que las asociadas con el tradicional TQM; se utiliza un marco de referencia CVF (competing values framework) para capturar las orientaciones de la cultura organizacional, el estudio revela efectos diferenciales de los tipos de cultura en la implementación de prácticas de TQM/Six Sigma. El entendimiento de las ventajas de cada tipo de cultura debe ayudar a los administradores a alcanzar una implementación efectiva de las prácticas TQM/Six Sigma desde una perspectiva holística de gestión de calidad y cultura. (Zu y otros; 2010)
- Aboelmaged intenta clarificar los aspectos emergentes en la literatura sobre los 17 años anteriores. Las investigaciones en six sigma crecen rápidamente; aunque se encuentra mucha literatura en los tópicos consultados, están aún bajo desarrollo y ofrecen oportunidades potenciales a los investigadores. (Aboelmaged, 2010)
- Ladhari analiza el efecto de la cultura y valores personales en la percepción del servicio de calidad, se recolectan datos de 509 usuarios Canadienses y 216 usuarios Franceses. El artículo confirma que los valores personales influyen la percepción de los consumidores del servicio de calidad y que los efectos de valores personales y cultura son diferentes y trascienden los límites nacionales. (Ladhari, 2010).
- Sadikoglu y Zehir, investigan las relaciones entre las prácticas de TQM y otro tipo de medidas de desempeño, y examinan los efectos del desempeño de los empleados y

el desempeño de la innovación en las relaciones entre prácticas TQM y el desempeño de las organizaciones; los resultados del estudio ilustran la importancia de esfuerzos continuos hacia la implementación de sistemas de gestión de calidad en las empresas, se encuentra que con la mejora del desempeño de los empleados se mejora el desempeño de la innovación y de las empresas. Los resultados del estudio indican que los empleados son fuentes valiosas y no imitables de las compañías en la generación de ideas innovadoras, en la introducción de nuevos productos, servicios o procesos, incrementan productividad, eficiencia y calidad en reducción de costos y satisfacción de los clientes; El estudio muestra que las firmas deben enfocarse en satisfacer las necesidades de los empleados para mejorar el desempeño, participación en el mercado y competitividad. (Sadikoglu, Zehir; 2010)

- Rezai y otros establecen que la certificación en los sistemas de gestión de calidad se ha convertido en un deber el mercado altamente competitivo de la construcción; una de las aplicaciones más comunes de los sistemas de gestión de la calidad es la certificación en ISO 9001, mientras la razón para muchas compañías de obtener un certificado en un sistema de gestión de calidad como ISO 9001 es la elegibilidad para entrar en las licitaciones, otras compañías buscan una certificación para beneficiarse genuinamente de sus numerosas ventajas; sin embargo las compañías de construcción enfrentan varias dificultades en el proceso de certificación incluyendo un incremento en el papeleo y un sistema impropio de documentación y pobre comunicación entre el personal, lo que puede causar reprocesos, bajo interés de los empleados en aplicar nuevos métodos y baja moral y motivación de los empleados, estos problemas hacen de los procesos de certificación un proceso arduo y causar que muchas compañías se den por vencidas. (Rezai; y otros, 2011).
- Parast presenta que Six Sigma ha sido identificada como una aproximación de mejora de procesos que mejora dramáticamente el desempeño, mejorando la capacidad de los procesos y produciendo resultados de base para la organización; a pesar de la popularidad de los programas de Six Sigma, existe poco soporte teórico de la efectividad de los proyectos Six Sigma en el desempeño organizacional; el artículo desarrolla un marco teórico para determinar el efecto de six sigma en innovación y desempeño de las firmas, adicionalmente el artículo provee una mirada

a las variables externas que pueden influenciar el efecto de los programas six Sigma en el desempeño de las organizaciones. (Parast, 2011)

- R.Y.Y. Hung y otros autores examinan: 1. Las relaciones entre TQM, aprendizaje organizacional y desempeño de la innovación. 2. Examinan si el aprendizaje organizacional juega un papel entre el sistema de gestión de la calidad y desempeño de la innovación y 3. Ensayan un modelo propuesto para explicar las relaciones entre sistema de gestión de calidad, aprendizaje organizacional y desempeño de la innovación a través de evaluación empírica. El estudio muestra que TQM afecta positivamente de forma significativa el aprendizaje organizacional; Las prácticas demuestran que el involucramiento de los empleados fue el principal factor que afectó el éxito de la implementación del el sistema de gestión de calidad, esto implica que las organizaciones deben estimular el involucramiento de los empleados para generar los valores, y actividades de aprendizaje organizacional que mejoren el desempeño de la innovación en las organizaciones, por lo cual se deben formular estrategias para implementar el aprendizaje organizacional. (Hung y otros, 2011)

- Glover y otros revisan los factores que más fuertemente influyen la sostenibilidad en las áreas de trabajo de los resultados de los eventos Kaizen en el tiempo, ya que esto puede ser difícil para muchas organizaciones, los autores presentan como conclusiones que las organizaciones con capacidades de producción flexibles tienden a crear culturas que aceptan el cambio en general; la revisión del desempeño es significativa para la actitud, y compromiso de las personas en las áreas de trabajo; la participación directa de los empleados en el diseño de los cambios, el entendimiento del empleado de la mejora continua, de los beneficios son críticos para el éxito continuo de actividades de mejora (Glover y Otros, 2011)

- Zehir y otros presentan a TQM como una aproximación holística para la mejora de calidad, en las firmas con el propósito de mejorar el desempeño en términos de calidad e innovación, las organizaciones que la usan generan muchos beneficios tales como productos de alta calidad, clientes más satisfechos, reducción de costos, mejoras financieras, mejoras en la satisfacción de los empleados, y si es implementado satisfactoriamente provee también ventajas competitivas. Las

dimensiones como administración por la dirección, administración de procesos, involucramiento de los empleados y foco en el cliente son actividades aceptadas comúnmente que mejoran el desempeño de calidad de las firmas. El estudio respalda también que la administración de la dirección, la mejora continua y el foco en el cliente tienen relaciones positivas con el desempeño innovador. (Zehir y otros, 2012).

- Swink y Jacobs, presentan que desde sus orígenes en 1980 el programa six sigma ha sido ampliamente adoptado, el temprano éxito de compañías de alto perfil como Motorola, Allied Signal (ahora Honeywell) y General Electric ayudó a popularizar y legitimar la aproximación, la literatura documenta ahorros de costos sustanciales y otros beneficios de la adopción de programas de six sigma, sin embargo todavía existen dudas de si esos beneficios exceden los costos de adopción y algunos administradores creen que la adopción de estas prácticas, puede reducir la innovación necesaria para el crecimiento. Six sigma es diferente de otros programas de mejora debido a que es exclusivamente orientado hacia el consumidor, es un sistema de definición de datos, y es adoptado por muchas firmas que tienen procesos de gestión de calidad maduros. El estudio demuestra que la adopción de six sigma produce beneficios significativos y anormales para la rentabilidad de las compañías. (Swink, Jacob; 2012).

En la revisión del estado del arte se pueden extraer elementos comunes que se observan en los diferentes artículos, uno de ellos son los beneficios que la implementación de los sistemas de gestión de calidad como TQM, six sigma, ISO 9001, Eventos Kaizen aportan al desempeño de las organizaciones e innovación lo cual puede ser respaldado por el éxito de compañías que lo han implementado, sin embargo todavía existen vacíos en las investigaciones y se presentan oportunidades para respaldar los resultados con los costos de implementación y cuantificar cuanto es el beneficio que las compañías han obtenido.

Otro elemento común a la revisión del estado del arte es el hecho de que la sostenibilidad de los sistemas de gestión depende de factores suaves y/o culturales que afectan positiva o negativamente el desempeño de las organizaciones, por lo que debe

ponerse especial cuidado a elementos que favorezcan la permanencia y el éxito de la implementación en las compañías de los sistemas de gestión de calidad.

2. Marco teórico

En esta sección se pretende dar una revisión a la historia, conceptos y evolución del concepto de calidad, hasta llegar a lo que en las organizaciones hoy en día es entendido como Gestión de la Calidad, con sus diferentes expresiones, a su vez se hará una revisión de las teorías de la motivación, liderazgo y los elementos de una cultura de forma que más adelante se tengan los elementos para hacer las propuestas que lleven a la sostenibilidad de los sistemas de calidad. Se revisará igualmente los desarrollos que se hayan planteado acerca de la sostenibilidad de los sistemas de gestión de la calidad para extraer aquellos elementos comunes que den indicios de mecanismos que fortalezcan o lleven a la implementación de una cultura enfocada en la calidad

2.1 Historia importancia y ventajas de la calidad

El aseguramiento de la calidad ha sido un aspecto importante de las operaciones de producción a través de la historia en el año 1450 a.c. los murales egipcios muestran evidencia de medición e inspección. Las piedras para las pirámides se cortaron de manera muy precisa que incluso hoy es imposible introducir una hoja de cuchillo entre ellas. En la época del trabajo manual durante la edad media en Europa el artesano experto se desempeñaba como fabricante e inspector, los fabricantes se enorgullecían del trabajo; los gremios surgieron para garantizar que los artesanos tuvieran una capacitación adecuada; el aseguramiento de la calidad era informal, la persona que fabricaba un producto se esforzaba en hacer productos con calidad (Evans, Lindsay, 2008).

A principio de la década de 1900 Taylor llamado frecuentemente el “padre de la Administración Científica” dio lugar a una nueva filosofía de producción. La filosofía de Taylor era separar la función de la planificación de la función de la ejecución, este método funcionó bien a comienzos del siglo cuando los trabajadores carecían de la

educación necesaria para realizar la planificación; al dividir un trabajo en tareas específicas y centrar la atención en incrementar la eficiencia, el aseguramiento de la calidad quedo en manos de supervisores, los fabricantes pudieron enviar al mercado productos de buena calidad, pero a costos muy altos; los defectos estaban presentes pero la supervisión los eliminó; así la supervisión era el medio principal de control de calidad durante la primera mitad del siglo XX. Con el tiempo las organizaciones de producción crearon departamentos de calidad separados, esta separación artificial de los trabajadores de producción de la responsabilidad para el aseguramiento de calidad, originó indiferencia hacia la calidad entre los trabajadores y gerentes; convencidos de que la calidad era responsabilidad del departamento de calidad, muchos directivos volvieron su atención a la cantidad y eficiencia de la producción. A principios de la década de 1900 Henry Ford padre estableció muchas de las prácticas que ahora conocemos como “prácticas de la calidad Total”. Bell System fue líder en la incipiente historia moderna del aseguramiento de la calidad industrial, creó un departamento de inspección. En la década de 1920 los empleados del departamento de inspección desarrollaron nuevas teorías, y métodos de inspección para mejorar y mantener la calidad, los pioneros de la calidad Walter Shewart, Harold Dodge, George Edwards y otros como Joseph Juran y W. Edwards Deming eran miembros de este equipo y crearon numerosas técnicas útiles para mejorar la calidad y solucionar problemas, de forma que la calidad se convirtió en una disciplina técnica por sí misma, este grupo introdujo la era del control estadístico de la calidad (Evans, Lindsay, 2008).

Durante la segunda guerra mundial el ejército de Estados Unidos empezó a utilizar procedimientos de muestreo estadístico, y a imponer estrictas normas a sus proveedores, el esfuerzo dio lugar a especialistas en la calidad, quienes empezaron a utilizar y extender estas herramientas en sus organizaciones, se inventaron las tablas de muestreo MIL-STD (Military Standard) para las normas militares (aún se usan). La primera publicación profesional de la disciplina se publicó en 1944 y poco después se fundaron sociedades profesionales como la ASQ (American Society for Quality) para desarrollar promover y aplicar los conceptos de la calidad (Evans, Lindsay, 2008).

Después de la guerra, durante finales de 1940 y principios de 1950 la escasez de bienes de consumo en Estados Unidos, hizo que la producción se convirtiera en una prioridad principal, en la mayoría de las empresas la calidad continuo siendo competencia del especialista; la dirección mostraba poco interés en el mejoramiento de la calidad o la prevención de defectos y errores. Juran y Deming presentaron a los japoneses las técnicas de control estadístico de la calidad, los Japoneses integraron la calidad en sus organizaciones y desarrollaron una cultura de mejora continua KAIZEN. En 1951 la unión de científicos e ingenieros Japoneses instituye el premio Deming, en la década de 1970 como resultado de los niveles de más alta calidad de sus productos las compañías Japonesas tuvieron una penetración significativa en los mercados occidentales. La década de 1980 fue un periodo de cambios notables y conciencia creciente respecto a la calidad, la excelencia en la calidad se reconoció como una clave para la competitividad mundial y se promovió en gran medida en toda la industria

1984 El Gobierno de Estados Unidos designó octubre como el mes de la calidad

1985 La Nasa anuncia un premio a la Excelencia para la calidad y la productividad

1987 Se establece el premio a la calidad Malcom Baldrige

1988 Ronald Reagan estableció el premio federal al prototipo de la calidad

Desde finales de la década de 1980 y hasta la década de 1990 el interés en la calidad aumentó, la diferencia entre la calidad de los productos Japoneses y los Estados Unidos empezó a disminuir. (Evans, Lindsay, 2008).

Del aseguramiento de calidad se dio paso a la administración de la calidad donde se empezaron a reconocer que no era posible lograr mejoras duraderas sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas cotidianas (administrativas): métodos para escuchar a los clientes, establecer relaciones a largo plazo, crear estrategias, medir el desempeño, analizar datos, prevenir y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos y servicios, y actuar como líderes en las organizaciones fueron implementados. Las empresas compitieron por instituir programas de calidad que desafortunadamente no fueron en su mayoría exitosos; El concepto de calidad ha evolucionado hacia el concepto de excelencia en el desempeño (Evans, Lindsay, 2008).

Hasta hoy la calidad ha sido definida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, en el cual los requisitos son las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (ISO 9000, 2005).

2.2 Filosofías y marcos de referencia

En esta sección se presentarán algunos elementos de las filosofías que se desarrollaron en torno a la calidad

2.2.1 Filosofía Deming

Deming plantea como el no distinguir las 2 clases de variación (las debidas a las causas especiales y a las causas comunes) y no entender las definiciones operativas acarrear pérdidas y desmoralización; menciona que la causa fundamental de la enfermedad de la industria americana y el consecuente desempleo es el fracaso de la dirección que no dirige, la dirección tiene una nueva tarea: 1. conocer lo que deben hacer, 2 aprender cómo se debe cambiar 3. Poner en práctica los pasos y luego poner remedio a la enfermedad. Para Deming la variación es la principal causa de la mala calidad (Deming, 1992).

Deming planteó una estrategia de 14 puntos que al final resumió en lo que llamó un sistema de conocimiento profundo, que consta de cuatro partes relacionadas:

- Valoración del sistema: El objetivo de cualquier sistema debe ser que todos los grupos de referencia obtengan un beneficio a largo plazo.
- Comprensión del sistema: Deming sugirió que la organización primero entiende y luego trabaja para reducir la variación a través de mejoras de tecnología, diseño de procesos y capacitación, una variación excesiva da como resultado productos que fallan o tienen un desempeño errático y un servicio inconsistente que no cumple con las expectativas.
- Teoría del conocimiento: Los administradores deben entender cómo funcionan las cosas y por qué deben ser eficaces las decisiones que afectan el futuro.
- Psicología: ayudar a entender a las personas, las interacciones entre personas y circunstancias, las interacciones entre líderes y empleados, y cualquier sistema

administrativo. Es determinante diseñar una ambiente laboral que promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados

2.2.2 Filosofía de Juran

La carrera de Juran se destaca por la búsqueda de principios fundamentales comunes a todas las actividades administrativas. Esta búsqueda al aplicarla a la especialidad de administración para la calidad produjo una literatura de referencia.

Juran propone una trilogía, para que la trilogía del proceso de calidad sea un marco de referencia útil para alcanzar los objetivos de calidad es necesario que los procesos se apoyen en un fundamento de liderazgo de la inspiración y prácticas sobre el medio ambiente que favorezcan la calidad, sin esta “cultura” de calidad la trilogía de los procesos de calidad no será totalmente efectiva, estos elementos tiene un impacto sobre las personas en todos los niveles en el Gráfico 2-1 se exponen los elementos que componen la trilogía de calidad expuesta por Juran (Juran, Gryna; 1995)

Grafico 2-1 Trilogía de la calidad

PROCESOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD		
PLANEACION DE LA CALIDAD	CONTROL DE LA CALIDAD	MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
Establecer metas de calidad Identificar los clientes Descubrir necesidades de los clientes Desarrollar características de productos Desarrollar características de procesos Establecer controles de procesos, Transferir operaciones	Elegir elementos de control Elegir unidades de medida Establecer metas Crear un Sensor Medir el desempeño real Interpretar la diferencia Actuar contr la diferencia	Probar la necesidad Identificar proyectos Organizar equipos por proyectos Diagnosticar causas Proporcionar remedios, probar que los remedios son efectivos Manejar la resistencia al cambio Controlar para mantener las ganancias

Tomado de (Juran, Gryna, 1995)

Juran propuso una sencilla definición de Calidad “Adaptación al uso” esta definición relaciona la calidad con el desempeño del producto, que da como resultado la satisfacción del cliente, y productos sin deficiencias lo que evita la insatisfacción del cliente.

2.2.3 Filosofía de Crosby

Philip Crosby ha sido uno de los principales promotores del concepto de calidad durante 36 años, es uno de los autores más leídos en cuanto a calidad, dentro de su filosofía se enfoca en la prevención con el fin de causar un trabajo libre de defectos, hacer las cosas bien desde la primera vez lleva a que las compañías sean más rentables, tengan más probabilidades de ser permanentemente exitosas, dejar bien sentado lo que significa 0 defectos y mantener a los demás centrados en ello como la única meta de la compañía. Cuatro principios absolutos son el fundamento conceptual básico de la administración para la calidad (Crosby, 1980):

- La calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como algo bueno.
- La calidad se logra a través de la prevención no de la evaluación.
- La norma de realización de la calidad es 0 defectos no niveles aceptables de calidad.
- La calidad se mide por el precio del incumplimiento no por índices.

2.2.4 Filosofía A.V. Feigenbaum

Define “control total de la calidad” como un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicios a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico (Feigenbaum; 1963), los cinco elementos básicos del control total de la calidad son:

- Esfera de acción: sus actividades se extienden y abarcan el sistema completo de los negocios de cualquier compañía.
- Administración: comprende el planeamiento, la organización, la integración y la estimación de las actividades del control de la calidad.
- Tecnología ingenieril y estadística: el conjunto de conocimientos requeridos para llevar a cabo el trabajo del control de calidad.
- Aplicaciones: las “herramientas”, técnicas y procedimientos para cubrir las operaciones del control de calidad

- Adiestramiento: la preparación de hombres y mujeres para hacer los trabajos del control total de la calidad.

2.2.5 Filosofía Kaorus Ishikawa

Kaorus Ishikawa ha sido considerado como una de las máximas autoridades mundiales en cuanto a control de calidad, plantea que mediante el control total de la calidad con la participación de todos los empleados incluyendo el presidente cualquier empresa puede crear mejores productos o servicios a menor costo, al tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte a la empresa en una organización superior (Ishikawa, 1991), Se podría resumir la esencia del control de la calidad en:

- El primer paso en la calidad es conocer los requisitos de los consumidores.
- Otro paso en el control de la calidad es saber que compraran los consumidores
- No se puede definir la calidad sin saber el costo.
- Prever los posibles defectos y reclamos
- Pensar siempre en tomar las medidas apropiadas, el control de calidad sin acción es siempre palabrería
- El estado ideal del control de la calidad ocurre cuando la inspección ya no es necesaria.

2.2.6 Filosofía Genichi Taguchi

Su filosofía se basó en la de Deming, explicó el valor económico de reducir la variación; mientras menor sea la variación respecto a la especificación nominal, mejor será la calidad (Evans, Lindsay, 2008).

2.2.7 Gestión de la calidad

Los Sistemas que se presentan a continuación se presentan como Sistemas de Gestión de la Calidad.

2.2.7.1 ISO 9001

Cuando la comunidad Europea se movió hacia el acuerdo Europeo de libre comercio (1992) la administración de la calidad se convirtió en un objetivo estratégico clave a fin de estandarizar los requisitos de calidad para los países Europeos. La ISO (International

Organization for standardization) fundada en 1946 adoptó una serie de normas de calidad escritas: ISO 9000 define las normas de los sistemas de calidad con base en la premisa de que ciertas características genéricas de las prácticas administrativas se pueden estandarizar, y que en un sistema de calidad bien diseñado, bien ejecutado, y administrado de manera cuidadosa ofrece la confianza de que los resultados cubrirán las necesidades de los clientes (Evans, Lindsay, 2008).

Las normas se crearon para cumplir cuatro objetivos:

- Lograr, mantener y buscar mejorar en forma continua la calidad de los productos en relación con los requisitos.
- Mejorar la calidad de las operaciones.
- Dar confianza a la administración interna de que se cumplan los requisitos de la calidad.
- Dar confianza de que se cumplen los requisitos de los sistemas de calidad.

2.2.7.2 Six Sigma

Los conceptos de Six Sigma y tiempo de ciclo total (empresa esbelta) fueron dos iniciativas claves que Motorola emprendió hacia mediados de la década de 1980, la metodología 6 sigma busca calidad pero no solo en el producto final, busca calidad en el servicio al cliente y en la manufactura; la esbeltez permite que salga a la luz la variación accesible en el proceso, de modo que desde una perspectiva estadística se puede trabajar en cuestiones más difíciles de variación, (la esbeltez establece el estándar). El seis sigma remueve las variaciones del estándar, y para que una organización llegue a seis sigma es preciso adiestrar a los trabajadores en la búsqueda de desperdicios en todos los aspectos de su oficio (Wheat y otros, 2003)

2.2.7.3 TQM (Total Quality Management)

Es una de las aproximaciones orientadas a calidad que muchas organizaciones implementan; existe una ausencia en la uniformidad de la definición: de acuerdo con Rahman (Zehir y otros, 2012) TQM es una aproximación administrativa, para el mejoramiento del desempeño organizacional, que acompaña una variedad de técnicas y

tópicos comportamentales, otra definición de TQM es una filosofía administrativa holística, que busca el mejoramiento continuo en todas las funciones de una organización y estas pueden ser alcanzadas. Consiste de varias actividades las cuales son: liderazgo administrativo, rol del departamento de calidad, entrenamiento, relaciones de los empleados, datos de calidad y reportes, administración de proveedores, diseño de productos y servicios, tecnologías de información y análisis, administración de personal. Tiene ocho dimensiones: liderazgo administrativo, toma de decisiones basada en hechos, manejo de proveedores, mejora continua, administración de los empleados, enfoque al cliente y sistemas de aproximación a la administración. Aunque los efectos de TQM en varios tipos de desempeño son inconsistentes, el desempeño de la calidad generalmente indica relaciones fuertes y positivas. Los indicadores para desempeño de calidad son productos y servicios de calidad, productividad, costos de desperdicios y re trabajos, tiempos de entrega de materiales comprados, y tiempos de entrega de producto terminado hacia los clientes. La intención de actividades como involucramiento de empleados, es promover los aspectos humanos de los sistemas de calidad en orden a adaptarse a los cambios del ambiente. Enfoque al cliente y administración de procesos representa el mayor componente de calidad. La administración de procesos mejora la calidad de los productos en la etapa de producción, el liderazgo administrativo contribuye al desempeño de la calidad a través de mostrar la cultura de calidad a los empleados. (Zehir y otros, 2012)

2.3 Teorías de la Motivación

En su libro Psicología de la motivación, el Dr. Gonzalez Serra, define por motivación la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto- meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento. La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue (Gonzalez Serra, 2008); la motivación constituye un aspecto fundamental de la personalidad humana, el núcleo central de la persona está constituido por sus necesidades y Motivos.

El Ciclo motivacional (Chiavenato, 1999), comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada vez que aparece una necesidad esta rompe el estado de equilibrio y produce una tensión que lleva a los individuos a desarrollar una acción o comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio, si el comportamiento es eficaz el individuo satisface la necesidad, y esta dejará de ser motivadora. La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades.

Las teorías de motivación pueden clasificarse en teorías de contenido, las cuales acentúan la importancia de los factores de la personalidad humana, y tratan de analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de las personas en el entorno laboral ej.: la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría bifactorial de Herzberg, la teoría de necesidades de McClelland. Las Teorías de Proceso que tratan de analizar el desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo ej.: la teoría de las expectativas de Vroom, Locke, la teoría de la equidad de Adams, entre otras; Las teorías de refuerzo que se fundamentan en el estudio de la relación entre las conductas de las personas y sus consecuencias con el propósito de modificar el comportamiento laboral mediante el uso de recompensas o castigos; y las teorías modernas que se han venido orientando hacia el énfasis de los factores intrínsecos o de personalidad Ej.: Teoría de la fijación de metas de Locke (Bernal, Sierra, 2008).

Se revisarán diferentes modelos teóricos sobre la motivación, con la intención de revisar qué modelos de motivación pueden ser usados para el desarrollo de una cultura fuerte de calidad.

2.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow se dedicó al estudio de la gente que consideraba mentalmente sana, él descubrió que el funcionamiento humano es diferente en las personas que actúan en un estado de salud positivo más que en un estado de deficiencia. Maslow llamó a este

nuevo enfoque “psicología del ser” encontró que la gente autorrealizada estaba motivada por los “valores del ser”. Estos son valores que se desarrollan de forma natural por los seres humanos sanos, que no se imponen por la religión o por la cultura; los valores que los autorrealizados aprecian incluyen la verdad, la creatividad, la belleza, la bondad, la plenitud, la viveza, la singularidad, la justicia, la naturalidad y la autosuficiencia. El estudio de Maslow de la naturaleza humana le llevó a muchas conclusiones que incluían estas ideas básicas (Maslow, 1991):

- Los seres humanos tienen una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción
- La neurosis se pueden considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización
- La evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial esta es una sociedad en que todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de desarrollo, sin limitar la libertad del otro.
- La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles, en realidad el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia.

Según Maslow las necesidades de seguridad son más fuertes que la necesidad de amor, porque domina el organismo de diversas maneras perceptibles cuando ambas necesidades se ven frustradas, en este sentido las necesidades fisiológicas son más fuertes que las de la seguridad, que son más fuertes que las necesidades de amor que a su vez son más fuertes que las necesidades de estima, que son más fuertes que las necesidades idiosincráticas a las que denominó necesidades de autorrealización (Maslow, 1991), En la pirámide del Gráfico 2-2, se colocan de forma descendente las necesidades que son más fuertes que las que las preceden encontrando en la base de la pirámide las necesidades fisiológicas que son las más fuertes

Gráfico 2-2: Pirámide de las necesidades de Maslow



Adaptado de (Maslow, 1991)

- Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño, reposo y abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
- Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
- Necesidades de Amor. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
- Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas.

2.3.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg formuló una teoría que se deriva del análisis de incidentes críticos descritos en entrevistas (Da Silva, 2002) mediante las cuales trataba de determinar que factores provocaban satisfacción o insatisfacción laboral a las personas, los resultados indicaban que cuando las personas hablaban del sentimiento de insatisfacción laboral se referían a factores extrínsecos al trabajo y cuando hablaban de sentirse bien aludían a elementos intrínsecos. Herzberg Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo; La motivación de las personas depende de dos factores (Chiavenato, 1999) como se explica en el gráfico 2-3:

Gráfico 2-3: Teoría Bifactorial de Herzberg

TEORIA BIFACTORIAL DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES HIGIÉNICOS
Autonomía Progreso Personal Reconocimiento Participación en las decisiones Satisfacción Personal	Normas de Trabajo Estilos de supervisión Políticas Laborales Salarios

Tomada de (Bernal, Sierra 2008)

- Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.
- Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Síntesis. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos). Según Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan la insatisfacción, sin embargo la supresión de los factores de insatisfacción puede mejorar las condiciones en el trabajo, pero no asegura la motivación, debido a que la única de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo

2.3.3 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Esta teoría establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. McClelland denomina motivador a aquella necesidad o necesidades que determinan la forma de comportarse de una persona, en concreto las personas pueden actuar en función de cuatro factores:

Grafico 2-4: Teoría de las Necesidades de McClelland



Construcción Propia

- **Motivadores de afiliación:** es aquel que lleva a las personas a desarrollar necesidades de cordialidad y satisfacción con otras personas, la persona necesita sentirse parte de un grupo y de esta forma sentirse apreciado y estimado por los otros.
- **Motivadores de logro:** se trata del impulso que mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquellos que desarrolla.
- **Motivadores de poder:** es el deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea adquiriendo la potestad para modificar situaciones.
- **Motivador de la competencia:** la persona desea obtener los mejores resultados en las tareas que realiza y así poder diferenciarse de otros que están en su mismo puesto de trabajo.

Los diferentes tipos de motivación de las personas van a determinar sus expectativas laborales.

Algunos textos solo referencian tres tipos de necesidades o motivaciones (Da Silva, 2002), las cuales no toman en cuenta las necesidades de competencia, esta teoría tiene cuatro sugerencias importantes:

- Los individuos se deberían enfocar en obtener una retroalimentación frecuente y concreta.
- Se deberían buscar modelos para realizarse, es decir buscar igualar a las personas que se han desempeñado bien.
- Los individuos deben considerarse como alguien que necesita tener éxito y desafíos, así como establecer metas de trabajo cuidadosamente planeadas y realistas.
- Los individuos deben controlar sus deseos, es decir pensar y auto reflexionar en forma positiva.

2.3.4 Modelo situacional de motivación de Vroom

Vroom identifica cuatro clases de variables las cuales parecen determinar las actitudes de una persona hacia su role en una organización y la probabilidad de que esa persona pueda dejarla permanentemente o temporalmente: esas cuatro variables son (Vroom, 1978):

- La cantidad de clases particulares de resultados como pagos, status, aceptación e influencia, recibidos por las personas como consecuencias de su ocupación de un role
- La fuerza del deseo o repulsión para recibir esas recompensas o resultados en esas clases
- La cantidad que la persona cree que debe recibir de recompensas por comparación con otros.
- La cantidad de esas recompensas que la persona espera recibir o ha recibido anteriormente.

La naturaleza de esas relaciones funcionales entre actitudes y esas cuatro variables pueden solo estimarse de los datos existentes.

En este modelo se reflexiona que, un aliciente sencillo es más motivante que uno complejo y reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales, reconociendo que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de las organizaciones, este modelo refuerza criterios como:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logros reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimientos de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.

El modelo de Vroom afirma que las personas están motivadas a comportarse de forma tal que siente que les producirán recompensas, por lo tanto este modelo plantea dos requerimientos básicos para motivar a alguien: El incentivo o recompensa debe ser importante para la persona, y esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. (Méndez, 2009)

2.3.5 Teoría de la expectativa de Lawler

La teoría de la expectativa sostiene que las personas toman decisiones racionales pensando en las consecuencias de sus actos, y que actúan para favorecer sus intereses, esta teoría sugiere que las retribuciones concedidas por las organizaciones deben estar vinculadas con los comportamientos necesarios para apoyar la estrategia básica de los negocios y las necesidades de desempeño. La teoría de la expectativa pone mucho énfasis en la importancia de las metas, apoyada en la investigación acerca del establecimiento de las mismas, la evidencia de la investigación muestra que cuando las personas se comprometen con una meta desarrollan un alto grado de motivación para alcanzarla porque ligan su amor propio y su sentido de valor personal con el cumplimiento de esa meta, y también puede sentirse motivado a cumplir la meta cuando va ligada a una retribución económica. (Lawler, 2001).

Lawler plantea lo siguiente:

- Para motivar las retribuciones deben ser importantes
- La importancia atribuida a la retribución varía de una persona a otra.
- Las personas se sienten motivadas a tener un buen desempeño cuando creen que pueden obtener las retribuciones que valoran.
- Las personas se sienten atraídas por los cargos y las organizaciones que ofrecen las retribuciones que valoran.
- La forma como las retribuciones recibidas se comparan con lo que las personas piensan que deberían recibir, y la forma como se distribuyen determina la satisfacción laboral.
- Es poco probable que los empleados satisfechos deseen ausentarse o abandonar sus cargos.

2.3.6 Teoría de las características laborales de Hackman y Oldman

Este modelo plantea que la motivación que procede del interior de la persona (interna), (Méndez, 2009), se genera cuando el sujeto esta seducido con su responsabilidad, por su trabajo, debido a las emociones, estremecimientos y sentimientos internos, auténticos, positivos que se forjan por realizar bien las cosas, más que vivir a cuenta de los factores externos, como el dinero, o los elogios, lograr que un individuo este motivado con su trabajo es un elemento buscado por la teoría, por lo cual el enfoque es diseñar el trabajo

de forma que comprueban la motivación interna en el trabajo a través de 3 estados psicológicos:

- Sentido de importancia, experimentada (el sujeto debe percibir su trabajo como valioso e importante).
- Sentido de la responsabilidad experimentada: el sujeto debe creer que es personalmente responsable de los resultados de su esfuerzo.
- Sentido de los resultados: El sujeto debe ser capaz de determinar, si los resultados de su trabajo son satisfactorios o no.

Si de alguna forma uno de los tres estados psicológicos recibe un tratamiento inapropiado la motivación se contrae, a cada persona debe dársele un escenario de trabajo que le permita mejorar sus capacidades de forma permanente, de forma que el empleado le encuentre significado a su vida de trabajo en equipo

2.3.7 Teoría de la equidad de Adams

Este modelo afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos, contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción contra la de otras personas (Davis; Newstrom 2003, citado por Méndez, 2009). Los empleados analizan la justicia de su propio contrato de resultados- aportes y luego lo comparan contra la de otros trabajadores en puestos similares, la equidad se juzgaría incluso con criterios relativamente arbitrarios, arrojando tres posibilidades: la equidad, la recompensa excesiva, la recompensa insuficiente; si hay equidad el trabajador se sentirá motivado, si hay inequidad el empleado experimenta una tensión que, deriva en un comportamiento para reducirla.

2.3.8 Teoría de la motivación intrínseca de Edawr Deci

La Teoría de la Autodeterminación (Mendez, 2009) se enfoca sobre el grado en el cual, el comportamiento humano es el resultado de la propia voluntad o de la autodeterminación, lo que significa que las personas actúan y se lo atribuyen al más alto nivel de reflexión. Esta teoría inicia asumiendo que el individuo es un organismo activo, con tendencias innatas hacia el crecimiento y desarrollo psicológico, que se esfuerza por dirigir desafíos y para integrar sus experiencias dentro de un sentido coherente de sí mismo. Esta

natural tendencia humana no funciona automáticamente, requiere de continuos nutrientes y respaldos surgidos del ambiente social, para ordenar su efectivo funcionamiento, por lo cual el entorno social puede impedir la tendencia natural hacia el compromiso o puede respaldarla.

La teoría de la autodeterminación (Moran, Diefendorff, Kim, & Liu; 2012) sugiere que existen 2 tipos primarios de motivación que pueden guiar el comportamiento individual: la motivación extrínseca entendida como aquella que lleva una recompensa o consecuencia independiente de la actividad por sí misma y la motivación intrínseca que es hacer algo debido a un interés o inclinación, adicional la motivación extrínseca, puede ser dividida en 4 tipos clasificados de menos a más autónomo: externo (por la recompensa o premio), introyectado (para evitar la culpa o ansiedad), identificado (porque la persona ve valor en la actividad) e integrado (porque la persona ha internalizado las razones para engranarse en el comportamiento); la motivación intrínseca es presentada cuando los individuos hacen algo por placer o disfrute, mientras que la motivación extrínseca ocurre cuando el individuo hace algo debido a fuerzas externas. Investigaciones han encontrado generalmente que la motivación autónoma (intrínseca, integrada e identificada) entrega mejores resultados y efectividad que motivaciones controladas, sin embargo aún continúa el debate.

2.3.9 Teoría de la fijación de metas de Locke

Edwin Locke suministra un enfoque en donde el concepto general de meta se adapta a la motivación en el lugar de trabajo (Landy, Conte; 2005 citado por Méndez, 2009), una meta es considerada como una pujanza motivacional, en consecuencia las personas, empleados o personas que establecen metas específicas y difíciles se desenvuelven mejor que aquellas personas que no lo hacen o que escogen metas suaves. El nivel de esfuerzo de las personas estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. El establecimiento de metas (Locke, Latham 1990 citados por Méndez 2009) envuelve cuatro mecanismos motivacionales: los Objetivos dirigen la atención, los objetivos regulan el esfuerzo, los objetivos aumentan la persistencia, los objetivos promueven las estrategias y planes de acción.

2.3.10 Teoría de empoderamiento (Empowerment)

Esta teoría afirma que cuando a las personas se las faculta, para tomar decisiones relativas a su desempeño y para escoger la forma de realizar su trabajo, sienten motivación para llevarlo a cabo de la mejor forma y ser altamente productivos, facultar a las personas significa dotarlas de cuatro elementos que les permita actuar libremente a fin de realizar de manera efectiva sus actividades (Bernal, Sierra, 2008):

- Información sobre el desempeño de la empresa, el entorno y lo que se espera de cada persona
- Conocimiento y habilidades para el logro de las metas propuestas
- Autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus actividades encaminadas al logro de los objetivos o metas propuestas
- Retroalimentación y gratificación por el desempeño realizado

La participación directa de los empleados en el diseño de los cambios, el entendimiento por parte de los empleados de la mejora continua, la comprensión de los empleados de los beneficios de la mejora, por la vía de participar en actividades de mejora continua, son críticas para el éxito continuo de un programa de mejora (Glover y otros, 2011).

El empoderamiento de los empleados es un componente importante de TQM, los empleados empoderados soportan los esfuerzos de TQM llamando la atención a los problemas de calidad en el lugar de trabajo y tratando continuamente de mejorar la forma de hacer sus trabajos (Sigler, Pearson, 2000), los esfuerzos de empoderamiento soportan las metas dándole a los empleados el poder de tomar decisiones; los empleados formados por los administradores, con la información necesaria para tomar buenas decisiones, y el entrenamiento necesario para la comprensión del negocio, y con recompensas a su desempeño. Las organizaciones que aspiren a involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones, valoren el trabajo mental de todos los empleados y trabajen bajo la hipótesis de que todos los empleados pueden contribuir a mejorar la organización están en la dirección de crear una cultura de empoderamiento (Sigler, Pearson, 2000).

Las cuatro dimensiones de empoderamiento incluyen: significado, impacto, competencia y selección. Significado involucra una comparación entre los requerimientos de un puesto de trabajo y las creencias del individuo de forma que el percibe que la tarea es de valor para él, el impacto es el grado en el cual el individuo siente que puede influenciar a otros y las decisiones a todos los niveles. La competencia es la creencia de los individuos en sus habilidades para desempeñar sus tareas con destrezas. Selección implica que los individuos tienen autonomía en tomar decisiones acerca del comienzo y cambio de los comportamientos del trabajo.

En el libro psicología de la motivación Gonzalez, Serra (2008) en el capítulo 6 presenta de una manera sintética, una técnica desarrollada para el estudio de la diversidad y jerarquía de las necesidades denominada registro de la actividad y método Directo e indirecto (RAMDI), con la cual se puede identificar las necesidades de un grupo a nivel general, de estudio y trabajo, lo cual puede constituirse en una herramienta muy útil para la determinación de las recompensas y estímulos de acuerdo a las necesidades de los empleados en las organizaciones

2.4 Teorías del liderazgo

Para los teóricos de la administración un buen liderazgo es el rasgo más importante de los directivos en el nuevo ambiente de los negocios (Bernal, Sierra, 2008), este es un tópico común en todos los discursos empresariales, en la actualidad existe gran diversidad de conceptos sobre lo que ha de ser el liderazgo, como rasgo de la dirección de las organizaciones de toda índole; cuando se habla de liderazgo, necesariamente se habla de un binomio integrado por el líder y los seguidores lo que implica un proceso dinámico de interrelación y reciprocidad de influencias positivas para ambas partes del sistema de interrelación.

De acuerdo con el tipo de influencia que establece el proceso de interacción entre líderes y seguidores se establecen dos tipos de líderes: Líderes positivos que contribuyen al desarrollo del potencial humano en beneficio de la organización y de la propia persona; y los líderes negativos que establecen una relación con sus seguidores los cuales son

motivados a actuar en contra de sus propia dignidad, y eso genera repercusiones negativas para otras personas.

Una forma de análisis de las teorías de liderazgo es mediante tres dimensiones:

- Individual: Cuando se estudia a la persona considerada como líder en relación con sus seguidores.
- Grupal: Cuando se estudian las acciones de una colectividad o grupo y su influencia en otras personas u otros grupos.
- Organizacional: cuando se estudia la influencia de una organización en su conjunto sobre sus stakeholders.

2.4.1 Teoría de los rasgos de personalidad

Esta teoría parte del criterio de que los líderes nacen, no se hacen, y, propone un conjunto de características o rasgos físicos, psicológicos, e intelectuales que distinguen a los líderes de los seguidores o a los buenos líderes de los ineficientes, (Bernal, Sierra, 2008) de acuerdo con esta teoría los rasgos son atributos personales distintivos de las personas que se pueden denominar "líderes", estos rasgos son el aspecto físico, psicológico, intelectual y social, y por ello las organizaciones deben identificar a personas con dichos rasgos de personalidad en términos de presencia física saludable, poder de persuasión, autocontrol y dominio de sí mismas, y que también sean creativas y con gran capacidad de aprendizaje, entre otros rasgos para desempeñar posiciones de liderazgo, ya que, de la presencia de estos rasgos de personalidad de los individuos depende el éxito de su liderazgo

2.4.2 Teoría de los estilos de liderazgo

Esta teoría considera que el liderazgo de las personas o los grupos está en función de los estilos o formas de ejercer influencia por parte del líder en sus seguidores, (Bernal, Sierra, 2008), es decir que la conducta de los líderes y no su personalidad es lo que determina la influencia y la relación con sus seguidores. Se presentan tres estilos principales de liderazgo:

- Liderazgo Autocrático: este estilo de liderazgo se da cuando el líder centraliza la autoridad y ejerce su influencia en sus seguidores mediante el uso del poder, ya sea legítimo o coercitivo usualmente utiliza el premio o el castigo para persuadirlos.
- Liderazgo Democrático: el liderazgo democrático es un estilo de ejercer influencia en el cual el líder delega autoridad en sus seguidores, estimula la participación de estos y basa su poder en su cualidad de experto y su buen ejemplo.
- Liderazgo Carismático: el líder se caracteriza por su poder de persuasión al ser admirado positivamente por sus seguidores, y basa su liderazgo en el vínculo emocional que se establece entre él y sus seguidores, los líderes carismáticos tienen metas e ideales que desean alcanzar y un fuerte compromiso personal con sus metas, se los percibe como no convencionales, son asertivos, poseen confianza en sí mismos y sus seguidores los consideran protectores.

2.4.3 Sistemas de administración de Likert

Rensis Likert expresa que todas las actividades de cualquier empresa quedan determinadas por las personas que componen dicha institución, todos y cada uno de los aspectos de las actividades de las organizaciones vienen determinadas por la competencia, motivación y eficacia generales de su organización en el plano humano (Likert, 1968)

Likert Emprendió estudios en los cuales comparo las variaciones de la eficacia de los grupos en función del comportamiento de su líder, (Da Silva, 2002) se identificaron 2 tipos de comportamientos de los líderes: el orientado al trabajo, y el orientado hacia el empleado.

- El comportamiento centrado en el trabajo del líder que se enfoca en las tareas y se caracteriza, por llevar a cabo una estrecha supervisión, presión para obtener un mejor desempeño, atención para alcanzar las metas y una rigurosa evaluación de los resultados, acá los subordinados son instrumentos para alcanzar las metas o realizar las tareas en lugar de personas que tiene necesidades y emociones.
- El comportamiento centrado en los empleados, el líder se enfoca en la persona, se caracteriza por estar orientado hacia los aspectos humanos del trabajo y a dirigir el desarrollo eficaz de grupos con altas metas de desempeño, los líderes que se enfocan en los empleados, otorgan mayor importancia a su comportamiento de supervisión de

personas, que al logro de las metas de producción, esto quiere decir que están conscientes de las necesidades de crecimiento personal y profesional de los empleados

La conclusión inicial de los estudios de Likert fue que: El comportamiento de los líderes exitosos era de apoyo, pues estaba orientado hacia las relaciones humanas y a las personas.

El clima de la organización es un componente crítico de la cultura organizacional (Da Silva, 2002), diversos investigadores han desarrollado sistemas de medición el de Likert señala cuatro tipos básicos de estilos:

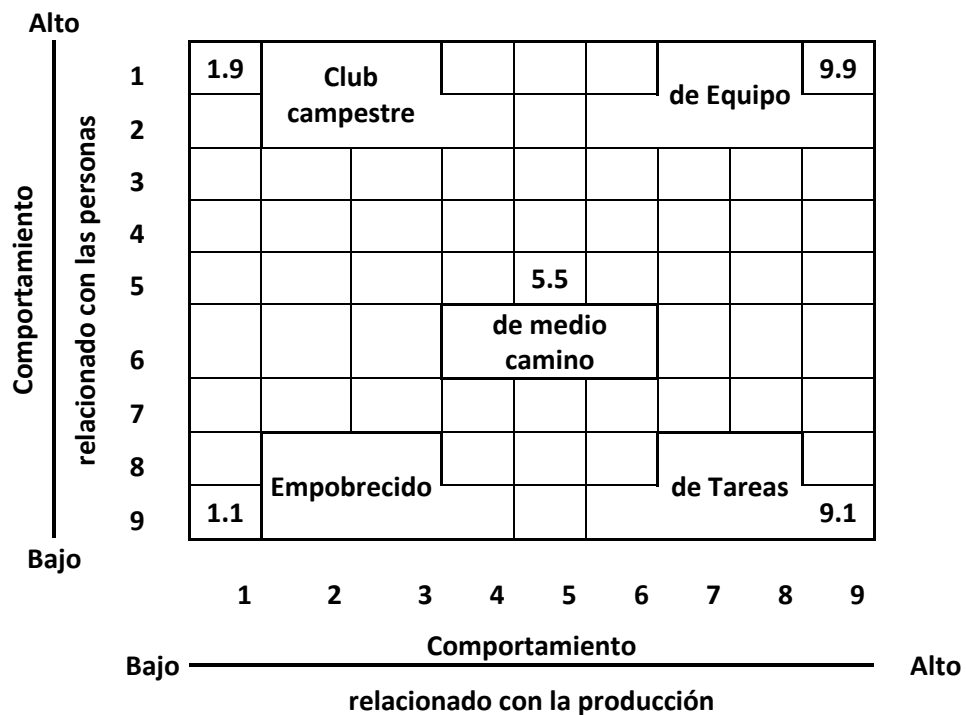
- El sistema 1 representa un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, decisiones centralizadas en la cima de la organización, poca comunicación y empleo frecuente de sanciones, así como pocas recompensas materiales.
- El sistema 2 se basa en un clima de confianza condescendiente (como el del amo hacia sus esclavos), poca comunicación, algunas decisiones descentralizadas, poca interacción personal y posibles castigos.
- El sistema 3 está constituido por un clima de confianza, que no es completo pero tiene algunas recompensas y una pequeña participación personal, una interacción moderada y una extensión de las políticas que dirige ciertas decisiones hacia la base.
- El sistema 4 representa un ambiente de completa confianza, en el cual los subordinados se sienten con libertad para actuar, con ideas de aplicación constructivo, hay participación individual y grupal, así como responsabilidad personal en todos los niveles. Las recompensas son sociales y se aplican pocas sanciones.

2.4.4 Matriz de liderazgo de Blake y Mouton

Los investigadores Robert R. Blake y Jane S. Mouton se fundaron en los trabajos de Likert para elaborar la matriz de liderazgo (Da Silva, 2002), la matriz permite que en muchos casos, los administradores puedan trabajar con más facilidad, es una clasificación de los estilos de los administradores que consta de dos variables: el relacionado con las personas y el relacionado con la producción.

En la gráfica 2-5: El administrador localizado en (1.1) es un líder que no tiene relación con la producción ni con el bienestar de las personas, por lo cual su administración es denominada empobrecida. El que se ubica en (9.1) es un líder que tiene fuerte relación con la producción pero poco interés por las personas; su estilo se denomina autoritario. El que se ubica en (1.9) está poco preocupado por la producción pero obsesionado por el bienestar de las personas, por lo que su estilo se conoce administración de club campestre. El que señalan las coordenadas (5.5) es un líder con buenas intenciones, pero no el hombre de acción, lo cual es evidente debido a su indecisión en cuanto a los resultados y las personas; por ello su forma de administrar se llama de medio camino. El administrador situado en (9.9) es el líder que exige la confianza de sus subordinados y está atento a sus deseos y a su desarrollo, al mismo tiempo que les proporciona los recursos materiales para que las operaciones que lleven a cabo alcancen una gran eficiencia.

Gráfico 2-5: Matriz de liderazgo de Blake y Mouton



(Da Silva, 2002)

2.4.5 Teoría situacional o de contingencia

Considera que el liderazgo de las personas, las organizaciones y las naciones está en función de las relaciones entre las situaciones particulares de cada persona y las situaciones del entorno (Bernal, Sierra, 2008), lo que explica que una persona puede ser líder en un momento dado, debido a sus conocimientos, habilidades y experiencia, pero en otro momento ya deja de serlo, esto se presenta de acuerdo con las situaciones que se presenten.

2.4.5.1 El continuo del liderazgo de Tannenbaum y Schmidt

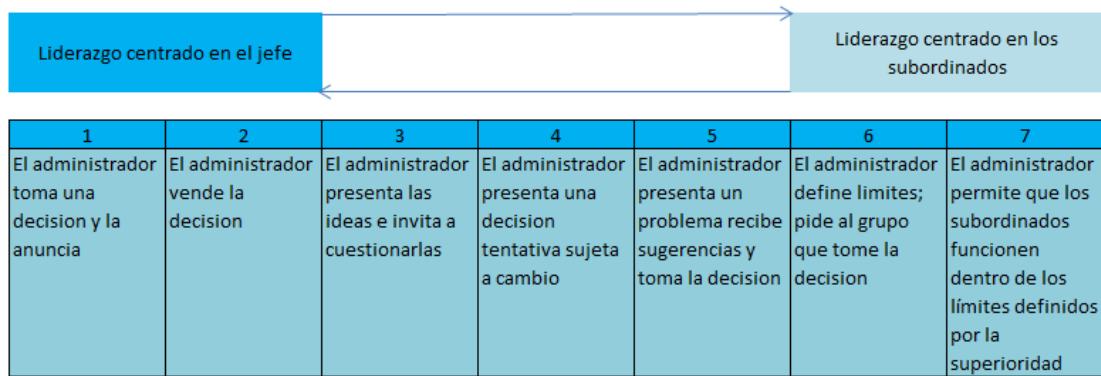
Los Autores Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt sostienen que existe un conjunto de comportamientos de liderazgo que un administrador puede aplicar dentro del cual es posible adoptar diversas actitudes (Da Silva, 2002).

El administrador se caracteriza de acuerdo con el grado de control que ejerce sobre los subordinados, este enfoque puede ser considerado como la identificación de los cuatro estilos de liderazgo que practican principalmente los administradores: comunicar, vender, consultar y agrupar:

- Comunicar: el administrador identifica un problema, toma una decisión y la anuncia a los subordinados con la esperanza de que estos la instrumenten, sin posibilidad alguna de participar.
- Vender: el administrador toma una decisión, pero reconoce la posibilidad de que haya alguna resistencia por parte de quienes deberán ejecutarla; por lo que trata de persuadir a los subordinados para que la acepten.
- Consultar: el administrador identifica el problema, pero no escoge la decisión hasta que no presenta la dificultad al grupo y escucha las sugerencias que se le presentan.
- Agrupar: el administrador define el problema y los límites dentro de los cuales la decisión debe ser tomada por el grupo y traslada a este el derecho de tomarla,

La gráfica 2-6 muestra las características del liderazgo centrado en el jefe, hasta las características del liderazgo centrado en los subordinados, ilustrando las diferentes posiciones del administrador

Gráfico 2-6: Matriz de características de liderazgo



(Adaptado de Da Silva, 2002)

Los autores sostienen que existen tres fuerzas o factores que tienen importancia para decidir cuáles tipos de liderazgo son deseables y pueden ser practicados (Da Silva, 2002):

- Fuerzas del administrador: el comportamiento del administrador está condicionado por su personalidad, experiencia y conocimientos; estas fuerzas internas incluyen los sistemas de valores, la confianza en los subordinados, la inclinación hacia el liderazgo y la seguridad ante situaciones inciertas.
- Fuerzas del subordinado: el subordinado es influenciado por muchas variables y por un conjunto individual de expectativas acerca de su relación con el administrador, las características de esos factores son la intensidad de la necesidad de independencia, la rapidez para asumir la responsabilidad para tomar decisiones, el entendimiento y la identificación con las metas de la organización, el conocimiento y la experiencia necesarios para tratar los problemas, cuanto más intensa sea la respuesta positiva de esas características, tanto mayor será el grado de libertad de acción permitido por el administrador.
- Fuerzas de la situación: sobre el comportamiento del administrador inciden la situación general y las presiones del entorno, las características de la situación incluyen el tipo de organización, la eficacia del grupo, la naturaleza del problema y la presión del tiempo.

Tannenbaum y Schmidt (Da Silva, 2002) llegaron a la conclusión de que los administradores exitosos controlan claramente aquellas fuerzas que son más importantes para su comportamiento en un momento determinado, son capaces de proceder de la manera adecuada pues tienen una total comprensión de sí mismo, de los individuos, del grupo, de la organización y de las influencias del entorno, además son al mismo tiempo perceptivos y flexibles

2.4.5.2 Modelo de las contingencias de Fiedler

Este modelo está basado en la idea de que el éxito del liderazgo depende de una combinación entre el líder, la situación y los subordinados esta teoría se fundamenta en tres elementos (Da Silva, 2002):

- La comprensión del estilo propio de liderar.
- El análisis de la situación.
- La compatibilidad del estilo de liderazgo y la situación a la que se debe adecuar.

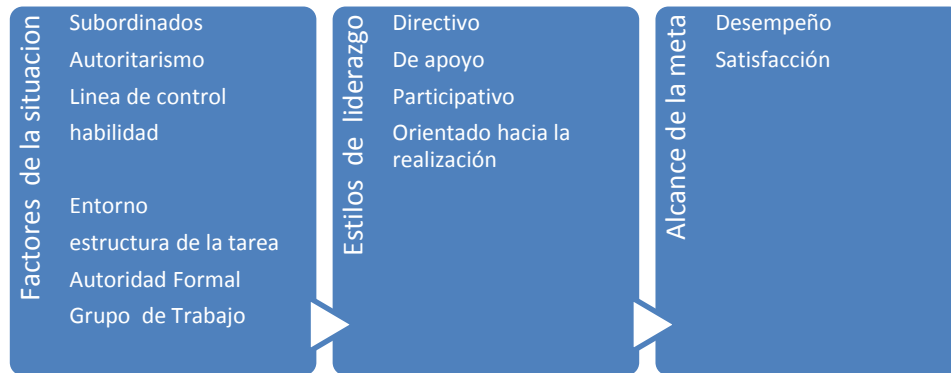
A fin de medir las actitudes del líder, Fiedler desarrolló una escala de “menor preferencia por un compañero de trabajo” (mpct), una calificación alta en la mpct tiene su origen en una mayor satisfacción de las relaciones interpersonales y en la motivación del líder para actuar en apoyo de los trabajadores. La calificación baja se fundamenta en una mayor satisfacción por el desempeño y en el logro de los objetivos organizacionales. Las buenas relaciones con los subordinados son una motivación secundaria. Cuando existe una buena relación el líder debe tener capacidad para inspirar e influir en los subordinados, si la relación es mala, el administrador tendrá que recurrir a la negociación o prometer favores para obtener el desempeño deseado.

2.4.5.3 Modelo de la ruta – meta de House y Mitchell

Otro enfoque de las contingencias del liderazgo se fundamenta ostensiblemente en la teoría de las expectativas de la motivación, sostiene que los líderes influyen en los subordinados porque les especifican lo que deben realizar (ruta) para obtener las recompensas que desean (meta). House y Mitchell señalan que los premios que los líderes ofrecen varían de acuerdo con sus estilos de liderazgo (Da Silva, 2002). Afirman que pueden ayudar más a sus dirigidos si le esclarecen lo que deben hacer (la ruta) para

obtener las recompensas que desean para lo cual adoptan diferentes estilos de liderazgo – directivo, de apoyo, participativo y orientado a la realización en diferentes situaciones. En la Gráfica 2-7 se ilustra la interrelación de los factores de situación con los estilos de liderazgo, los cuales llevan al alcance de las metas

Gráfico 2-7: Modelo de la ruta - meta



Adaptado de (Da Silva, 2002)

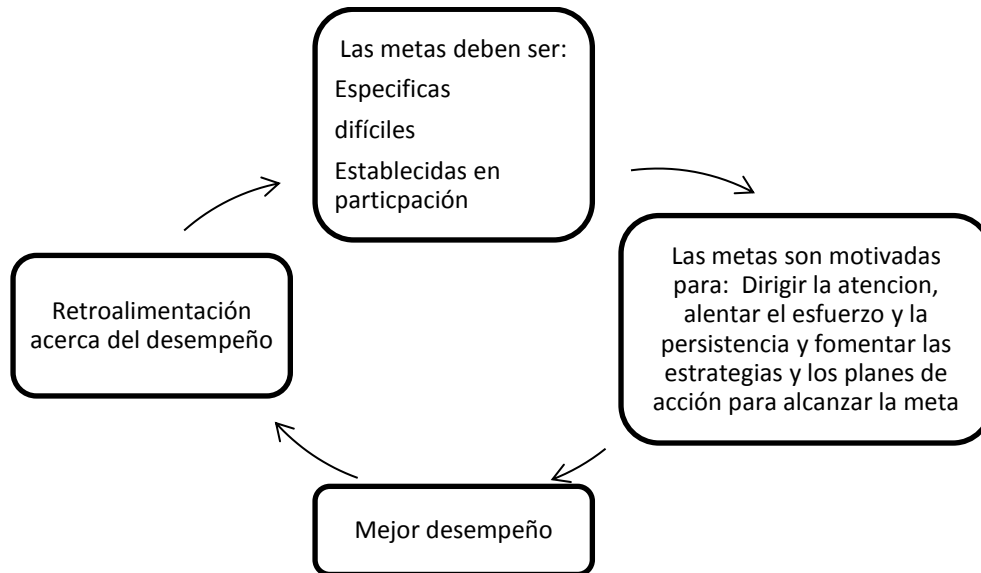
El liderazgo directivo es aquel que se enfoca las actividades del líder en la esquematización del trabajo, establece normas de desempeño y esclarece las expectativas relacionadas con el rendimiento del empleado; el liderazgo de apoyo es el comportamiento del líder que se enfoca en mejorar las relaciones interpersonales, por lo general es de apoyo, accesible y amigable; El liderazgo participativo es el comportamiento del líder que se caracteriza por incluir e involucrar a los empleados en las decisiones relacionadas con el trabajo, a los cuales por lo general les solicita sus opiniones; El liderazgo orientado hacia la realización es el comportamiento del líder que se enfoca en crear la confianza de los empleados, alienta su desempeño y los estimula de tal manera que éstos se esforzarán por alcanzar las metas desafiantes.

El modelo de la ruta- meta señala que los líderes deberían seleccionar el estilo que mejor se adapte a las características de la situación, de los subordinados y de la demanda de sus trabajos, en general deberían adoptar estilos que mejorasen las percepciones de los

empleados acerca de sus propias habilidades de desempeño para así ganar las recompensas que merecen.

En el gráfico 2-8 se presenta la forma en la cual las metas pueden mejorar el desempeño de los individuos

Gráfico 2-8: Diagrama mejora de desempeño de metas



Adaptado de (Da Silva, 2002)

2.4.5.4 Teoría del liderazgo transaccional

Esta teoría asumen que la gente se motiva por la recompensa y el castigo; los sistemas sociales trabajan mejor cuando existe una clara cadena de mando (Mendez, 2009), el primer propósito de un subordinado radica en que el director les diga a ellos que deben hacer, el líder transaccional trabaja a través de crear estructuras, por lo cual se requieren subordinados, cuando un líder asigna un trabajo se considera al subordinado responsable por el trabajo, independiente de que el subordinado tenga los recursos para llevar a cabo , cuando las cosas van mal el subordinado es considerado como el que cometió la falta y en consecuencia es castigado por la falta cometida, justo como cuando ellos son recompensados por éxito en el trabajo.

La principal limitación de este tipo de liderazgo es asumir que el ser humano es “racional”, una persona quién es directamente motivada por el dinero y una simple recompensa.

2.4.5.5 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

El liderazgo situacional se basa en la suposición de que las personas pueden y quieren desarrollarse y de que no hay un estilo de liderazgo óptimo para estimular tal desarrollo, el estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación. Para extraer lo mejor de otros el liderazgo debe ajustarse al nivel de desarrollo de la persona que se lidera, esta estrategia de ajuste es la esencia del liderazgo situacional, este modelo fue creado originalmente por los investigadores Paul Hersey y Kenneth Blanchard el cual ha perdurado como un enfoque eficaz para el manejo y la motivación de las personas por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores que el apoya y del cual depende (Blanchard, 2007).

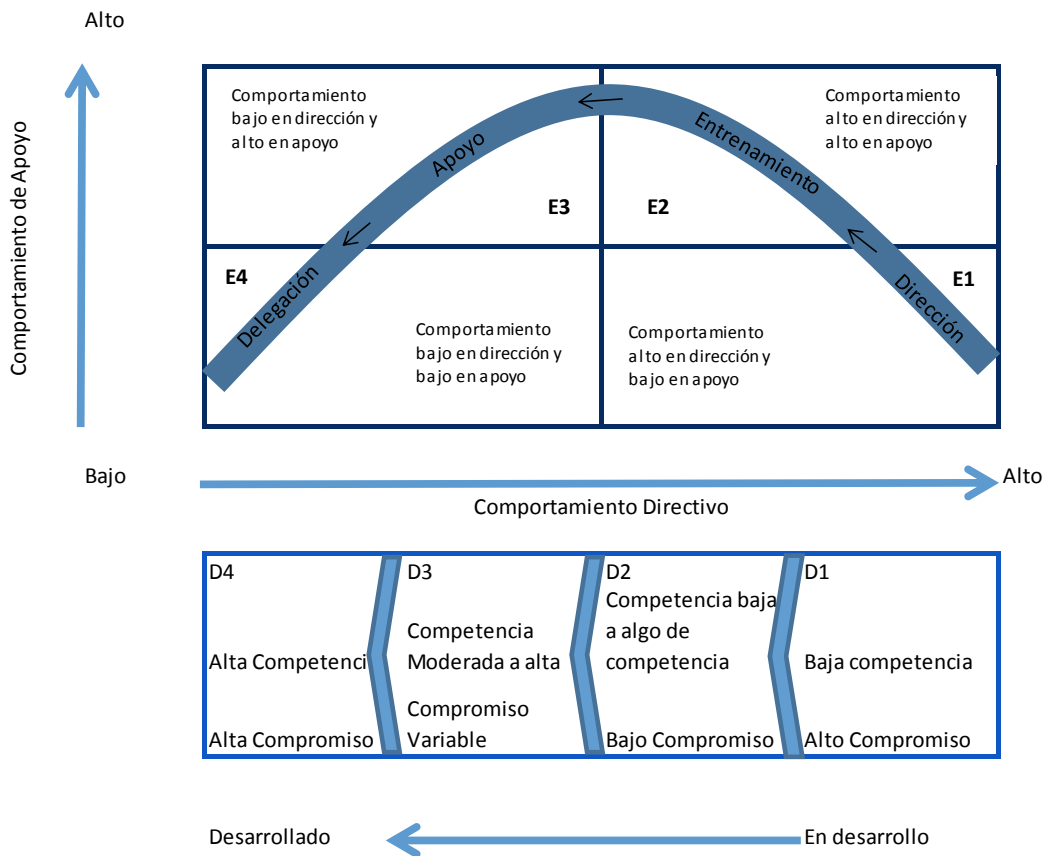
Cada estilo o cada cuadrante se caracterizan por palabras clave (Da Silva, 2002):

- Dirigir (E1) (para subordinados con poca madurez) es para personas que no tienen voluntad, ni capacidad para asumir las responsabilidades de hacer algo, no son competentes ni seguras de sí mismas y en consecuencia exigen del líder un estilo directivo determinante. Este estilo de líder se caracteriza por tener un comportamiento muy orientado hacia la tarea y muy poco hacia las relaciones.
- Entrenar (E2) (para una madurez entre escasa y moderada): es para las personas que no están capacitadas, pero están dispuestas a asumir responsabilidades, tienen confianza en sí mismas a pesar que no poseen las habilidades necesarias para hacerlo, y exigen del líder un estilo “persuasivo”, el cual se caracteriza por un comportamiento muy orientado hacia la tarea y las relaciones.
- Apoyo (E3) (para una madurez entre moderada y elevada) es para personas que poseen capacidad, pero que no están dispuestas a hacer lo que el líder determina; presentan problemas de motivación, por lo cual el líder debe implementar un adecuado proceso de comunicación y de participación es decir apoyar a sus colaboradores. Este estilo de líder involucra un comportamiento del líder poco orientado hacia la tarea y muy dirigido hacia las relaciones.

- Delegar (E4) (para subordinados con gran madurez): es adecuado para personas que tienen un grado elevado de madurez y que tienen capacidad y disposición para asumir responsabilidades. El líder se puede valer de discreto estilo de delegación que brinde poca orientación y poco apoyo y por ello tenga mayor probabilidad de ser eficaz.

El Gráfico 2-9 ilustra la interrelación de los estilos de liderazgo que debe aplicarse dependiendo de la madurez de los empleados

Gráfico 2-9: Modelo de liderazgo situacional II



Tomado de (Blanchard, 2007)

2.4.6 Enfoques modernos sobre liderazgo

A Continuación se presenta un resumen en la gráfica 2-10 de las principales características que deben tener los líderes de acuerdo a algunos expertos:

Gráfico 2-10 Características de los líderes

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES SEGÚN ALGUNOS AUTORES EXPERTOS EN LIDERAZGO					
Warren Bennis	Burt Nanus	James O Toole	Stephen Covey	Max Depree	John Gardner
Visionario Apasionado Integro Confiable Curioso Osado	Maneja el Cambio Proactivo Innovador Independiente Autónomo Integro Preparado	Integro Confiable Capacidad de Escucha Respeto a los demás Pragmático Persistente	Proactivo Capacitado Visionario Sabe definir Prioridades Se basa en relaciones ganar-ganar Entiende para ser entendido Creativo	Integro Confiable Intuitivo Decidido Perspectiva Amplia Responsable adaptable al cambio	Motivador Vital voluntarioso Don de gentes Apasionado Capacidad de diversión Flexible Exigente

Tomado de (Bernal, Sierra, 2008)

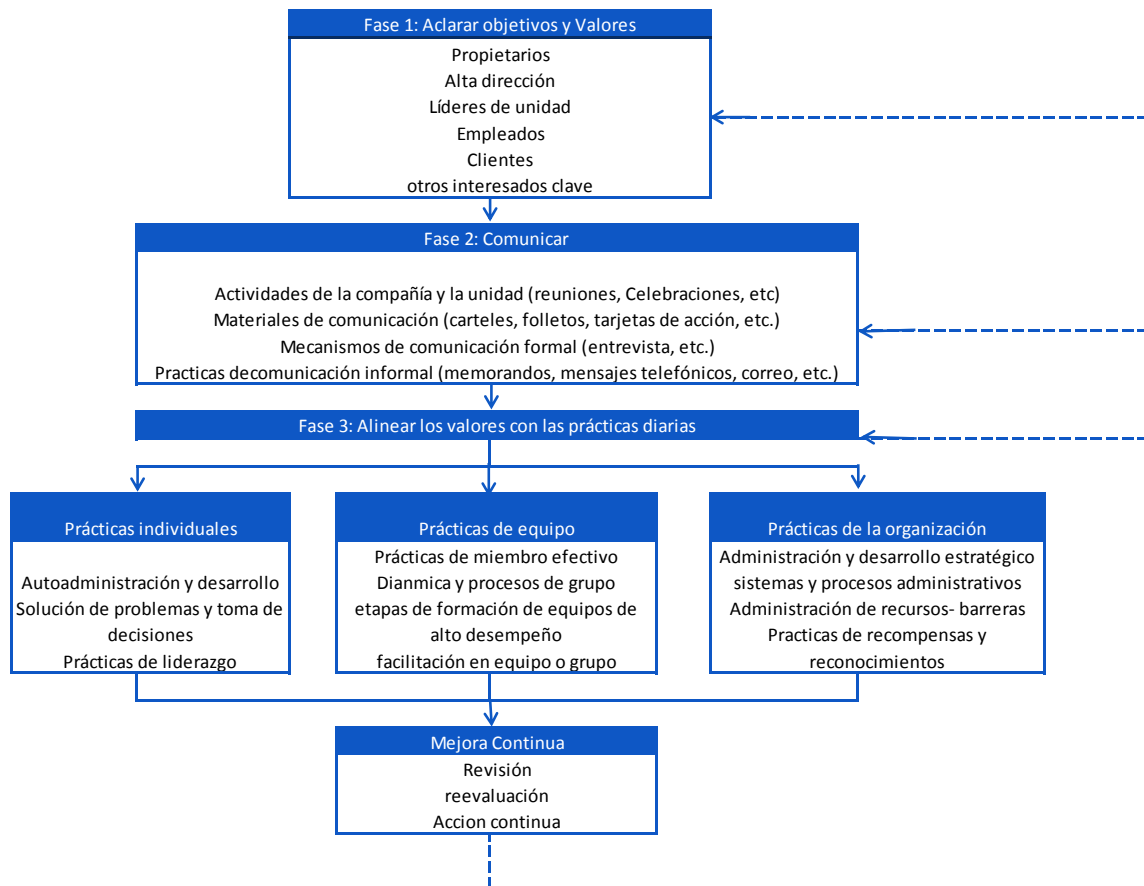
Durante los últimos años han venido surgiendo una gran cantidad de enfoques los cuales serán descritos a continuación:

2.4.6.1 Liderazgo basado en valores

Independientemente del estilo de liderazgo que se manifieste en las organizaciones, dos de las características de un buen liderazgo son la transmisión y el énfasis que se deben dar a la práctica de los valores humanos y organizacionales, que garanticen y promuevan el respeto, la dignidad de las personas en las organizaciones, que se promueva el desarrollo humano integral y no solo el desarrollo organizacional (Bernal, Sierra, 2008)

En el Gráfico 2-11. Se presenta un esquema de lo que Blanchard propone como la estrategia para un liderazgo basado en valores

Grafico 2-11 Liderazgo basado en valores



Tomado de (Blanchard,1997)

2.4.6.2 Teoría de liderazgo de servicio

Enfatiza la importancia de que la principal característica de todo líder ha de ser la de trascender el interés personal a favor de las necesidades de los demás, animando, promoviendo y facilitando el desarrollo integral de sus seguidores (Bernal, Sierra, 2008).

2.4.6.3 Teoría del liderazgo estratégico

Consiste en que la dirección de las organizaciones asume la conducción e inspiración necesaria para diseñar e implementar la misión, La visión, el objetivo de la organización y las estrategias para lograrlos, así como conseguir el compromiso de las demás personas

en la organización en cuanto a poner todo su empeño en ese propósito de alcanzar los objetivos organizacionales (Bernal, sierra, 2008).

2.4.6.4 Teoría del liderazgo transformacional

Se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de sus seguidores. Este liderazgo articula las situaciones de un sistema u organización con una visión convincente de lo que podrá ser dicho sistema u organización, para sus seguidores en un horizonte en un tiempo determinado, Estos líderes promueven cambios significativos tanto en sus seguidores como en las organizaciones (Bernal, Sierra, 2008).

Se habla de este tipo de liderazgo como opuesto a liderazgo transaccional; El líder transformacional es exitoso porque cambia el fundamento motivacional del individuo, partiendo desde una motivación usual y la lleva hasta el compromiso; los líderes transformacionales exaltan los apetitos de triunfo y autodesarrollo de los trabajadores, mientras que concurrentemente, originan el perfeccionamiento de equipos y organizaciones.

Este tipo de directores consigue estos resultados en varias formas: son magnánimos a los ojos de sus discípulos y son un oasis de iluminación para ellos; puede relacionarse individualmente para compensar las necesidades de cada uno de sus subordinados, y pueden incentivar a cada uno; estos componentes conforman los mecanismos fundamentales del liderazgo transformacional (Mendez, 2009):

- Autoridad idealizada (Liderazgo Carismático) esta característica es firme entre líderes que poseen una visión y sentido de misión; que conquistan la obediencia, la convicción y la confianza, y que obtienen una relación particular muy fuerte con sus seguidores. Este tipo de líderes son aptos para conseguir el esfuerzo extra necesitado de los empleados para adquirir niveles inmejorables de perfeccionamiento y desempeño
- Atención individualizada, los líderes se esfuerzan por determinar las insuficiencias y contenido de los seguidores, también proporcionan retroalimentación para el uso en el perfeccionamiento individual de los seguidores, la responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigido únicamente a

maximizar el desempeño, por el contrario los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal

- Motivación intelectual, los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Excitan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de postulados en los problemas. Manejan la intuición, sí como una lógica más formal para enderezar los problemas; los Seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con la facilitación del líder, o sin ella. Llegan a ser más innovativos con respecto del análisis de problemas.
- Liderazgo Inspiracional. Los dirigentes acrecientan el optimismo, notifican sus visiones de futuro realizables con fluidez y seguridad, suministran una visión, la cual esparce energía para alcanzar altos niveles de desempeño y perfeccionamiento.

De acuerdo con Bass (1987, citado por Mendez, 2009) los dirigentes más apreciables son aquellos que consiguen estimular las conciencias de los empleados acerca de lo que están llevando a cabo y esto ocurre cuando un líder cambia a sus empleados en tres formas: los hace más reflexivos de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas, los hace pensar acerca de sus propias debilidades o carencias para su crecimiento personal, desarrollo y logro, los estimula para que trabajen bien y que piensen no solo en su beneficio personal sino en toda la organización.

2.4.6.5 Teoría del liderazgo nivel 5

Jim Collins (2001, citado por Mendez, 2009) identificó factores claves disponibles en una corporación para movilizarse de la mediocridad a la grandeza institucional, uno de ellos fue lo que el denomino liderazgo nivel 5:

- El nivel 1 distingue a un individuo altamente capacitado que produce mediante la contribución de talento, conocimiento, habilidades y hábitos de buen trabajo.
- El nivel 2 distingue a un individuo altamente capacitado que contribuye con sus capacidades individuales al logro de los objetivos colectivos del grupo y trabajan efectivamente con otros miembros de equipos.
- El nivel 3 se caracteriza por un director competente que organiza a la gente y los recursos hacia la consecución efectiva y eficiente de objetivos predeterminados.

- El nivel 4 identifica al ejecutivo líder que cataliza el compromiso y el vigor de perseguir apasionadamente una clara visión, estimulando altos estándares en los resultados.
- El nivel 5 es el ejecutivo que construye perdurablemente la grandeza a través de una paradójica mezcla de humildad y profesionalismo “profesional will”. Las características raras de un líder nivel 5 son descritas como seres tímidos y feroces, esquivados e intrépidos, modestos y recios, firmes e inquebrantables en alcanzar altos estándares. La humildad personal caracteriza a los líderes nivel 5, cuentan con la inspiración inculcada de estándares y no necesitan carisma para motivar, construyen una cultura de disciplina, generan la libertad y la responsabilidad, son autodisciplinados.

Un ejemplo de este liderazgo es el de Darwin Smith CEO de Kimberly Clark desde 1971 hasta la década de los noventa era una persona esquivo, engorrosa, de atención retraída, que demostró voluntad de hierro y se determinó a redefinir el corazón de la compañía a pesar del escepticismo de la bolsa.

2.5 Cultura Organizacional

A continuación se presenta una definición de cultura organizacional que sintetiza los puntos de vista de varios investigadores (Schein, 1992; DiBella, 1993; Hatch, 1993 citados por Ogbona, Harris, 2002) Cultura es definida como una serie dinámica de supuestos, valores y artefactos en los cuales su significado es compartido colectivamente en una unidad social dada, en un punto particular en el tiempo.

Se argumenta que el interés académico dentro del tópico de cultura organizacional es causado por dos factores (Ogbonna, Harris; 2002), el primero es la hipótesis de que el desempeño de las organizaciones depende de la extensión en la cual los valores de los empleados están alineados a la estrategia de la compañía (Blackler y Brown, 1981; Dennison, 1990, Gordon y DiTomasso, 1992 citados por Ogbonna, Harris; 2002). El segundo es el punto de vista de que la cultura organizacional es sujeta de una manipulación consciente por los administradores, quienes argumentan ser capaces de dirigir la cultura a unos fines deseados (Deal y Kennedy, 1982; Pascal y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1982 citados por Ogbonna, Harris; 2002).

El estudio del origen de los elementos culturales y su dinámica de cambio, ha sido abordado por distintas teorías del campo del liderazgo, la teoría del aprendizaje y la dinámica de grupos, enmarcados en factores sociológicos e históricos (Schein, 1988 citado por Rodríguez Garay, 2009).

El origen de las pautas culturales está enmarcada en tres pilares: las referencias culturales externas, las creencias, y los sistemas:

Las referencias culturales externas se refieren a la formación cultural de los directivos y de los demás integrantes de una organización, de las organizaciones originadas en otras unidades sociales y en el entorno geográfico en donde ella opera.

Las creencias del propio grupo social se refieren a las pautas culturales originadas internamente, como la forma de relación que se crean y comparten para satisfacer sus propias necesidades de bienestar, la cultura organizacional es así producto de la interacción de las personas y se construye todos los días.

Los sistemas formales oficiales indican la racionalidad deliberada de sus directivos: objetivos, políticas, normas, procedimientos y valores declarados son ejemplos de normativas e iniciativas que movilizan sus conductas.

2.5.1 Antecedentes históricos de teoría y conceptos de cultura y cambio organizacional

En el siglo 20, los antropólogos tuvieron en cuenta el concepto de carácter nacional, en los años 1920 y 1930 las ideas de personalidad y cultura comenzaron a ser discutidas (Hosfstade, McCrae, 2004), y durante y después de la segunda guerra mundial el Gobierno de Estados Unidos les pidió a los antropólogos ayudar a entender la psicología de las naciones enemigas que incluía a Alemania, Japón y la Unión Soviética. Una definición antropológica de carácter nacional fue: Patrones y características de personalidad relativamente permanentes que son practicadas en los miembros adultos de una sociedad.

En 1930 el psiquiatra Abram Kardiner en los Estados Unidos interpretó las descripciones antropológicas de cultura psicoanalíticamente identificando para cada cultura una “Estructura de personalidad básica”. Nunca el concepto de carácter Nacional perdió popularidad en las vertientes de la antropología. Aunque los antropólogos comenzaron a estudiar segmentos de las sociedades modernas, ellos continuaron usando métodos y perspectivas que habían desarrollado para usar en investigaciones en sociedades tradicionales y prehistóricas; el Carácter Nacional permaneció como estereotipos simplistas y no tuvieron el estado de componentes, soportados empíricamente en el pensamiento y acciones de varios miembros de una nación, los estereotipos fueron falsificados por la variedad de miembros en sociedades complejas. Después de 1960 el tópico de carácter nacional fue abandonado. Una aproximación cuantitativa a la sicología cultural sin embargo continuó en el campo de sicología cross-cultural. El estudio de cultura nacional fue estimulado por una necesidad de un mejor entendimiento y cooperación internacional, y esto fue posible por la disponibilidad de una mayor información sistemática y parcialmente Cuantitativa (Hofstede, McCrae, 2004).

El número de definiciones de cultura es notoriamente extenso, la definición de Hofstede es: “la programación colectiva de la mente que distingue un grupo o categoría de personas de otro” este refuerza que la cultura es un atributo colectivo y no individual, no es visible directamente pero se manifiesta en comportamientos y es común a algunos pero no a todas las personas. El primer intento empírico para determinar las dimensiones de cultura a nivel de la sociedad fue realizado por el psicólogo Raymond B. Cattell (1905 a 1998) quien aplicó la aproximación de factor analítico usado en los desarrollos de test de personalidad a datos acerca de países. Hofstede estudio las diferencias de la cultura Nacional usando una base de datos recolectada por IBM en 71 países, la cual contenía los puntajes de una serie de entrevistas de actitudes de empleados que fueron realizadas entre 1967 y 1973, en varios estudios sucesivos se identificaron cuatro dimensiones de la cultura nacional que fueron descritos por Hofstede (Hofstede, McCrae, 2004) las cuatro dimensiones que se interpretaron basadas en las encuestas fueron:

- Distancia del poder que es la extensión en la cual los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones aceptan y esperan que el poder sea distribuido

inequitativamente. Esto representa desigualdad. Poder y desigualdad de hecho son factores extremadamente fundamentales de una sociedad y cualquiera con una experiencia internacional es consciente todas las sociedades son desiguales algunas más que otras.

- Evitar la Incertidumbre. Esta indica la extensión en la cual una cultura programa a sus miembros para sentirse cómodos o incómodos en situaciones sin estructura. Situaciones desestructuradas son nuevas, no conocidas, sorpresivas y diferentes a las usuales. La cultura de evitar la incertidumbre trata de minimizar la posibilidad de esas situaciones por leyes estrictas y reglas por medidas de seguridad, y en nivel religioso y filosófico por una creencia en una verdad absoluta. Los países que evitan la incertidumbre son más emocionales y son motivados por su propia energía nerviosa; el tipo opuesto culturas que aceptan la incertidumbre son más tolerantes de las diferentes opiniones de las que ellos usan, ellos tratan de tener las menores reglas como sea posible y en el nivel religioso son relativistas.
- Individualistas versus colectivistas se refieren al grado en el cual los individuos se integran en grupos. En sociedades individualistas los lazos entre individuos son pobres, en sociedades colectivistas las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesivos.
- Masculinidad vs Femenidad se refiere a la distribución de los roles emocionales entre los sexos los estudios revelaron que los valores de las mujeres difieren menos a lo largo de las sociedades, que los valores de los hombres.

El interés de las investigaciones del impacto de la cultura, en el desempeño organizacional fue motivado por una serie de estudios a finales de los años 1970 los cuales examinaron el rol que la cultura jugaba en el éxito de las compañías japonesas y el declinar de las Compañías Americanas y Europeas, El liderazgo de Japón en cuanto a calidad y funcionalidad de sus productos se atribuyó a las características de su cultura, lo que llevó a muchos autores a estudiarla como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones. En 1973 William Ouchi comenzó a estudiar las prácticas directivas de las empresas japonesas, los principios propios de la cultura y las posibilidades de transferencia a las empresas norteamericanas (Rodríguez Garay, 2009).

En un ensayo Hayes y Abernathy (1980 citado por Ogbonna, Harris; 2002) argumentaron que el no apego de las características no racionales de calidad de una organización, fue la razón principal para el fallecimiento de muchas de las compañías norteamericanas, y más específicamente otros (Deal y Kennedy, 1982; Pascal y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1982 citados por Ogbonna, Harris; 2002) comentaron del concepto de cultura como clave para el mejoramiento de la efectividad organizacional, los estudios en los primeros años de la década de los 80 apuntaron con frecuencia a que el desempeño global de una organización es dependiente de la fuerza de las características de la cultura de calidad existente. Los siguientes escritores generalmente han sido considerados como claves: Akin, Hopelain, (1986), Deal, Kennedy (1982), Denison (1984), Ouchi, Price (1978), Pascal (1985), Athos (1981); Peters, Waterman, (1982), Stevenson, Gumpert, (1985), Vail (1984), Wilkins (1984) (citados por Ogbonna, Harris, 2002) cada uno propuso y expuso una serie de características culturales apropiadas las cuales iban desde cercanía con los consumidores hasta la innovación constante, este punto de vista fue tipificado por el trabajo de Peters y Waterman (1982 citados por Ogbonna, Harris, 2002) quien ensalzaba 8 atributos de excelencia como una lista aplicable a todas las organizaciones, en todas las contingencias, tal prescripción fue repetida ampliamente por los practicantes por su simplicidad, atractivo y aparente solución al pobre desempeño; se produjo entonces un incremento en la popularidad de la administración de la cultura organizacional. Las organizaciones intentaron adoptar las prescripciones de los escritores y se encontraron con un éxito limitado, posteriormente a finales de los años 80 los estudios académicos dentro del concepto de cultura organizacional no solo fueron escépticos acerca de los enlaces entre cultura y desempeño, sino que también criticaron duramente los estudios previos, en especial la validez teórica y la utilidad práctica de esos atributos, otras críticas fueron centradas en que los autores frecuentemente asumían la existencia de una unidad cultural universal y sobrestimaron las importantes diferencias que se encuentran en las diferentes sociedades, industrias y organizaciones (Martin, 1992; Moore, 1985, Smircich y Morgan, 1983 citados por Ogbonna, Harris, 2002).

2.5.2 Administración de la cultura organizacional

Si la cultura organizacional puede ser manejada o no, es uno de los debates en la teoría organizacional, se pueden encontrar 2 amplias perspectivas (Smircich, 1983 citado por

Ogbona, Harris, 2002). Primero hay investigadores quienes ven la cultura como una variable, la cual con otros factores es susceptible de ser completa o parcialmente controlada; otros académicos ven la cultura como una herramienta para el entendimiento de las relaciones sociales.

La posición opuesta en la administración de la cultura refuta que la cultura puede ser administrada o manipulada de alguna manera, y adoptan que la cultura es una parte integral de la organización y no solamente una variable (Ogbona, Harris, 1999, citados por Ogbona, Harris, 2002). Sin embargo mientras que el punto de vista que las organizaciones pueden fácilmente cambiar sus culturas puede ser optimista, el punto contrario en el cual la cultura organizacional no puede ser cambiada, puede representar una revisión incompleta de la complejidad y dinamismo del concepto. El concepto de administración de la cultura puede verse como un proceso dinámico, el cual puede involucrar intentos para establecer una nueva cultura, preservar una cultura existente, modificar una cultura existente o descartar la cultura existente. Algunos estudios han sugerido que la cultura es una de las principales barreras a los cambios radicales en las organizaciones (Newman, nollen, 1998 citados por Biljana), y argumentan que los cambios radicales en la transición de economías no pueden ocurrir sin cambios radicales en los valores claves.

Schein considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales. (Rodríguez Garay, 2009) La clave es convertir las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa, su visión de situación, sus presunciones y valores, en un conjunto de creencias compartidas y legitimadas por todos los integrantes, la cultura organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente crea una identidad organizacional. En el extremo opuesto, una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño. La fuerza de una cultura organizacional se manifiesta en el grado de presión que ejerce sobre los integrantes de la

organización y la influencia sobre sus comportamientos; los beneficios de una cultura fuerte son: valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente, fuerte vínculo de cohesión, mayor consistencia en las decisiones, menor necesidad de sistemas formales y controles, mayor identidad cultural (Rodríguez Garay, 2009). Una cultura fuerte también origina riesgos que deben ser considerados: puede convertirse en una fuerza resistente al cambio, puede volverse poco permeable, puede potencializar conflictos con otras culturas.

2.5.3 Diferentes perspectivas de la cultura organizacional

Las investigaciones de cultura organizacional son posibles con un marco teórico de referencia consistente, sin embargo cualquier clasificación de perspectivas teóricas debe ser aceptada. Condicionalmente, debido a que diferentes autores sugieren diferentes categorizaciones, y muchas veces presentan diferentes nombres a lo mismo Meyerson y Martin (1987 citado por Biljana) identificaron 3 perspectivas diferentes a las investigaciones de cultura organizacional:

- **Perspectiva de integración:** asume que una organización tiene una sola cultura organizacional, la cultura es monolítica, y la cultura es vista como la clave de los mecanismos integrativos organizacionales (Geertz, 1973; Schein, 1985 citados por Biljana), la cual contiene esos valores, hipótesis y creencias compartidas por todos los miembros, el líder tiene el papel central en crear una cultura, la cual tiende a ser un instrumento clave para ganar control, compromiso de los empleados y eficiencia organizacional (Deal, Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Peters, Waterman, 1982 citados por Biljana), consecuentemente la cultura puede ser manejada, nuevos valores reemplazan los viejos, mientras la alta dirección puede influenciar y controlar el proceso.
- **Perspectiva de diferenciación:** asume que la cultura es un sistema abierto el cual es creado bajo la influencia del ambiente interno y externo, la cultura es vista como un complejo sistema de subculturas, por lo cual el cambio de cultura es localizado en subculturas y por consiguiente más incremental en su naturaleza, de esta forma el cambio cultural puede ser planeado, dirigido y controlado
- **Perspectiva de fragmentación** acepta la ambigüedad como legitimidad, los miembros de la organización son con frecuencia miembros de varias diferentes subculturas, los

cuales son temporales en su naturaleza, los individuos estan de acuerdo con unos valores, en desacuerdo con otros valores o ignoran otros.

Otra de las clasificaciones de las perspectivas teoricas fue dada por Hatch (1997 citado por Biljana), La autora sugiere tres perspectivas de especial importancia.

- Perspectiva simbólica interpretativa: está relacionada con describir cómo las realidades de una organización son socialmente construidas, las investigaciones de cultura asumen una búsqueda de simbolos claves y su interpretacion por los miembros de la organización, cambiar la cultura es muy dificil o casi imposible.
- Perspectiva modernista: sigue a la perspectiva simbolica interpretativa en la creencia que los supuestos y valores influyen el comportamiento a través de sus expresiones, en normas y expectativas y comunica su identidad a traves de símbolos, tradiciones y costumbres, la difrencia radica en la forma como el conocimiento acerca de la cultura es usado, los modernistas interpretan el conocimiento acerca de la Cultura como una herramienta de administracion, y la cultura en si misma como una variable que puede ser manipulada para alcanzar las metas de la organización, los modernistas creen que la cultura puede ser cambiada.
- Perspectiva postmodernista: o perspectiva de fragmentacion se enfoca en las formas en las cuales la cultura organizacional es inconsistente, ambigua y en constante estado de flujo.

Schultz(1994 citado por Biljana) tambien identifica otras tres perspectivas teóricas

- Racionalismo: asume que la cultura es un instrumento para el logro efectivo de las metas definidas, la cultura es solo una más de las variables organizacionales la cual puede influir significativamente la eficiencia y desempeño.
- Funcionalismo: Estudia la función de la cultura en lidiar con problemas los cuales encaran las organizaciones a través de el proceso de integracion interna y adaptación externa, es posible cambiar o manejar la cultura, mientras la clave principal de este proceso este dada por el lider.
- Simbolismo: percibe la cultura como el mapa de diferentes significados y símbolos asi que no puede ser aceptada como una variable individual de la organización, todo lo

que existe en una organización es simultáneamente fuente y manifestación de su cultura, consecuentemente la cultura no puede ser cambiada o manejada, el líder es un producto de la cultura y por consiguiente no puede ser el director de los cambios.

Como puede verse a pesar de que se recomiendan perspectivas diferentes no es posible establecer límites entre ellas lo que puede decirse es que ningún fenómeno organizacional puede ser completamente explicado y entendido solo desde un punto de vista o perspectiva teórica (Biljana)

2.5.3.1 Teoría cultural de malla y grupo (Teoría cultural de Douglas)

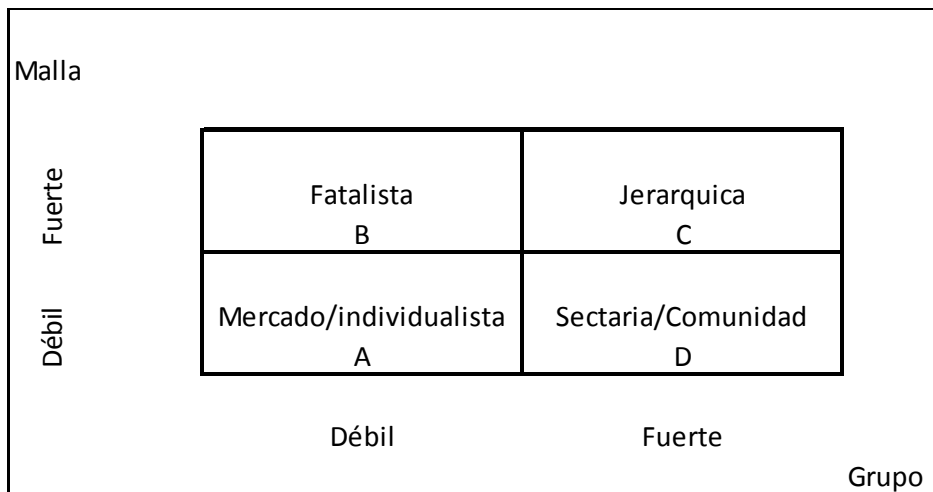
En el artículo de Philip y McKeown (2004) se presenta un modelo en dos dimensiones de cultura el cual fue extendido para expresar el carácter de las relaciones sociales, con particular atención en la estructura de las sociedades, la intención de esta propuesta era apuntar a identificar el orden social y la estructura, como antecedente a variaciones en prácticas religiosas, rituales, códigos de moral y sistemas de creencias. De acuerdo a esta teoría, la coordenada vertical (malla) se refiere al grado de presión aplicado a los individuos por las reglas y normas de la sociedad, las cuales se pueden manifestar a ellos mismos en forma de estructuras clasificatorias y normativas y diferenciación de roles (ej.: aquellas basadas en raza, edad, sexo, color etc.). La coordenada horizontal define la extensión en la cual un individuo escoge, o sus acciones son coaccionadas por ser miembro de una gran unidad social. La dinámica de grupo intenta en un nivel positivo en el cual los individuos se encuentran ellos agrupados en su sociedad.

En este modelo (ver gráfico 2-12), cada cuadrante se representa por una serie de características:

- Cuadrante A (débil grupo, débil malla): autonomía individual, altamente competitivo, libertad para negociar, uso de iniciativas propias para avanzar posiciones en la sociedad, progreso y promoción basado en méritos, no en antigüedad, individualismo, promoción de los propios intereses a expensas de otros. Ejemplo Empresarios individuales

- Cuadrante B (débil grupo, fuerte Malla): entorno aislado, poco o ninguna autonomía, regido altamente por el entorno, en ocasiones jerárquico basado en estructuras o clasificaciones rígidas, si algo sale mal culpa a la fatalidad o al destino. Ejemplo Monarquía Británica
- Cuadrante C (fuerte grupo, fuerte malla): la libertad individual y el comportamiento son fuertemente controlados a través de los grupos y las estructuras jerárquicas, todas las posiciones son claramente definidas pero pueden variar en el tiempo, las reglas y regulaciones son usadas como mecanismos de control, el mérito está en segundo lugar después de la antigüedad. Ejemplo Servicio Civil Británico.
- Cuadrante D (fuerte grupo, débil malla). El compromiso con un espíritu de grupo debe ser absoluto, la libertad individual para actuar por sí mismo es duramente reducida, los intereses de grupo tienen prioridad sobre los individuales. Fuertes límites de grupo se asume una cercana cooperación y participación de los miembros de los grupos, el liderazgo es carismático, el todo es más grande que la suma de las partes. Ejemplos Sociedades democráticas o igualitarias.

Gráfico 2-12: Teoría de malla y grupo



(Philip, McKeown, 2004)

Los cuatro modelos anteriores representan tipos de cultura ideal, pero en la realidad las organizaciones se caracterizan por un pluralismo cultural.

En su artículo *Business Transformation and Organizational culture: The role of competency, IS and TQM*, Philip y McKeown utilizan la teoría de malla y grupo (Philip, McKeown, 2004) como marco de referencia para analizar y entender los cambios culturales que son necesarios para una transformación organizacional exitosa, se presenta un caso de estudio en el cual se hace un esfuerzo para mover una compañía de una cultura aislada y fatalista (cuadrante B) a una cultura pluralista que abarca los aspectos positivos de los cuadrantes A y D, de forma que se reemplaza un sistema dominante y Jerárquico por un sistema de responsabilidad empresarial. Se requirió un significativo cambio cultural, inicialmente, se dio mayor énfasis en el desarrollo de la gerencia a través del uso de Consultores, Universidades y otros expertos. La estructura de la organización Cambio, el desarrollo de las competencias, la inversión en el personal e instalaciones incluyendo servicio de comedores y áreas de trabajo, el sentimiento de ser parte de una compañía exitosa, la globalización de la compañía contribuyeron al cambio de la cultura dentro de la organización. El CEO se dio cuenta que la clave del cambio exitoso en la cultura de la organización fue la comunicación y confianza, y a su vez el elemento clave para construir confianza fue la comunicación, manteniendo la comunidad bien informada y transformando las creencias de los trabajadores a través del entrenamiento y los programas de desarrollo pudieron producir una “confianza reflexiva” con un conocimiento intensivo del mercado.

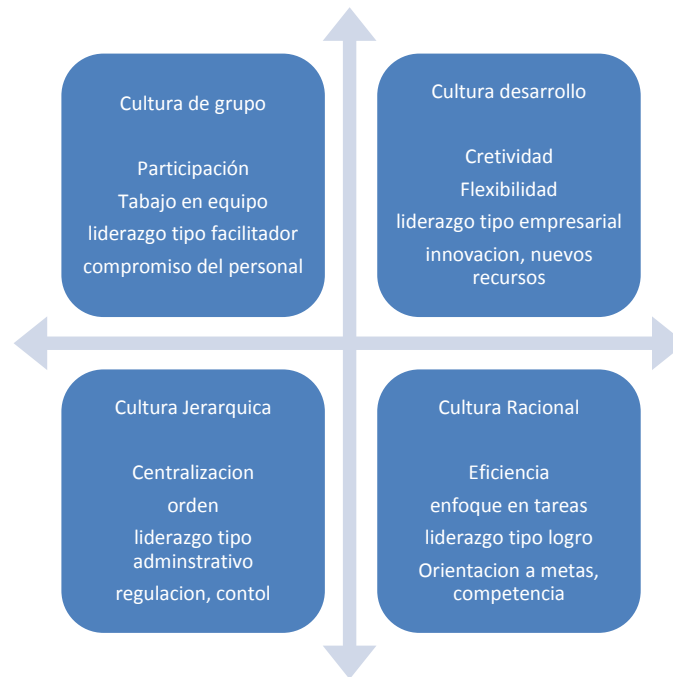
En la cultura inicial antes de la transformación la inhabilidad de compartir información fue la directa responsable del tipo de cultura que había sido construida previamente; A través de la reingeniería de la producción, la planeación y el control de los procesos; se lograron: mejoras significativas en comunicación y desempeño, el reemplazo de muchas aplicaciones heredadas con sistemas integrados y la conducción hacia la mejora de indicadores.

Como parte del cambio de la cultura, la gestión total de la calidad pasó a ser una parte central del programa de cambio, esta creció de forma muy exitosa para los dos procesos cambio cultural y mejora del desempeño del negocio, TQM soportó la filosofía de propiedad descentralizada, responsabilidad y trabajo en equipo, en línea con la tipología

cultural del cuadrante D, Adicionalmente la administración y los trabajadores unidos mejoraron las relaciones industriales; el amplio entrenamiento y el involucramiento de trabajadores empoderados en el proceso de transformación desde la cima de la organización hasta el fondo evitaron las trampas de los cuadrantes A, B y C y reemplazaron la antigua cultura por una de armonía en el trabajo y trabajo en equipo que llevaron a la compañía hacia adelante. La implementación de división de trabajo, la introducción de unidades de negocio, el desarrollo de funciones de profesionales a través de todas las líneas, la introducción de equipos de construcción y diseño multidisciplinarios en todos los nuevos programas, la inversión en entrenamiento, dieron como resultado una rápida mejora en el desempeño, incluyendo calidad, adherencia a la agenda, productividad y reducción de costos. Una buena estrategia para el cambio con una fuerza de trabajo y una dirección involucrados que fue crítica fue la capacidad y perseverancia para ver más allá.

2.5.3.2 Modelo CVF (Competing values Framework)

Este modelo fue desarrollado por Quinn y sus asociados y explora las estructuras profundas de una organización relacionadas con el compromiso, motivación, liderazgo, toma de decisiones, efectividad y formas organizacionales en la organización, este modelo está construido sobre dos ejes, para reflejar diferentes orientaciones en valores, En el gráfico 2-13 el eje control - Flexibilidad (vertical) cual refleja la extensión en la cual una organización se enfoca en el cambio o la estabilidad. Un enfoque en flexibilidad indica que la organización se inclina por la flexibilidad y espontaneidad, mientras que un enfoque en el control indica un deseo complementario de permanecer estable, controlado y en orden. El eje interno-externo (horizontal) se refiere al foco de la organización en la organización interna y al entorno externo, un foco interno se refiere a que la organización que se enfatiza en mantener y mejorar la organización existente, mientras un foco externo significa que la organización se enfoca en competir, adaptarse a e interactuar con el ambiente externo (Zu y Otros, 2010).

Gráfico 2-13: Modelo de CVF

Adaptado de (Zu y otros, 2010)

Las organizaciones rara vez exhiben un solo tipo de cultura, normalmente exhiben una combinación de diferentes tipos de cultura, aunque puede verse un tipo más dominante que los otros. Las organizaciones culturales con estructuras más flexibles y climas de apoyo, se encontró que conducían a implementaciones exitosas de tecnologías de manufactura avanzadas, comparadas con las organizaciones caracterizadas por la inflexibilidad y el control. Los empleados que perciben sus lugares de trabajo dominantes en relaciones humanas, o sistemas de valores abiertos son más probables que mantengan visiones positivas hacia el cambio organizacional (Jones y otros, 2005)

2.5.3.3 Modelo de Denison

Una de las contribuciones más importantes que puede hacer un gerente es la cultura que ellos crean, el primer paso para llegar a ser un gerente efectivo es considerar la creación de una cultura como una función explícita, como un conjunto de objetivos más que simplemente un subproducto del negocio. La gerencia de la cultura es una

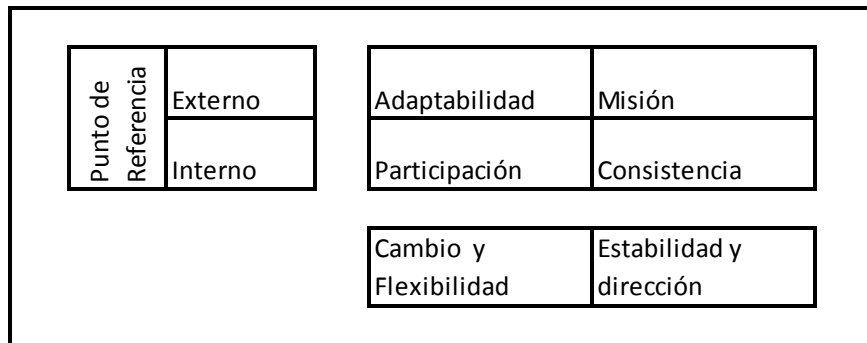
estrategia a largo plazo y un activo difícil de cultivar pero vale la pena el esfuerzo. (Denison, 1991)

Los investigadores organizacionales han desarrollado tipologías culturales para describir empresas exitosas, las empresas que se perciben como poseedoras de una cultura organizacional fuerte usualmente tienen niveles superiores de retorno de inversión. El modelo cultural de Denison considera la cultura como un activo susceptible de ser medido, intervenido y administrado para el desempeño organizacional. De acuerdo a Denison para proveer apalancamiento para un cambio organizacional, los conceptos y las estrategias analíticas deben ser relevantes a las prioridades de los administradores y deben ser presentadas en un estilo y forma que sean como instrumentos y que estén orientados a los resultados que los administradores quieren. (Gomez, Ricardo, 2009)

El modelo está basado en cuatro elementos culturales que han mostrado tener una influencia fuerte en desempeño organizacional: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y Misión. De acuerdo a Denison las ideas acerca de los cuatro elementos culturales vienen de la literatura popular de administración, lo que es único del modelo es que brinda estos conceptos juntos, y los presenta en forma que une las acciones administrativas, los elementos culturales y resalta las hipótesis en un marco de referencia basado en investigaciones acerca de que impacta el desempeño. (Denison, 1991).

El modelo está representado en el gráfico 2-14, la participación y la consistencia orientan principalmente la dinámica interna de una organización con el ambiente externo, por el contrario la adaptabilidad y la misión tienen como foco central la relación entre la organización y su ambiente externo, de esta manera sobre la dimensión de foco interno contra foco externo, los cuatro conceptos se pueden dividir en dos pares, un par con foco interno y otro con foco externo. Participación y adaptabilidad forman un par que destaca la capacidad de la organización para ser flexible y en cambio consistencia y misión se orientan hacia la estabilidad (Denison, 1991).

Gráfico 2-14: Modelo de Denison



Tomado de (Denison, 1991)

A continuación se muestran los cuatro elementos:

- **Participación:** Las organizaciones efectivas empoderan la gente, se organizan alrededor de equipos y desarrollan capacidades humanas, los miembros son comprometidos y sienten un fuerte sentido de pertenencia, las personas sienten que toman parte de las decisiones que pueden afectar su trabajo y ven una conexión directa a las metas de la organización este elemento se mide con tres indicadores: empoderamiento, orientación de equipo y desarrollo de capacidades.
- **Consistencia:** las organizaciones efectivas tienden a tener fuertes culturas que son altamente consistentes, bien coordinadas y bien integradas, las normas comportamentales están basadas en valores centrales, y los líderes y seguidores son capaces de alcanzar acuerdos aun cuando tengan diferentes puntos de vista. La consistencia es una fuente de estabilidad y de integración interna resultado de una mente común, esta característica es medida a través de tres índices, Valores centrales, acuerdos y coordinación e integración.
- **Adaptabilidad:** Organizaciones adaptables son dirigidas por sus clientes, toman riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia para crear cambios, esta característica es medida con tres indicadores: crear cambio, foco en el cliente y aprendizaje organizacional.
- **Misión:** organizaciones efectivas tiene un claro sentido de propósito y dirección, definen metas y objetivos estratégicos y expresan una visión del futuro, esta

característica es medida por tres indicadores, dirección estratégica e intención, metas y objetivos y visión.

2.5.4 Cultura de Calidad

La cultura de calidad es uno de los aspectos de la cultura organizacional que está relacionada con la calidad de los productos y servicios, la calidad ha sido definida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, en el cual los requisitos son las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (ISO 9000, 2005).

Schein definió la cultura organizacional enfocándose en las creencias, valores y supuestos generalmente compartidos por los miembros de una organización, y divide los elementos en tres niveles basados en su visibilidad, la cultura de calidad se puede plantear a través de la cultura organizacional y puede ser dividida en tres niveles de acuerdo con su visibilidad (Ito y otros, 2012).

Grafico 2-15: Modelo de cultura de Calidad

Cultura de Calidad	Nivel 1 (Artefactos y Creaciones) Sistema de Calidad: Organización, procesos, especificaciones
	Nivel 2 (Valores) Valores comunes de calidad: operación normal, y guías, planes e incentivos
	Nivel 3 (supuestos Básicos) Principios básicos de calidad: supuestos inconscientes sobre los cuales está basada la cultura de calidad

(Ito y otros, 2012)

- El nivel 1 es llamado el sistema de calidad el cual está compuesto de estructuras relacionadas con la calidad, procesos y especificaciones, debido a que los datos de calidad son resultados observables.

- El nivel 2 son los valores comunes de calidad: los cuales son articulados como normas operacionales y guías para las situaciones relacionadas con calidad y los planes e incentivos para el logro de los planes de calidad, el nivel 2 no se hace necesariamente visible como conocimiento explícito a través de manuales y reglas.
- El nivel 3 requiere aprendizaje de largo plazo a través de la interacción de los miembros y o del liderazgo.

La asimilación cultural no ocurre al mismo ritmo, en cada nivel de la cultura y puede ser diferente en varias organizaciones, el tiempo tomado para la toma de decisiones organizacionales está relacionado con el rango en que la organización está involucrada con esa toma de decisiones, la toma de decisiones se clasifica en dos tipos basadas en el número de secciones funcionales involucradas, se tienen casos en los cuales una única sección funcional está involucrada y casos en los cuales se involucran múltiples secciones funcionales. El grado de asimilación en los niveles 1, y 2 de cultura de calidad está asociado con la eficiencia organizacional en la toma de decisiones cuando una única sección funcional esté involucrada, sin embargo si están involucradas múltiples secciones funcionales el grado de asimilación en el nivel 3 de cultura de calidad está asociada con su eficiencia.

2.5.5 Implementación de cambios culturales en las organizaciones

Desglosando un poco más los elementos de una cultura organizacional se revisa el mundo simbólico como una característica del ser humano que forma su identidad y le diferencia; el ser humano crea los símbolos y los usa entre otros en la comunicación. Si se quiere producir un cambio se debe entender cómo y porque funciona algo, en este punto la semiótica tiene el valor de extender la comprensión, por lo que para producir un cambio es necesario desempacar significados a fin de producir comportamientos, lo que quiere decir que la comprensión de significados precede al cambio (Arriaga y otros, 2005).

Los signos se organizan y operan en grupos que se pueden llamar códigos; los sistemas de códigos operan conjuntamente y cada conjunto particular se puede llamar cultura. La cultura de una organización es la combinación particular de las versiones de códigos que esa organización ha adoptado, los objetos culturales son vistos como impulsores y a la

vez limitantes de la acción humana, son un conjunto de símbolos disponibles para la acción, al mismo tiempo que una estructura que limita la acción.

Existen muchas teorías sobre el cambio que tratan de explicar la resistencia natural que surge hacia el cambio, aunque los fines sean altamente deseados, existen dos estrategias básicas que pueden emplearse para facilitar el cambio: intentar aumentar la aceptación del cambio o un intento de disminuir la resistencia al cambio.

Peter Senge y otros (citado por Arriaga y otros, 2005) plantean que el compromiso compartido con respecto del cambio solo se consigue cuando la organización tiene la capacidad de construir aspiraciones comunes, entonces pueden identificar y trabajar sobre las interdependencias y sobre las causas más profundas de los problemas porque se han capacitado sobre el pensamiento sistémico, los procesos de cambio suelen restringirse a trabajar con el crecimiento y no con sus factores limitantes. Manejar el cambio es tratar de mantenerlo bajo control, liderar el cambio consiste en impulsar el proceso de transformación mediante algún tipo de resultado interno que todos comprendan y hacer todo el esfuerzo posible para que el cambio ocurra y sea efectivo, la mayoría de los grandes cambios es el producto de un 80% de liderazgo y de un 20% de manejo, porque el problema principal no es mantener el cambio bajo control, sino impulsarlo de tal manera que quiebre resistencias y derribe todas las barreras que impiden la adaptación de la empresa a la nueva realidad (Kotter, 1998, citado por Arriaga y otros, 2005).

Schein (1987) citado por Jones y otros (2005) ha argumentado que la falla de los programas de cambio organizacionales se pueden adjudicar a la inhabilidad de las organizaciones para efectuar un descongelamiento efectivo y crear una preparación para el cambio antes de una implementación, la noción de preparación para el cambio puede ser definida como la extensión en la cual los empleados mantienen visiones positivas acerca de la necesidad de un cambio organizacional, y también en la extensión en la

cual los empleados creen que tales cambios tienen implicaciones positivas para ellos mismos y para toda la organización.

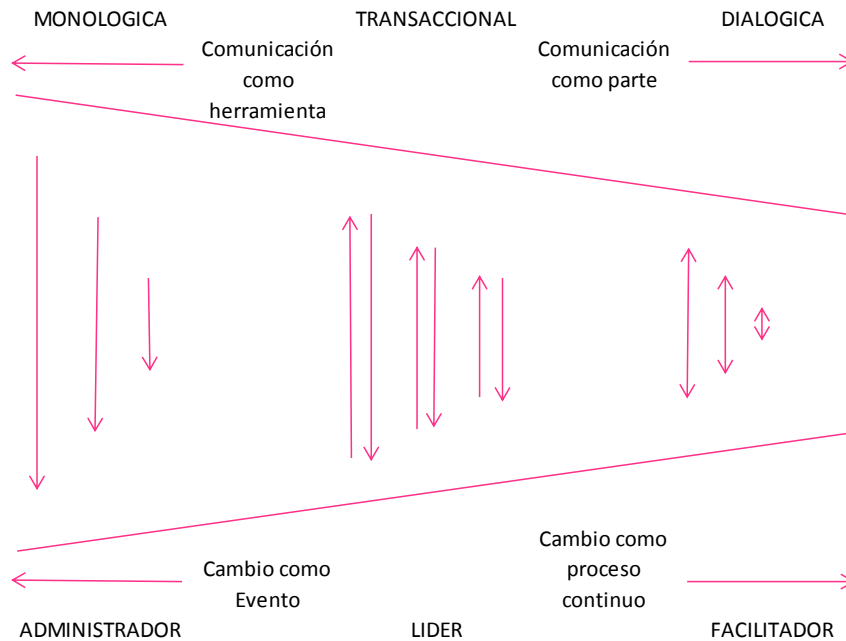
Los empleados que perciben que sus áreas de trabajo tienen características similares a culturas de relaciones humanas o sistemas de culturas abiertas, exhiben mayores niveles de preparación para el cambio antes de su implementación, comparados con los empleados que estén en organizaciones con valores bajos en esos 2 tipos de orientaciones de valores (Jones y otros, 2005). Las capacidades requeridas para implementaciones exitosas de cambio han sido llamadas capacidades dinámicas, las cuales se refieren a las capacidades de renovar competencias para alcanzar congruencia con el ambiente de cambio del negocio, y son muy diferentes a las requeridas para el sostenimiento del diario desempeño; El éxito del cambio organizacional será el resultado del desarrollo de capacidades de remodelación. Mientras la preparación para el cambio involucra motivación y voluntad de los empleados, la remodelación de las capacidades involucra, el conocimiento, habilidades y destrezas de la organización como un todo para llevar a cabo los requisitos necesarios para la implementación exitosa de los cambios. Algunas de la estrategias conocidas por los administradores en crear preparación al cambio: son la comunicación y el involucramiento (Jones y otros, 2005).

Hay tres tipos de estrategias para efectuar un cambio: Empírica –racional (algunas veces llamada cognitiva), estas estrategias asumen que las personas son racionales y pueden cambiar sus comportamientos cuando ellos tiene la información de que los cambios son en su propio beneficio; Normativos –reeducativos, estas estrategias intentan crear un ambiente simbólico, en el cual la gente se puede relacionar, ellos confían en significados compartidos y simbolismos y equivale aproximadamente a la aproximación cultural; y las estrategias de poder – coercitivas que enfatizan las sanciones políticas y económicas. (Waterhouse y Lewis, 2004). Las estrategias normativa – reeducativa, y Poder – coercitiva son incompatibles, el uso de estrategias de poder debilita cualquier estrategia normativa.

2.5.5.1 Modelo de Apoyo

La inclusión de empleados en los procesos de cambio ha sido considerada a través de un modelo de apoyo del cambio el cual trabaja participación y cooperación entre líderes y empleados. La aplicación del modelo de apoyo al cambio cultural proviene de la asociación entre Desarrollo Organizacional y Liderazgo transformacional, y es un modelo de cambio, lento y planeado que se concentra en la efectividad organizacional y el bienestar de los empleados acoplado con liderazgo transformacional. El cambio cultural ocurre a través de estrategias participativas, no coercitivas, el modelo proviene de considerar el cambio cultural de largo plazo, en el cual los miembros tiene la voluntad de cambiar sus sentimientos, creencias, valores y comportamientos, a través de la fuerte personalidad de un líder transformacional (Waterhouse y Lewis, 2004). Para que un cambio cultural sea exitoso la comunicación como una vía que conduce información tiene que evolucionar en el dialogo y a través del dialogo en un doble lazo de aprendizaje, las personas no deben solamente responder a instrucciones de la cima de la organización, deben ser una parte genuina de un proceso de dialogo.

Grafico 2-16: Modelo de Apoyo



Tomado de (Waterhouse y Lewis, 2004)

2.5.5.1 Modelo de Schein

Estabilidad y cambio son dos lados de una misma moneda de donde es importante que los administradores sean conscientes de ambos procesos. Se deben distinguir tres tipos diferentes de cambios: Cambios de evolución natural, cambios planeados y administrados y cambios no planeados y revolucionarios (Schein, 2002). Debido a que todos los sistemas siempre están en un estado de cambio los agentes de cambio deben localizar esas fuerzas que están actuando para producir el cambio; e identificar si estas fuerzas no están actuando lo suficientemente rápido o están actuando en otra dirección diferente a la que el agente de cambio desea, la primera etapa en el proceso de cambio es alterar el campo de fuerzas, o lo que Kurt Lewin (1952, citado por Schein 2002) llamó descongelar, antes de que se pueda descongelar el sistema se debe primero identificar con respecto a la meta de cambio cual es la fuerza relevante que está actuando en el sistema objetivo, este proceso llamado análisis de campo de fuerza es el primer paso en cualquier programa de cambio manejado. Cualquier proceso de cambio debe ser contextualizado como consistente de tres etapas o fases, basado en el modelo de equilibrio cuasi estacionario: un estado de descongelamiento, un estado de cambio y un estado de re congelamiento, ningún cambio ocurre a menos que el sistema se descongele, y ningún cambio perdurará a menos que el sistema se re congele.

Descongelamiento: Es la etapa más importante y más difícil, es la creación de una motivación para el cambio, está acompañada de cambiar las fuerzas que actúan en el sistema tales como: el estado presente de alguna manera invalido, alguna ansiedad o culpabilidad que se origina de que algunas metas o estándares no se alcanzan, o algunos ideales no pueden ser mantenidos, suficiente seguridad psicológica que hace innecesario los objetivos individuales o grupales para defender psicológicamente a los individuos; los defiende porque la información no es válida, es demasiado asustadora o la ansiedad es demasiado alta. La esencia de un efectivo proceso de descongelamiento es elevar a un óptimo nivel de ansiedad o culpabilidad, sin elevar demasiada ansiedad de aprendizaje, o causar negación, represión o algún mecanismo de defensa. El proceso de descongelamiento puede variar con las circunstancias, si el sistema no está listo (descongelado) el administrador como agente de cambio tiene que desarrollar una forma de revelar la información que no es válida o conveniente, este proceso es difícil y lleva

tiempo (Schein, 2002). Algo que debe tenerse en cuenta es que no se puede anticipar la ansiedad o los problemas que el cambio puede generar, por lo cual se debe explorar e indagar que se necesita para el cambio de forma que se pueda ayudar a crear una seguridad psicológica.

Cambio a través de Redefinición Cognitiva: Lo que la etapa de descongelamiento hace es motivar hacia el cambio para buscar nuevas soluciones que puedan llevar de nuevo a un equilibrio y producir nueva información de confirmación de que todo está bien, una vez se da el descongelamiento las personas están más dispuestas a poner atención a nueva información, ideas, sugerencias, o incluso ordenes que fueron ignoradas previamente, cuando las personas estas descongeladas se vuelven solucionadores activos debido a que están incomodos, y están motivados hacia el cambio (si el cambio es comportacional). Sin embargo con cambios complejos actitudinales o cambios basados en supuestos compartidos (cultura) inicialmente puede no ser entendido la nueva actitud o supuesto, las personas saben que algo está equivocado en la forma que están pensando pero no pueden concebir una nueva alternativa de pensamiento, por lo cual se presentan dos mecanismo para ser considerados: 1 Búsqueda en el entorno hasta que una nueva formulación es encontrada y se ensaya con varias nuevas formas de comportamiento, hasta que se encuentre la que dé resultados. Y 2. Encontrar un *role model* y aprender un nuevo punto de vista a través de identificación psicológica, aprendiendo a ver el mundo a través de los ojos del *role model*., en cualquiera de los dos casos la nueva información causa cambios por permitir que ocurra una redefinición cognitiva. (Schein, 2002).

Recongelamiento: Una vez, las personas o grupos han alcanzado un nuevo set de conocimientos y actitudes y han comenzado a expresarlas en el nuevo comportamiento diario, se debe llevar la etapa de recongelamiento, para que el nuevo comportamiento permanezca, debe ser fijado primero en la personalidad de los individuos o de la cultura de los grupos que están siendo cambiados, de lo contrario el comportamiento será una adaptación temporal a la situación de presión del cambio y puede terminarse una vez el agente de cambio termina de desaprobando el comportamiento anterior.

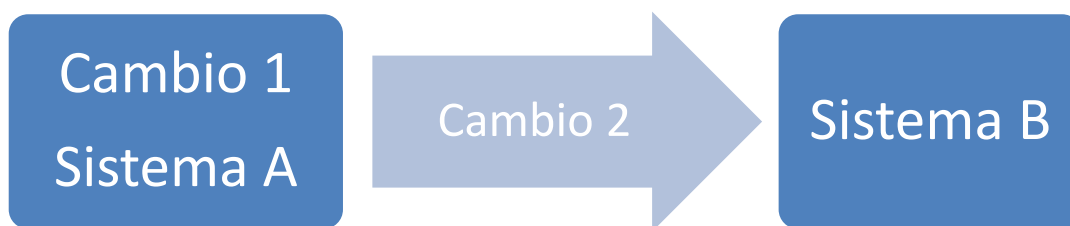
2.5.5.2 Teorías de cambios 1 y 2

Los investigadores distinguen dos modelos de cambio el cambio 1 y el cambio 2 (Muratbekova-Touron, 2005), en el cual el cambio 1 es el cambio que sucede dentro de un sistema sin afectar el sistema por sí mismo, el cambio 2 evidencia pasar de un sistema a otro sistema.

Un teoría relevante para el estudio y explicación de la interdependencia entre cambio y permanencia es un marco teórico que ilustra como ciertos cambios no afectan el grupo total, de acuerdo a esta teoría un grupo es una totalidad de elementos comunes, una de las propiedades importantes de un grupo es que todas las composiciones de los elementos de un grupo da como resultado un elemento que pertenece al mismo grupo. Esto significa que todos los cambios que ocurren dentro de un grupo no son impuestos del exterior, otra característica importante del grupo es que para cada elemento de un grupo hay otro elemento simétrico o inverso, una combinación de esos dos elementos simétricos da un elemento neutro.

Sin embargo la teoría de grupo no puede analizar cambios que trascienden un sistema dado, estos son explicado por la teoría de modelos lógicos, acá una totalidad de miembros constituyen una clase; un axioma esencial de esta teoría es que una composición de todos los miembros de una clase no son un miembro de la misma clase, se debe tener en cuenta que pasar de un nivel lógico a otro constituye un salto o cambio.

Gráfico 2-17 Tipos de cambio 1 y 2



Adaptado de (Muratbekova-Touron, 2005)

Cuando un elemento es reemplazado por su opuesto se podría pensar que es un cambio radical, sin embargo eso no siempre es verdad, en la teoría de grupo una composición de dos elementos inversos da un elemento neutro, por lo tanto esta composición preserva la

identidad del sistema, se produce un cambio pero es un cambio tipo 1. Cambios de este tipo son explicados cuando una organización quiere hacer por ejemplo un cambio de cultura pero quiere preservar la identidad original de la compañía, se encuentran ejemplos de tradición como elementos neutrales en el sistema, en los cuales algunas empresas han practicado cambios progresivos y suaves sin rechazar las ideas del pasado, el rol de la tradición es preservar la continuidad, es preservar los valores e integrar nuevas culturas al mismo tiempo, el cambio 1 valora la continuidad, mientras el cambio 2 es siempre una forma de discontinuidad (Muratbekova-Touron, 2005).

2.5.5.3 Teoría E vs Teoría O

La nueva economía presenta grandes oportunidades de negocios, desde la revolución industrial las compañías han experimentado grandes cambios, la mayoría de las organizaciones han aceptado al menos en teoría que deben cambiar o desaparecer, a pesar de algunos éxitos individuales, sin embargo el cambio permanece como algo difícil de impulsar y pocas compañías manejan el proceso de la forma que quieren, alrededor del 70% de todas las iniciativas de cambio fallan. (Beer, Nohria, 2000), es necesario que los administradores entiendan la naturaleza y proceso de los cambios culturales de una mejor manera. De estudios de la naturaleza de los cambios corporativos Beer y Nohria sugieren que hay dos arquetipos o teorías de cambio.

La teoría E es el cambio basado en valores económicos, y la teoría O es el cambio basado en capacidad organizacional, en la estrategias de cambio de la teoría E el valor de las acciones es la única medida del éxito corporativo, los cambio involucran generalmente el uso de incentivos económicos, despidos masivos, reducciones y reestructuraciones.

Los administradores quienes refuerzan la teoría O creen que si ellos se enfocan únicamente en el precio de su inventario, ellos pueden lastimar su organización, en esta aproximación suave al cambio la meta es desarrollar cultura corporativa y capacidades humanas (comportamiento de los empleados, actitudes, y compromiso) a través de

aprendizajes individuales y organizacionales del proceso de cambio, la habilidad de las organizaciones de aprender a partir de su experiencia es una medida legítima de éxito corporativo.

Las dos teorías o arquetipos han sido utilizadas de forma independiente por algunas compañías, sin embargo algunos administradores tratan de aplicar las dos teorías E y O al mismo tiempo desconociendo las tensiones entre ellas, La intención de combinar las estrategias apunta en la dirección correcta pero las dos teorías son muy diferentes por lo que se hace difícil manejarlas simultáneamente; Las compañías que han combinado efectivamente aproximaciones duras y blandas al proceso de cambio pueden alcanzar grandes retornos en productividad y rentabilidad (Beer, Nohria, 2000).

Es claro que el objetivo es construir una compañía que se pueda adaptar, sobrevivir y prosperar a lo largo de los años, la Teoría E debe de alguna forma combinarse con las Estrategias de la teoría O, pero a menos de que sean cuidadosamente administrados, fusionando E y O podría dar lo peor de cada teoría y los beneficios de ninguna, se han estudiado cambios corporativos que mezclaron de forma arbitraria y peligrosa las teoría E y O y provocaron inestabilidad en las organizaciones en las cuales fueron impuestas. Una Forma obvia de combinarlas es hacer una secuencia de E y O implementando estrategias O después de aplicar estrategias E, sin embargo no es fácil solamente aplicándolas secuencialmente. El uso simultáneo de las dos teorías es más deseable y es una fuente de ventaja competitiva, esto requiere grandes habilidades y sabiduría. A continuación se presenta el gráfico 2-18 que compara las dos teorías en seis puntos determinantes y una forma de combinar las dos teorías para lograr un cambio exitoso en las organizaciones

Gráfico 2-18: Combinación teorías E y O

Dimensiones de Cambio	Teoría E	Teoría O	Teorías E y O Combinadas
Metas	Maximizar el valor de las acciones	Desarrollar capacidades organizacionales	Abarcar explícitamente la paradoja entre valor económico y capacidad organizacional
Liderazgo	Maneja los cambios de arriba hacia abajo	Alienta la participación desde abajo hacia arriba	Fija dirección desde arriba y engrana la gente de abajo
Foco	Enfatiza en la estructura y los sistemas	Construye cultura corporativa: comportamientos y actitudes en los empleados	Se enfoca de forma simultánea en lo duro (estructuras y sistemas) y lo blando (cultura corporativa)
Proceso	Planea y establece programas	Experimenta y evoluciona	Planea por espontaneidad
Sistema de Recompensas	Motiva a través de incentivos financieros	Motiva a través de compromiso, usa pagos como forma de intercambio	Usa incentivos para reforzar cambios pero no para inducirlos
Uso de consultores	Consultores analizan problemas y formulan soluciones	Consultores soportan los administradores en plantear sus propias soluciones	los Consultores son recursos expertos quienes empoderan a los empleados

Adaptado de (Beer, Nohria, 2000)

2.5.6 Navegación Social

La navegación social es un término que se usa para describir el proceso por el cual se forma o se cambia una cultura (Parker y Lorenzini, 1993). En orden de alcanzar un cambio sostenible una organización debe tener un claro entendimiento de su realidad actual, esto se hace revisando los supuestos subyacentes en los cuales se basan las acciones, los comportamientos y se toman las decisiones, pero más que estudiar los supuestos de forma directa se deben revisar las manifestaciones visibles, que las personas usan para construir sus hipótesis las cuales ayudan a entender la cultura al colocarle atención a las siguientes preguntas de cambio:

- ¿Cuáles son las manifestaciones de nuestra cultura?
- ¿Cómo se interpretan esos factores?
- ¿Qué metáfora se usa para clasificar nuestra cultura y para lograr que se arraigue profundamente?

La cultura organizacional no es algo que las personas identifiquen inmediatamente en una compañía, el entendimiento es alcanzado en el tiempo a través de un proceso continuo de asesoría y calibraciones. Uno de los más potentes indicadores de la cultura de una organización es las características de los *role models*:

- ¿Qué rasgos son recompensados en la compañía?
- ¿Qué rasgos están estrictamente prohibidos?
- ¿Qué rasgos son desalentados pero practicados de todas formas?

Las personas de forma intuitiva recogen en esas preguntas al estudiar los casos individuales de personas que han sido ascendidas, las personas asumen los comportamientos de las personas como modelos para ellos, estas personas pueden ser eventualmente recompensadas por esas acciones preferidas y los comportamientos son convertidos en supuestos y llegan a ser una parte poderosa de la cultura (Parker y Lorenzini, 1993). Cuando los *role models* son enmarcados en formas sutiles se convierten en símbolos y comienzan a representar los valores, estilos y comportamientos a los cuales los miembros de la organización aspiran.

La forma en la cual los rituales y rutinas se transmiten de los antiguos empleados a los nuevos es una parte de la cultura organizacional. En cada compañía existe un repertorio de historias que tiene una influencia poderosa el comportamiento individual. Las historias más que cualquier otra forma de comunicación organizacional son compartidas con libertad y confianza de caer en el ridículo, las historias pueden ser usadas para ayudar a liberar el poder de una organización emergente, historias fuertes proveen una base común para un grupo, las historias que circulen deben ser positivas, saludables y constructivas hacia el cambio que la organización desea. Una parte fundamental de la navegación social es borrar y reescribir una organización.

En cuanto a los símbolos y el lenguaje, se considera por muchos académicos que el lenguaje de una organización es una indicación directa de su cultura. La acción, conocimiento y lenguaje de una organización son inseparables. El lenguaje introduce un desafío interesante en cualquier esfuerzo de cambio, por una parte es esencial antes de que cualquier cambio comience (el personal debe estar informado) y por otra parte la introducción de un cambio produce un sentido de miedo y cinismo, lo cual puede crear

resistencia al cambio, de hecho el solo uso de la palabra cambio produce reacciones físicas negativas (Parker y Lorenzini;1993), en contraste el uso del término mejora continua produce reacciones más positivas. Una simple observación es que si las personas no hablan el mismo lenguaje no se puede comunicar por lo cual se debe ser sensible a las dificultades del lenguaje y ayudar a que las compañías construyan un lenguaje común.

La estructura es la manifestación de la cultura más fácilmente observable, por lo que incluso la sola forma física de los edificios da indicios de como es la cultura, por lo que los edificios de algunas compañías se han diseñado para ser más amigables, lo que da como resultado la creación de un sentido de comunidad aumentan la confianza y el apoyo a la toma de riesgos.

Los mecanismos de control nos muestran como medimos los esfuerzos de cambio actual la cual puede ser por entrevistas para recolectar datos “suaves”. La forma en que se tomen las decisiones puede revelar las raíces de muchos elementos de la cultura, los administradores deben darse cuenta de que no importa que tan rápidamente se tome una decisión, si esta no es aceptada por todos, entonces podría caerse o no alcanzar todo su potencial, llegar a un acuerdo toma tiempo y se pierde mucho en ese proceso, por lo cual primero los administradores deben aprender cómo obtener información relevante, no solo lo que ellos quieren escuchar, el proceso debe ser implementado para permitir el libre intercambio de ideas, como segundo los administradores deben aprender como incorporar esas información diversa y compleja en sus soluciones. Los contratos que se hagan entre los líderes y su personal acerca de porqué y como deben ser promovidos (supuestos de Carrera) son una profunda influencia en cómo y porque el trabajo es realizado.

2.5.7 Relación entre gestión de calidad y cultura organizacional

En la literatura de gestión de la calidad la atención a la importancia de la cultura de la organización se ha incrementado debido a que muchas firmas fallan en alcanzar los

beneficios de las implementaciones de TQM y Six Sigma, debido a la ignorancia de los factores culturales; las actitudes de los empleados y los comportamientos son críticos para implementar cambios que lleven a la implementación de programas de gestión de calidad, se reconoce que la cultura organizacional tiene un efecto limitante en la implementación de sistemas de gestión de la calidad (Zu y otros, 2010).

El estudio desarrollado por Zu y otros (2010) revela que diferentes tipos de cultura influyen diferentes prácticas de TQM y Six Sigma, el estudio se desarrolla con el modelo CVF, la cultura de grupo con su énfasis en compromiso y cooperación, se encuentra ser un tipo de cultura importante para toda la implementación de TQM/Six sigma, el modelo desarrollado muestra 7 de las 10 prácticas son relacionadas de forma significativa: Soporte de la alta dirección, relaciones con los proveedores, administración de la fuerza de trabajo, diseño de productos y servicios, gestión de procesos, procedimientos de mejora estructurados Six sigma, y enfoque en métricas six sigma. Esto confirma la importancia de la cultura de grupo, la efectiva implementación de prácticas TQM/Six Sigma requiere un ambiente organizacional que promueva una comunicación abierta y el involucramiento de los empleados para facilitar cambio y proveer los recursos necesarios para la mejora continua, desarrollando una cultura de grupo las organizaciones promueven la participación, confianza y un compromiso por el desarrollo humano como sus valores claves, en este ambiente de soporte los empleados no solo se animan a participar en equipos de mejora continua y son recompensados por sus contribuciones para una mejor calidad, sino que también reciben entrenamiento y educación para ser exitosos en sus trabajos.

2.5.7.1 TQM y cultura organizacional

Es necesario una cultura apropiada para soportar el alcance de TQM: enfoque en el cliente, Gestión por Procesos, Trabajo en equipo, mejora continua, compromiso de la dirección, son los aspectos que facilitan el éxito de la mejora organizacional, crecimiento y competitividad (Irani y otros; 2004), Muchos investigadores no están de acuerdo que de alguna manera TQM tiene relación con la cultura organizacional, pero existe desacuerdo en si TQM involucra un cambio cultural para alcanzar la calidad total, o si puede lograrse usando la cultura existente, muchas organizaciones se han dado cuenta que la única

forma de sobrevivir en el mercado global competitivo de hoy es convertirse en organizaciones de calidad total exitosas. Corbett y Rastrick (2000 citado por Irani y otros, 2004) sugieren que la mayoría de herramientas asociadas con TQM generalmente no producen ventajas, pero ciertos comportamientos tácitos o facetas como cultura abierta, empoderamiento de los empleados y compromiso ejecutivo pueden producir ventajas.

Reaccionar exitosamente a cambios en el mercado global requiere una cultura corporativa flexible y adaptable, de forma tal que los administradores deben de forma periódica analizar la relevancia de los valores corporativos dentro de las organizaciones, para examinar como los adaptan a cambios del entorno, de esta forma los administradores necesitan ganar un entendimiento acerca de cómo ellos pueden promover una cultura que esté alineada a el aprendizaje, de cómo cambiar a través de la participación, trabajo en equipo y empoderamiento de todos los trabajadores los cuales son considerados necesarios para una administración efectiva de calidad (Irani y otros; 2004).

La implementación de TQM requiere cambios para compartir supuestos, marcos de referencia, y un entendimiento que la mayoría de las organizaciones tiene que desarrollar a través de su interacción con el entorno, esos cambios impactaran las creencias básicas y valores que los empleados deben tener acerca del trabajo; una organización que está comprometida con TQM tiene una cultura comprometida a la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua, Lakhe y Mohanty (1994 citados por Irani y otros 2004) señalan que lo siguiente es esencial para obtener un cambio cultural:

- Políticas organizacionales, procedimientos y procesos deben ser enfatizados en calidad.
- Todos en la organización deben tener un claro entendimiento de la importancia de la calidad en la obtención de sus objetivos de negocio.
- Las personas en todos los niveles deben ser cuidadosos de los requisitos y necesidades de los clientes.
- La estructura de la organización debe permitir la mejora continua.

- Deben ser integrados los requisitos de los clientes internos y externos en el plan de negocios.
- El uso de mediciones de desempeño basadas en el cliente es importante.
- Es necesario desarrollar líneas fuertes de comunicación.
- El compromiso hacia el cliente debe ser promovido.
- El énfasis en valores orientados hacia el cliente y creencias debe ser soportado por la alta dirección

2.5.7.2 Six Sigma y Cultura Organizacional

Del modelo CVF se encuentra que la cultura racional tiene un efecto significativo en 9 de las 10 prácticas TQM/Six Sigma, la cultura racional enfatiza en la productividad y en los logros, con objetivos definidos claramente para una competitividad externa. La comprensión del cliente y el desarrollo de relaciones cercanas con él son estrategias claves para ganar la ventaja competitiva que está enraizada en la cultura racional.

Los resultados muestran que la cultura del desarrollo se relaciona de forma significativa con la implementación de estructura de *role* Six sigma, los valores individuales con esta cultura soportan la aproximación de six/sigma que provee entrenamiento y asigna diferentes roles y responsabilidades a los especialistas six/sigma (Zu y otros, 2010).

La cultura Jerárquica no tiene enlaces significativos a procesos de gestión o six/Sigma, los resultados del estudio sugieren que comparadas con las otras tres culturas del modelo CVF la cultura Jerárquica es la que menos influencia para la implementación de prácticas TQM/six Sigma (Zu y otros, 2010)

2.5.7.3 Kaizen

Kaizen se refiere a la continua búsqueda por la mejora y es reconocido como una de los principios claves de las industrias de manufactura Japonesas. Los eventos Kaizen usan herramientas y técnicas de mejora de procesos, se enfocan en cambios de bajo costo, apuntan a producir una cultura organizacional de mejora continua, se enfocan en el empoderamiento de los empleados a través de entrenamiento y ofrecen oportunidades para mejores sistemas de trabajo (Glover y otros, 2011). Se han identificado 4

características de los eventos Kaizen que impactan la sostenibilidad: claridad de las metas, dificultad de las metas, heterogeneidad funcional de los equipos, y soporte administrativo. Se ha encontrado que las revisiones de desempeño son significativas, y predictores positivos de las actitudes del área de trabajo y compromiso, las cuales sugieren que el establecimiento de actividades tales como revisiones del área de trabajo, medidas de desempeño, conducción de auditorías, y reuniones con administradores de alto nivel en orden de revisar los eventos Kaizen fomenta actitudes positivas de los empleados hacia los eventos Kaizen (Glover y otros, 2011)

En este capítulo se ha hecho una revisión del Marco teórico: historia y filosofías de calidad, Teorías de motivación, teorías de liderazgo y la cultura organizacional, lo cual será utilizado o servirá de base para la aplicación de los elementos que a la luz de la revisión que se hará en el capítulo 4 de la organización de estudio puedan ser analizados y encontrar aquellos que sean más aplicables y proponer mecanismos para el fortalecimiento de una cultura enfocada en calidad (capítulo 6).

A continuación se presentan unos gráficos resumen con los elementos claves de cada tópico de estudio revisado en este capítulo: Gráfico 2-19, resumen de historia y filosofías de calidad; Gráfico 2-20 es el resumen de las teorías de la motivación; el Gráfico 2-21 es el resumen de las teorías de liderazgo, y el gráfico 2-22 presenta el resumen de la cultura organizacional

Gráfico 2-19 Resumen de historia y filosofías de calidad

<p>2.1 Historia, importancia y ventajas de calidad</p>	<p>se hace un recorrido por las diferentes etapas que ha pasado la calidad y se presenta el interés actual de las compañías por implementar programas de calidad que les ayuden a obtener una ventaja competitiva</p>	
<p>2.2 Filosofías y marcos de referencia</p>	<p>2.2.1 Filosofía Deming</p>	<p>La filosofía de Deming se centró en la mejora continua, en la calidad de los productos y servicios reduciendo la variabilidad de los procesos, bajo el liderazgo de los directores</p>
	<p>2.2.2 Filosofía de Juran</p>	<p>Concentra sus recomendaciones en la trilogía de calidad que involucra, la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad</p>
	<p>2.2.3 Filosofía de Crosby</p>	<p>se enfoca en la prevención con el fin de causar un trabajo libre de defectos, bajos sus 4 principios absolutos</p>
	<p>2.2.4 Filosofía A.V. Feingenbaum</p>	<p>Utiliza el término "control total de la calidad" como un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad.</p>
	<p>2.2.5. Filosofía Kaorus Ishikawa</p>	<p>Continúa con el concepto de calidad total, promueve una mayor participación de los empleados</p>
	<p>2.2.6 Filosofía Genichi Taguchi</p>	<p>Explica el valor de reducir la variación para mejorar la calidad</p>
	<p>2.2.7 Gestión de la calidad</p>	<p>presenta varios sistemas de gestión de calidad como ISO9001, six Sigma, y TQM, que implementados en las organizaciones sirven como herramientas para lograr satisfacer las necesidades de los clientes y la mejora continua de las organizaciones</p>

Construcción Propia

Gráfico 2-20 Teorías de la Motivación

2.3 Teorías de la Motivación	
2.3.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	Plantea una escala de necesidades que influyen el comportamiento humano en los cuales unas son más fuertes que las otras, sostiene que los seres humanos tiene una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción
2.3.2. teoría de los dos factores de Herzberg	La motivación de las personas depende de dos factores, los factores motivacionales asociados con el contenido del cargo, y los factores higiénicos los cuales están relacionados con las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja
2.3.3. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland	Establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural, y las personas actúan en función de 4 factores: necesidades de logro, necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de competencia.
2.3.4 Modelo Situacional de Motivación de Vroom	Identifica 4 variables que determinan la actitud de las personas hacia su rol: la cantidad de resultados, la fuerza del deseo o repulsión, la cantidad de recompensas que la persona espera recibir, y las recompensas recibidas anteriormente
2.3.5 Teoría de las expectativas de Lawler	Sostiene que las personas toman decisiones racionales pensando en las consecuencias de sus actos y que actúan para favorecer sus interés, pone mucho énfasis en la importancia de las metas
2.3.6 Teoría de las características laborales de Hackman y Oldman	la motivación procede del interior de la persona, por lo cual el enfoque es diseñar el trabajo de forma que compruebe la motivación interna en el trabajo a través de 3 estados: sentido de importancia, sentido de la responsabilidad, y sentido de los resultados.
2.3.7 Teoría de la equidad de Adams	Afirma que los empleados juzgan la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos, y también al comparar esta proporción contra la de otras personas
2.3.8 Teoría de la motivación intrínseca de Edwar Deci	Existen 2 tipos de motivación que pueden guiar el comportamiento individual: la motivación extrínseca (lleva a una recompensa) y la motivación intrínseca (interés o inclinación)
23.9. Teoría de la fijación de metas de Locke	El nivel de esfuerzo de las personas estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar
2.3.10 Teoría de Empoderamiento	cuando a las personas se las faculta para tomar decisiones relativas a su desempeño y para escoger la forma de realizar su trabajo sienten motivación para llevarlo a cabo de la mejor forma y ser altamente productivos

Construcción Propia

Gráfico 2-21 Teorías del Liderazgo

2.4 Teorías del Liderazgo	
2.4.1 Teoría de los rasgos de personalidad	Parte de la teoría de que los líderes nacen, no se hacen, y propone un conjunto de características que identifica a los líderes por lo cual las organizaciones los deben identificar.
2.4.2 Teoría de los estilos de liderazgo	Considera que el liderazgo de las personas está en función de los estilos o formas de ejercer influencia por parte del líder en sus seguidores, presenta 3 estilos principales de liderazgo: autocrático, democrático y carismático.
2.4.3. Sistemas de administración de Likert	Presenta 2 tipos de comportamientos de los líderes: el orientado al trabajo y el orientado hacia los empleados, la conclusión inicial de los estudios de Likert fue que el comportamiento de los líderes exitosos era de apoyo, pues estaba orientado hacia las relaciones humanas y a las personas.
2.4.4 Matriz de liderazgo de Blake y Mouton	Se basan en los trabajos de Likert para elaborar la matriz de liderazgo, presentan una clasificación de los estilos de los administradores que tiene 2 variables: el relacionado con las personas y el relacionado con la producción.
2.4.5 Teoría situacional o de contingencia	Considera que el liderazgo de las personas, las organizaciones y las naciones está en función de las situaciones particulares de cada persona y las situaciones del entorno.
2.4. 6 Enfoques modernos sobre Liderazgo	Presenta varios enfoques dentro de los cuales está el liderazgo basado en valores, liderazgo de servicio, liderazgo transformacional, que reúnen ciertas características en las cuales los líderes más apreciables estimulan la conciencia de los empleados.

Construcción Propia

Gráfico 2-22 Cultura Organizacional

2.5 Cultura Organizacional	
2.5.1 Antecedentes históricos de teoría y conceptos de cultura y cambio organizacional	Se revisan diferentes definiciones de cultura y la evolución de su estudio. Se revisan las 4 dimensiones de la cultura nacional. Se resalta el concepto de cultura como clave para el mejoramiento de la efectividad organizacional
2.5.2 Administración de la cultura organizacional	Se presenta el debate de si la cultura organizacional puede ser administrada lo que la convierte en una variable
2.5.3 Diferentes perspectivas de la cultura organizacional	Diferentes autores presentan diferentes categorizaciones o perspectivas teóricas pero no es posible establecer límites entre ellas o explicar los fenómenos organizacionales completamente desde solo un punto de vista. Las organizaciones normalmente exhiben una combinación de diferentes tipos de cultura.
2.5.4 Cultura de Calidad	Cultura de calidad es uno de los aspectos de la cultura organizacional y se puede dividir en 3 niveles nivel 1 Artefactos y creaciones, Nivel 2 Valores, Nivel 3 supuestos básicos.
2.5.5. Implementación de cambios culturales en las organizaciones	La mayoría de los grandes cambios es el producto de un 80% de liderazgo y de un 20% de manejo, pues es necesario quebrar resistencias y derribar todas las barreras que impiden la adaptación de las empresas a la nueva realidad. el cambio cultural ocurre a través de estrategias participativas.
2.5.6 Navegación Social	Describe el proceso por el cual se forma o se cambia una cultura, para alcanzar un cambio sostenible las organizaciones deben tener un claro entendimiento de su realidad actual.
2.5.7 Relación entre gestión de calidad y cultura organizacional	Se presentan la relación entre la importancia de la cultura de la organización y los resultados de las implementaciones de prácticas como TQM/Six sigma, Kaizen e ISO 9001.

Construcción propia

3. Marco Metodológico

El siguiente marco metodológico contiene la explicación de la forma como ha sido desarrollado este trabajo, cómo se integra la teoría y la práctica aplicable a la organización de estudio o para la cual se buscan desarrollar los mecanismos que lleven a una sostenibilidad de una cultura enfocada en la calidad, por último se harán la propuesta de los mecanismos.

Primero, se parte de una revisión preliminar de la bibliografía y estado del arte en la cual se busca todo lo relacionado con elementos que hacen de la gestión de la calidad y de la cultura de calidad un elemento sostenible y fuerte, capaz de generar una ventaja competitiva, encontrándose en dicha revisión elementos comunes de implementación de sistemas de gestión que han dado resultados exitosos. Se encuentran principalmente elementos de cambio cultural asociados con ese éxito en la implementación, sin embargo no se encuentran propuestas claves o mecanismos explícitos de cómo se lograron los cambios; la bibliografía se limita a nociones generales y a qué deben colocar los administradores atención en orden de alcanzar dichos objetivos.

Segundo, se hace una revisión del marco teórico: en esta etapa adicional a lo encontrado en la revisión del estado del arte se buscan esos elementos que llevan a entender qué es lo que se quiere lograr con una cultura fuerte de calidad y qué teorías de motivación y liderazgo existen y podrían dar elementos para una implementación de mecanismos, o el logro de los objetivos planteados para el desarrollo del presente trabajo, se revisan los conceptos de cultura y cambio organizacional y la relación entre los sistema de calidad y la cultura organizacional.

Tercero se revisan la organización de estudio, su filosofía, su cultura, los valores que son importantes para los líderes, los mandamientos, la misión, la visión, lo cuales son obtenidos directamente de la organización de estudio mediante la información disponible

en la intranet y de los entrenamientos y presentaciones que los líderes han realizado así como también datos históricos, conversaciones informales, encuestas y observaciones.

Cuarto se relaciona la información recopilada en el capítulo 2 con la información consignada en el capítulo 4 revisando cuáles modelos, teorías, y prácticas pueden ser implementadas en la organización de estudio, lo anterior requiere del análisis de la teoría, una observación detallada de la organización de estudio y visión a largo plazo para proponer finalmente los elementos que a criterio del autor de este trabajo funcionarán y llevarán a una cultura fuerte de calidad.

4. Elementos de la organización de estudio

La organización para la cual se pretende la implementación de los mecanismos es Kimberly Clark Barbosa, una compañía papelera ubicada en el municipio de Barbosa Antioquia que hace parte de una de las compañías del grupo Kimberly – Clark, en la cual se producen artículos para la higiene de las personas y el hogar como toallas de mano, toallas de cocina, limpiadores industriales, servilletas, papeles higiénicos, entre otros, principalmente se tienen 2 tecnologías, la tecnología Hydroknit o hidrotejido que contiene una base de un no tejido y celulosa que hace que los paños sean durables y re lavables, y la tecnología airflex que es una base de celulosa secada a través de aire caliente que le da grandes propiedades de resistencia y absorción vs las tecnologías convencionales de fabricación de papel, en la compañía trabajan alrededor de 800 personas entre directos y *outsourcing*.

La información que se presenta en este capítulo es tomada de los documentos internos de la compañía e intranet, por lo cual no serán referenciados bibliográficamente, no será presentada ninguna información confidencial de la organización, y se presentará de la misma forma (palabras) que es presentada a los integrantes de la organización

4.1 Breve reseña histórica

En 1872 se creó Kimberly-Clark Corporation en Nenah, Wisconsin, Estados Unidos, cerca de los Grandes Lagos, con el objetivo de fabricar papel para impresión, de calidad superior, procesado con lino y algodón. Con el transcurso de los años la compañía se fortaleció en la tecnología de papel y buscó nuevos horizontes. Fue así como se desarrolló, durante la Primera Guerra Mundial, un vendaje quirúrgico para el Gobierno de los Estados Unidos y la Cruz roja, utilizado por las enfermeras como paños femeninos en los campos de batalla.

En 1920 se inició la comercialización de las primeras toallas desechables del mundo bajo el nombre de Kotex. Posteriormente utilizando los conceptos tecnológicos aprendidos en la elaboración de las toallas femeninas los investigadores descubrieron que el material de papel suave, que servía de apósito, se podía utilizar como elemento de limpieza facial y desmaquillador. nació así la marca Kleenex, a medida que transcurre el siglo XX la compañía se fortalece en productos de consumo y uso industrial, cada vez más avanzados, e inventa otras categorías de productos desechables para la higiene y la limpieza personal.

En la década de 1970, Kimberly Clark crea los pañales Huggies con elástico en las piernas y forma anatómica, lanza también Cottonelle introduce Wypall para uso de limpieza industrial. A finales de la década de los sesenta Kimberly-Clark se establece en Colombia como fabricante de papeles suaves y papeles livianos de uso industrial. En los 90 se realizaron fusiones y adquisiciones en países de la región andina.

Lo que hoy conocemos como Colombiana Kimberly Colpapel S.A. es la unión de dos empresas que son el producto de la asociación de Kimberly- Clark con Colombiana de Tabaco, Coltabaco S:A: Colpapel nació en 1967 con la elaboración de higiénicos y servilletas-

En Barbosa Colombiana Kimberly Colpapel S.A. (CKC) comenzaba en 1968 con la fabricación de papel para cigarrillos y de algunos papeles livianos. En el año 2000 se implementa en la planta CKC la tecnología Hydroknit que da origen a un compuesto combinado de no-tejido y celulosa. En el año 2008 el 12 de mayo se consolida una nueva empresa K-C Antioquia Global (KCAG) bajo la figura de zona Franca y en dicha empresa se implementa airflex como tecnología.

KCB Kimberly Clark Barbosa engloba dos empresas del grupo Kimberly Clark ubicadas en Barbosa Antioquia: Colombiana Kimberly Colpapel y K- C Antioquia Global, que están

separadas por dos razones sociales y reglamentaciones diferentes pero que comparten un mismo liderazgo desde el año 2011.

4.2 One K-C

One K-C es la filosofía operacional de Kimberly - Clark, Kimberly tiene una visión, estrategias globales y valores que proveen dirección a todos los empleados (<http://home.kcc.com/onekc/Pages/default.aspx>)

Gráfico 4-1: Filosofía one K-C



Tomada Intranet KCC

4.2.1 Visión

La Visión es por qué existe la compañía:

Guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor

4.2.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica da dirección y propósito al negocio y se enmarca en cuatro estrategias:

- Liberar el potencial de nuestros empleados
- Crear un futuro mejor
- Fortalecer y hacer crecer nuestras marcas principales
- Aumentar consistentemente las ventas, Ganancias y Rendimientos

4.2.3 Valores

Los valores definen lo que la compañía es y proveen dirección a todos los empleados:

- Autenticidad: continuamos con nuestra herencia de manera honrada, disciplinada, integra y valiente, haciendo lo correcto. el auténtico sabe que el verdadero trabajo es hacer lo correcto.
- Responsabilidad: Somos todos responsables por nuestro negocio y nuestro futuro.
- Innovación: Estamos comprometidos con la excelencia y las nuevas ideas que aportan valor.
- Dedicación: Respetamos y cuidamos con lealtad a las comunidades en las que vivimos y trabajamos

4.2.4 Comportamientos

Los comportamientos One K-C fueron creados para ayudar a ser más exitosos en lograr los objetivos financieros y del GBP (Global Business Plan) 2015 y son 7 a continuación se presenta una breve definición de lo que cada uno de ello significa:

- Construir confianza: soy abierto y sincero con todos y valoro los debates y los diferentes puntos de vista requiere una comunicación abierta.
- Tomar decisiones: Alineo y priorizo mis acciones para obtener resultados todos los días.

- Ganar Consistentemente: soy el responsable de preguntar ¿Qué más puedo hacer para superar las expectativas a corto y a largo plazo?
- Pensar como cliente: entiendo y anticipo las necesidades de mis clientes y busco innovaciones para su beneficio.
- Mejorar continuamente: traspaso mis fronteras para conseguir nuevas ideas y así mejorar nuestro negocio.
- Construir Talento: soy responsable por la fortaleza y la diversidad de mi equipo y soy dueño de mi propio desarrollo

4.3 QMS (Quality management system) Sistema de gestión de calidad

El sistema de gestión de calidad K-C (QMS) proporciona globalmente los requisitos para los negocios, funciones de soporte e instalaciones de Kimberly-Clark, para la gestión integral de la calidad el cual tiene como intención trabajar en armonía con los requisitos de organizaciones externas tales como ISO, FDA, Directivas de la Unión europea, y otros de acuerdo con lo que se requiera por necesidad o negocio.

El QMS tiene ocho capítulos: los tres primeros hacen referencia a generalidades, tabla de contenidos y referencias, el cuarto son los requisitos del sistema de gestión, el quinto Responsabilidad Gerencial, el sexto administración de los recursos, el séptimo realización del producto y servicio, el octavo medición análisis y mejora.

Como corporación no es un requisito estar certificado en ISO, las certificaciones nacen de las necesidades de cada organización para cumplir con reglamentaciones externas. En Kimberly Clark se tiene varios programas dentro del área de aseguramiento de calidad como son el OLT (online testing) cuyo objetivo es asegurar la calidad de los productos en diferentes partes del proceso, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) cuyo objetivo es entregar productos limpios e inocuos a nuestros consumidores, IPP (índice de percepción del consumidor) que busca evaluar cómo están llegando los productos a nuestros clientes, los cuales se desarrollan en la operación normal. Adicionalmente se cuenta con herramientas como Software para control de documentos,

software para OLT o control de procesos (EWMA), para capacidades de proceso (JMP), entre otros.

KCB tiene cinco certificaciones que le otorgan herramientas para la mejora continua, satisfacción de los clientes y competitividad en el mercado: ISO 9001, ISO 14001, PEFC, Sello de Producto, BASC: Se tienen procedimientos, manuales y políticas claras que sirven de base para la operación sin embargo surge como oportunidad mejorar en cultura de calidad, debido a que se necesita aún de coordinadores de los sistemas de gestión para garantizar el cumplimiento, siendo el objetivo que cada uno de los integrantes de la organización actúe de forma proactiva y no reactiva ante los requerimientos de los sistemas.

4.4 Cultura Kimberly Clark

La Definición de Kultura (en Kimberly cultura se escribe con K, de Kimberly) para KC son supuestos compartidos en los que la gente cree fervientemente, que son respetados, honrados e incentivados por la compañía y sus líderes. La cultura es tan importante para Kimberly porque cuando una persona se encuentra con la cultura adecuada, desarrolla al máximo su potencial, por todo esto Kimberly cuenta con un equipo de personas maravillosas que:

- Entiende como triunfo el logro compartido más que el personal
- Disfruta transmitiendo lo que sabe
- Está dispuesta a dar la milla extra
- No le molesta la discusión sana
- Está dispuesta a enfrentar nuevos desafíos
- Es muy proactiva, y está dispuesta asumir responsabilidades del jefe
- Es positiva: siempre se puede
- Su motivación no es exclusivamente monetaria
- Es generosa en todo sentido: comunidad, País, región, corporación

A través de la Kultura ganadora se logrará:

- Maximizar el rendimiento laboral individual y colectivo
- Desarrollar a la gente en el ámbito personal y profesional

- Generar mayor empleabilidad en cada una de las personas que trabaja en KC
- Generar un círculo virtuoso que promueva una mentalidad positiva y de reto continuo

Gráfico 4-2: Modelo cultura organizacional K-C



Tomado Intranet KCC

Los artefactos son todo lo que puede verse, oírse, sentirse (Estilo, lenguaje, los símbolos, rituales, historias, mitos y leyendas).

Los valores son los principios que regulan los comportamientos, a continuación se presentan los 11 mandamientos que se tienen en la cultura Kimberly

- En Kimberly – Clark la cultura es lo primero
- Buscamos siempre lo mejor para la compañía
- Damos la milla extra y excedemos resultados
- Alineamos nuestra gente tras un sueño común
- El Cómo es tan importante como el qué.
- Somos una compañía sin excusas, foco en ejecutar y simplificar.
- Lideramos a través del ejemplo *Walk the talk*
- Nos comunicamos de forma abierta y transparente
- Tomamos decisiones locales con *framework* regional
- Alineación de estrategia, estructuras y recompensas

- Tenemos una estructura focalizada en los clientes/consumidores

Los supuestos son las convicciones más profundas que rigen los comportamientos/No son negociables

- Lo más importantes es el cómo
- Actitud positiva/ buena onda
- Toma de riesgos sin sacrificar el cómo
- Que sueñe en grande!!! Ir por la gloria

La Kultura Ganadora de Kimberly Clark se mide a través de encuestas como Great Place to Work. Y es reforzada desde el CEO Tom Falk, y en Colombia por el Country Manager Federico Restrepo y en planta Barbosa por el Gerente de planta Nelson Morales, quienes dedican reuniones, y charlas para enseñar la cultura y practicarla. En Colombia la compañía ha estado en el ranking de las mejores compañías para trabajar en los últimos 3 años.

Los programas que desarrollan la Kultura Ganadora son:

- Inducciones: se hace para acelerar la integración de todos los colaboradores con nuestra cultura, acelerar la comprensión integral del negocio, preparar adecuadamente al colaborador para desarrollar su rol exitosamente
- Cascada Semanal: Se hace para bajar y subir la información más importante del negocio a toda la compañía, resolver de forma ágil temas pendientes con otras áreas, generar conciencia y compromiso con los resultados del negocio.
- Plan de líderes – Eskuelas (en Kimberly escuela se escribe con K, de Kimberly) de liderazgo: se hace para desarrollar habilidades de liderazgo en todos los líderes de la organización
- Reunión de resultados: se hace para comunicar cómo va el negocio, visualizar triunfos y desafíos del negocio, generar alineación, abrir espacios de cercanía con el líder, generar conciencia que todos son importantes para los resultados del negocio
- Nivelaciones por Área: Se hace para diagnosticar donde estamos como área vs, donde queremos llegar y hacer plan de acción para lograrlo, alinear los objetivos del

área/función con los objetivos del país, generar *networking*, 100% de las áreas apropiadas de los objetivos y planes de acción.

- Cascada Anual, se hace para celebrar, reconocer, lanzar el sueño – alineación, generar *bonding* emocional

Fortalecer la Kultura Ganadora consiste en entender, vivir, crear y liderar la Kultura como la guía que marca el cómo alcanzar un crecimiento rentable y sostenible para el negocio
Con: marcas líderes en el mercado, excelencia comercial con foco en el consumidor, mejoramiento continuo y Lean.

5. Discusión y análisis de la información

En el presente capítulo se hace un análisis crítico de la información del marco teórico buscando aquellos elementos que puedan extraerse de la teoría y aplicarse en la práctica a la organización de estudio, se requiere además de criterio e intuición para vislumbrar aquellos elementos que pueden hacer parte de la cultura de Kimberly Clark Barbosa, que puedan ser interiorizados dentro de la cultura organizacional para favorecer un cultura fuerte enfocada a la calidad.

5.1 De la motivación

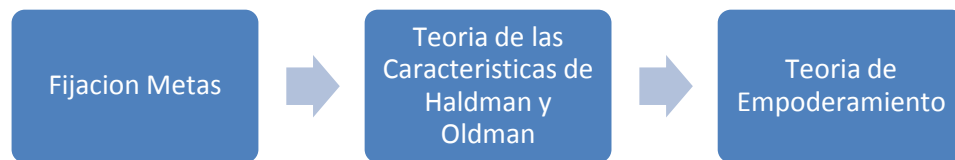
De acuerdo con la definición de ciclo motivacional de Chiavenato (Chiavenato, 1999), la motivación humana es cíclica por lo que debería mantenerse la fuerza dinámica que da origen a los comportamientos, en pro de lograr las metas de los individuos, en cuanto a los elementos encontrados en el estudio de las diferentes teorías motivacionales se encuentran conceptos demasiado valiosos dignos de ser puestos en práctica, por ejemplo el hecho de que la teoría Bifactorial de Herzberg enfatice en la atención de los factores higiénicos hace tomar conciencia de condiciones que, aunque no se pueden controlar totalmente si se pueden mitigar y que afectan demasiado la satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo, un ejemplo de ello es el calor que es un factor común a muchas plantas manufactureras, y que además de causar insatisfacción puede ser motivo de una disminución en la productividad del personal, es por esto que es muy importante identificar estos factores y proponer mecanismos para la corrección o mitigación cuando no puedan ser corregidos. De la mano de los factores higiénicos en su teoría Herzberg propone la revisión de los factores motivacionales que hace que para los empleados su trabajo tenga un sentido y por lo tanto debe ser muy bien revisado cada cargo, de forma que los individuos puedan sentirse desafiados y estimulados por las tareas que cada cargo involucra, esta teoría puede ser enlazada con la teoría de McClelland y la de Maslow, las cuales presentan por decirlo de alguna manera

categorías motivaciones que pueden servir para determinar las motivaciones individuales de los empleados, y poder encausar su trabajo; sin embargo se resalta lo que plantea McClelland en su teoría y es que las personas deberían enfocarse en una retroalimentación frecuente y concreta que les permita identificar las fortalezas y debilidades de su desempeño de forma que se potencialicen las fortalezas y se reconozcan y trabaje en las debilidades, es importante resaltar el papel del *role model*, de la fijación de las metas, y de la autorreflexión de forma positiva que cada individuo debería tener. Del modelo propuesto por Vroom se resalta el papel de las recompensas y su relación entre el esfuerzo y el valor de la recompensa para los individuos. Lawler enfatiza que el dinero no es el principal motivador y el cual puede ser sustituidos por otros elementos; la teoría de Edwar Deci se podría aplicar en personas con una alto grado de madurez pero por sus elementos no podría ser llevado al menos en una primera instancia a todos los empleados de una organización al involucrar elementos de autodeterminación particularmente los relacionados con la motivación intrínseca.

De la revisión de las teorías motivacionales se plantearán elementos soportados por las siguientes teorías: Teoría de Fijación de las metas de Locke, la teoría de las características de Hackman y Oldman y la teoría de empoderamiento o *empowerment*, lo anterior debido a la importancia del saber hacia dónde se va como norte o visión de lo que se pretende conseguir, por lo cual se parte de las metas a las cuales se quiere llegar tal como es planteado por la teoría de fijación de metas de Locke lo cual de por sí ya implica su propia motivación, reforzando con lo planteado por la teoría de las características de Hackman y Oldman en la cual se establezca para cada cargo en la organización, o al menos en un principio para los cargos que se consideren claves en el fortalecimiento de la cultura de calidad el sentido de importancia, de responsabilidad experimentada y de resultados que lleve a que cada empleado se sienta valioso, responsable y pueda evaluar sus resultados, aportando a su puesto de trabajo y mejorando sus capacidades, el último paso para lograr la motivación sería llegar al estado de empoderamiento en el cual las personas se sientan facultadas para la toma de decisiones, alerten de los problemas de calidad y traten de forma continua de hacer sus trabajo de la mejor manera en ese proceso se entregaría la información necesaria y la autonomía para la toma de decisiones.

Se encuentran algunos elementos comunes entre la teoría de las características de Haldman y Oldman y la teoría de empoderamiento uno de los cuales darle la importancia a cada labor dentro de la organización

Gráfico 5-1: Proceso motivacional propuesto KCB



Construcción Propia

5.2 Del liderazgo

De las teorías de liderazgo revisadas se descartan las siguientes por considerar que no son aplicables a la organización de estudio y a los fines que se pretenden lograr con el desarrollo de este trabajo: 1. la teoría de los rasgos de personalidad al considerar que las habilidades de liderazgo se pueden lograr y de hecho en Kimberly Clark existen escuelas de liderazgo, 2. La teoría de los estilos de liderazgo en el cual se plantean tres tipos de líderes pero no se considera el desarrollo de los líderes. 3. Teoría Situacional o de contingencia, no será revisada debido a que se necesita un esquema continuo de liderazgo y no uno de contingencia sin embargo se revisan algunos elementos aplicables a la organización. 4. La teoría de liderazgo Nivel 5 al necesitar características innatas de los líderes de este nivel, sin embargo se resalta el hecho que Darwin Smith CEO de Kimberly Clark (desde 1971 hasta la década de 1990) es calificado como un líder nivel 5.

De las siguientes teorías se consideran los siguientes puntos como aplicables a la organización de estudio: de los sistemas de administración de Likert, se resalta lo postulado acerca de que el comportamiento de líderes exitosos era de apoyo el cual

estaba orientado hacia las relaciones humanas y las personas, en un ambiente de confianza donde existe libertad para actuar y responsabilidad en todos los niveles. La teoría de Likert se enlaza con la de Blake y Mouton y se extrae de la Matriz de liderazgo el líder de equipo, aquel situado en el punto (9.9) que exige la confianza de los empleados y está atento a su desarrollo, al mismo tiempo que les proporciona los recursos y que se alcance gran eficiencia en las operaciones que lleven a cabo; de la teoría de la ruta – meta se resalta la importancia del establecimiento de metas para el logro de los objetivos; del liderazgo basado en valores se plantea la necesidad de alinear los valores que deben transmitir los líderes con los que la cultura organizacional promueve; los líderes deben ser estratégicos lo que está de acuerdo con la teoría del liderazgo estratégico. Por último, teniendo en cuenta todo lo anterior y de acuerdo con lo que se encuentra en la bibliografía se plantea la necesidad de un enfoque de líder transformacional en planta KCB.

5.3 De la cultura

A pesar de que se tienen numerosas definiciones de cultura organizacional se acepta como definición que cultura es una serie dinámica de supuestos, valores y artefactos en los cuales su significado es compartido colectivamente en una unidad social dada y en un punto particular en el tiempo. Se reconoce las diferencias en la cultura nacional y la cultura organizacional y se acepta que la cultura puede ser controlada y manejada; sin embargo esto no quiere decir que el proceso de cambio cultural sea rápido y sencillo.

Se presentan varios modelos de cultura con el fin de entender las diferentes características, comúnmente se presentan en planos con dos ejes uno relacionado a la flexibilidad y control y otro con la orientación interna y externa, dependiendo de la ubicación en el plano se presentan las características de la cultura de la organización. . A pesar de que se plantean modelos culturales con diferentes tipos de cultura se acepta que las organizaciones presentan combinaciones de diferentes tipos de cultura aunque normalmente un tipo de cultura prevalece sobre las otras.

Como característica común se observa que organizaciones flexibles en la cuales se dan climas de apoyo, conducen a implementaciones exitosas de nuevas tecnologías, y se observa que algunas organizaciones son más receptivos al cambio organizacional, lo cual, está influenciado por una cultura abierta. Se comparte lo planteado de acuerdo con el modelo de Denison que la cultura puede aumentar la efectividad de las personas y que la cultura puede inhibir o facilitar el logro de ventajas competitivas para las organizaciones.

Se encuentran elementos a tener en cuenta en la propuesta de mecanismo debido al impacto positivos que ellos confieran a las organizaciones los cuales son: comunicación, confianza, empoderamiento, entrenamiento, programas de desarrollo, visión, organización alrededor de equipos de trabajo, valores centrales, capacidad de lograr acuerdos, adaptabilidad, planeación estratégica, metas.

5.4 Del cambio organizacional

Si se quiere proceder a un cambio lo primero es entender cómo y porqué funciona algo, para entender que es lo que se quiere cambiar y cuál es la situación deseada a la cual el cambio debe llevar, Adicional que es posible que se presente una resistencia al cambio por lo cual los cambios deben ser impulsados para romper las resistencias y lograr lo deseado, dándole una gran importancia a la etapa de preparación para el cambio.

Las investigaciones soportan que las organizaciones con capacidades de producción flexibles, tienden a crear culturas que aceptan más fácilmente el cambio en general, se ha encontrado que experimentación y mejora continua impacta en la aceptación del cambio y por consiguiente en las actitudes de las áreas de trabajo y en el compromiso (Glover y otros, 2011).

De la revisión del modelo de apoyo se le da alta importancia al desarrollo organizacional y liderazgo transformacional y el modo de cambio lento y planeado (modelo de largo

plazo), el modelo de comunicación utilizado de doble lazo de aprendizaje se considera aplicable a la organización de estudio.

De la revisión del modelo de Schein, y el modelo de descongelamiento, cambio y re-congelamiento se enfatiza en la importancia de una muy buena preparación para el cambio (descongelar) y para el éxito de la permanencia se debe re congelar, sin embargo no será aplicado al considerarse que el cambio no será transformacional sino más bien incremental y de largo plazo.

En la teoría de cambio 1 y 2, de acuerdo con la magnitud del cambio y enlazado con el modelo de apoyo de largo plazo se considera que se llevará a cabo un cambio de tipo 1 en el cual no se busca cambiar la cultura organizacional de la compañía sino más bien reforzar algunos elementos para enfocar más la cultura hacia la calidad o plantear un modelo de cultura de calidad que se trabajaría al interior del organización lo que no lleva un salto a un sistema 2 con otro enfoque de cultura organizacional

El cambio que se requiere no será basado en valores económicos (teoría E) como objetivo inicial, sin embargo se espera y de acuerdo con lo revisado en la bibliografía que el fortalecimiento de una cultura enfocada a la calidad arroje beneficios económicos,

5.5 De la relación entre calidad y cultura organizacional

La importancia de los factores culturales y la cultura organizacional, se ve reflejada en el éxito de las implementaciones de los sistemas de gestión, reaccionar a cambios en el mercado requiere una cultura flexible por lo cual permanentemente se debe hacer revisión de los valores.

Para la obtención del cambio cultural de acuerdo con lo encontrado se necesitan políticas, procedimientos, entendimiento de la importancia de la calidad, conocer los requisitos y necesidades de los clientes, líneas fuertes de comunicación, valores orientados a los clientes, soporte de la alta dirección, cultura de grupo, compromiso, cooperación, comunicación abierta, involucramiento de los empleados.

5.6 De la organización de estudio

Kimberly - Clark es una multinacional con operación en 36 países que vende sus productos en más de 175 países, dentro de la filosofía one K-C se considera la visión, estrategias y valores de los empleados que hacen parte de esta compañía, dentro del plan estratégico se encuentran 4 estrategias relacionada con el crecimiento de la compañía (rentabilidad, participación en el mercado), crecimiento de los empleados y un mejor futuro. La misión global de la compañía buscar trascender a un nivel que nos solo impacta su entorno sino el mundo en general, donde evidencia su compromiso hacia la humanidad. Actualmente fue reconocida en el año 2012 como la cuarta mejor multinacional para trabajar en el mundo por GPTW (Great Place to Work).

La Cultura, los valores y los comportamientos han sido diseñados y/o escogidos para lograr las metas planteadas en el GBP 2015 (Global Business Plan). Kimberly es una compañía que se preocupa por sus empleados por su crecimiento dentro de la compañía y por su desarrollo, tiene una cultura que está siendo reforzada de forma permanente desde el CEO Tom Falk, y para el caso de Colombia por el *Country Manager* Federico Restrepo y en planta Barbosa por Nelson Morales Gerente KCB, quienes estudian interiorizan y enseñan la cultura. Independiente de los resultados de la encuesta Great Place to Work en Kimberly Clark el personal reconoce que es una gran empresa, la cual es generosa con su empleados

Sin embargo se presenta una oportunidad de mejora y específicamente para KCB es inculcar una cultura de calidad la cual puede ser realizada a través de Navegación social y/o como se nos plantea la cultura de calidad de 3 niveles propuesta por Ito y otros (2012). Se puede ver que la calidad no aparece de forma explícita en los planes

estratégicos, y solo recientemente se está incrementando la importancia al sistema de gestión de calidad de la corporación QMS (Quality Management System) por medio de auditorías realizadas por los gerentes regionales de Calidad para Latinoamérica, sin embargo no se ha alcanzado los resultados deseados en este campo. KCB ha certificado ISO 9001, y Sello de Producto como prueba de su interés por la calidad, pero debe seguir madurando y fortaleciendo la cultura enfocada a calidad

6. Mecanismos

La mayoría de las estrategias de mejora de calidad descritas en la literatura están enfocadas en comportamientos individuales y/o cambios a nivel organizacional (Krein y otros, 2010). En el capítulo anterior se decide qué modelos teóricos, serán usados en la organización de estudio y basado en los elementos que se presentan se ha decidido trabajar en los siguientes puntos para el desarrollo de mecanismos para la sostenibilidad de una cultura enfocada en la calidad.

6.1 Cultura

Antes de hacer la propuesta de cultura basada en los tres niveles de calidad se presentan la misión y la visión del área de calidad de planta KCB, las cuales fueron construidas con todos los integrantes del área y aprobadas por consenso, las definiciones de misión y visión fijan el norte acerca de el por qué se existe y hacia dónde se quiere llegar posteriormente se fijara el cómo se quiere llegar

Misión Calidad KCB

“Gestionar la calidad de los productos manufacturados y comercializados de forma que brinden bienestar y protección para la salud humana, velar por la satisfacción de los clientes, el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, y la Mejora Continua”

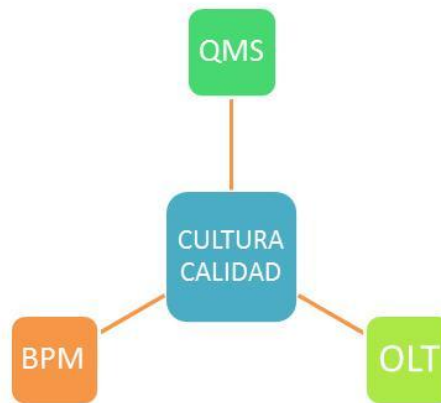
Visión Calidad KCB

“En el año 2014 Seremos la planta que evidencie una cultura fuerte de calidad como ventaja competitiva para la organización, en la cual se pueda Sustentar una permanente mejora continua y cuyo enfoque sea exceder las expectativas de nuestros clientes, para lo cual nos basaremos en los pilares de calidad: OLT, BPM, IPP, Reclamos y QMS; integraremos la calidad en todos los procesos de la compañía, siendo más competitivos y superando las marcas existentes. Esto integra además de productos conformes,

procesos internos libres de defectos que satisfagan tanto a los clientes externos como internos”.

Adicional a la definición del norte se debe plantear el cómo se debe llegar es por esto que se hace necesario plantear una estrategia, que ayude a la visualización de a qué pilares se les dará más peso o importancia de forma que apalanquen una cultura de calidad, se les da más importancia a unos pilares sin desconocer a los demás solo para dar foco y concentrar las energías en unas actividades. El diagrama 6-1 ilustra la estrategia diseñada para crear la cultura de calidad, la cual estará apalancada en tres pilares: OLT, BPM, y QMS. Los cuáles serán desarrollados de acuerdo con las necesidades de la compañía y a los objetivos para cada uno, su avance estará soportado por los elementos de medición que son las auditorías de BPM, Auditorías de OLT y Auditorías de QMS bajo la herramienta QMART

Grafico 6-1: Estrategia cultura de calidad KCB



Construcción propia

Con la definición de el que, el para qué y el cómo se debe buscar cuales son esos valores, creencias y supuestos que se pretende que el personal interiorice, comparta y que marque su forma de proceder por lo cual se da paso a una propuesta de cultura de calidad la cual debe ser comunicada, explicada, reforzada con hechos que demuestren que se vive la cultura y/o que se está en un proceso de apropiación de la misma, la cultura se presenta como un esquema muy sencillo y se alinea con la teoría de cultura organizacional y con los elementos de la cultura organizacional de KCB, por lo cual será


trabajada como un anexo más que un opuesto a la cultura de Kimberly. La propuesta de cultura de calidad KCB es de 3 niveles. Constituyéndose el primer nivel todo lo que se ve y son: los procedimientos, Especificaciones, manuales, infraestructura, software, hardware que es lo que ya se tiene.

El segundo nivel son los valores y se han tomado dos de los comportamientos one K-C (comportamientos basados en la filosofía) se quiere enfatizar en:

- Pensar como cliente: entiendo y anticipo las necesidades de mis clientes y busco innovaciones para su beneficio.
- Mejorar continuamente: traspaso mis fronteras para conseguir nuevas ideas y así mejorar nuestro negocio
- Excedo las Expectativas: doy la milla extra, me desarrollo personal y profesionalmente.

El tercer nivel está relacionado con los principios básicos y el que ha sido definido es: “Calidad es hacer las cosas bien desde el principio”

Grafico 6-2: Cultura calidad KCB

	<p>Nivel 1 (Artefactos y Creaciones) QMS: Especificaciones, OLT, BPM, Procedimientos, manuales</p>
	<p>Nivel 2 (Valores) Valores comunes de calidad: Pienso como cliente, Mejoro Continualmente, excedo las expectativas</p>
	<p>Nivel 3 (supuestos Básicos) Principio básico de calidad: Calidad es hacer las cosas Bien desde el principio.</p>

Construcción propia

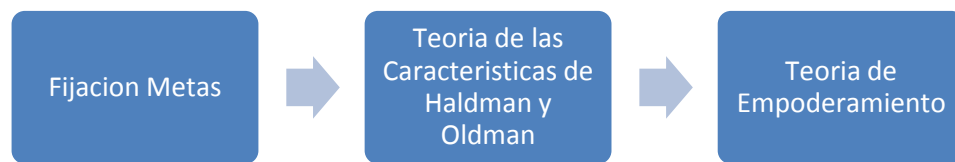
Hasta el momento se ha planteado un modelo cultural, una estrategia, y se han enunciado, la misión, la visión de lo que se sueña que se alcance, es necesario acompañar estas iniciativas de campañas de divulgación, pero más que una publicación es necesario una sensibilización mediante diálogos y ejemplos al interior de la organización o de otras organizaciones, es necesario motivar al personal inculcar un

sentido de urgencia y de pertenencia; se debe compartir un sueño en el cual sean evidentes los beneficios que trae a la compañía fortalecer la cultura de calidad, es posible que se presenten resistencias al cambio y que el personal no quiera salir de su zona de confort, por lo que se requiere de un liderazgo visible que impulse el cambio, este líder debe ser de apoyo debe servir a la organización y encontrar el punto exacto entre motivación y resultados de los empleados.

6.2 Empoderamiento

Los administradores deben actuar para crear una cultura organizacional que soporte el empoderamiento, debido a que la cultura tiende a estar interiorizada y es transmitida a través del comportamiento de los líderes de la organización, los miembros de la organización descifran la cultura basados en lo que los líderes le prestan atención, las mediciones, el control y la forma en la cual los líderes reaccionan a los incidentes críticos y las crisis (Schein, 1983 citado por Sigler y Pearson, 2000). Acciones específicas que los administradores pueden incluir son: crear declaraciones formales de la filosofía de la organización que soporten la cultura deseada, *el role modeling* de los comportamientos deseados y *coaching*, desarrollar sistemas explícitos de recompensas para soportar la nueva cultura y desarrollar nuevos criterios para reclutamientos y selección de personal (Sigler, Pearson, 2000), los administradores también pueden soportar los cambios culturales modificando los ritos existentes o desarrollando nuevos ritos.

Hung y otros (2011) presentan que las prácticas de TQM demuestran que el involucramiento de los empleados es el principal factor que afecta el éxito de TQM, Esto implica que las organizaciones deben fomentar el involucramiento de los empleados en prácticas que generen valores claros y actividades de aprendizaje organizacional. Personal comprometido está asociado con mayor nivel de conocimiento, pocas barreras reportadas y actitudes más positivas (Sinkowitz-Cochran y otros, 2012)

Grafico 6-3: Proceso motivacional propuesto KCB

Construcción Propia

De acuerdo con la propuesta de proceso motivacional para KCB se empezará por lo siguiente:

Primera etapa fijación de metas: son definidas a través de una herramienta corporativa que es el A3 que contiene los resultados y reflexiones del año anterior, la estrategia, el plan de acción para el siguiente año, con las iniciativas y actividades los cuales son organizados en un gráfico de Gant con las fechas a ser realizados. Una vez definido el plan de acción y las metas propuestas se debe comunicar a los empleados involucrados el cómo y permitir que ofrezcan sus puntos de vista, aunque para la construcción del mismo se han tomado en cuenta las necesidades del grupo.

Segunda Etapa características de Haldman y Oldman: los factores higiénicos deben ser revisados con salud ocupacional para mitigar los efectos en el desempeño de los empleados específicamente los que más impactan en planta KCB son calor y ruido sin embargo por áreas de trabajo se tienen planes para mitigación del calor, y con salud ocupacional se revisa permanentemente la necesidad de protección auditiva de los empleados, se han hecho cabinas para insonorización de algunas máquinas lo que le apunta a resolver estos factores. Y para los factores motivacionales se presentan 2 alternativas: hacer reuniones grupales por cargo, o por área o reuniones individuales (entre los empleados y jefes o líder de área) donde se revise: la descripción de cargo de los empleados, sus funciones, sus responsabilidades, por qué son importantes las tareas y funciones, se establezca qué se espera de cada uno, cómo será evaluado su desempeño y se invite a la participación de plantear qué actividades creen que no agregan valor y deberían ser revisadas, y en cuáles nos debemos enfocar; una vez socializado y aclaradas las dudas se pasaría al compromiso y éste es, mediante un acto

simbólico se procede a la firma de un pequeño documento donde cada uno establece a qué se compromete, lo firma el empleado y lo firma el jefe o líder de área. En este punto se tiene como algo simbólico la entrega del carnet que los acredita como integrantes del área y que contiene el logo del área por un lado y el principio básico de calidad y los valores por el otro lado, se busca que este simple detalle dé sentido de pertenencia y que el personal sienta orgullo de portarlo.

Tercera Etapa o teoría de empoderamiento: en este punto se propone entregar a cada empleado proyectos (el alcance de los mismos dependerá de los cargos, y conocimiento) los cuales deben ser liderados por cada uno, el jefe del empleado entrega información de los resultados que se esperan del proyecto, la información necesaria para ser ejecutado, otorga autonomía para la toma de decisiones, y asigna los recursos para llevarlo a cabo, cada proyecto debe tener un entregable que será revisado con el jefe y/o líder de área, por ejemplo a nivel operativo los proyectos pueden ser: la gestión visual de las carteleras del área, la actualización de información específica, el entrenamiento en un tema específico al grupo de trabajo, el desarrollo de un herramienta para captura de datos, la divulgación a los compañeros de información relativa a la calidad, la administración de orden de una área específica, etc. Estos proyectos deben apuntarle a la calidad de los productos y/o procesos para lograr el empoderamiento de los empleados; dependiendo de los logros de los empleados se asignarán nuevos proyectos y se reconocerá los mejores resultados. Es absolutamente necesario para llegar al empoderamiento empleados entrenados es por esto que se revisará más adelante cuál será la estrategia más adecuada para lograr que el conocimiento sea interiorizado

6.3 Comunicación

Dentro de las categorías conceptuales para abordar el cambio cultural enfocado a la calidad la comunicación ocupa un puesto clave debido a que la palabra es el instrumento de gestión por excelencia y el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener una cultura fuerte de calidad como elemento clave de mejoramiento de la competitividad organizacional.

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con

los demás intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. La palabra representa una oportunidad de ejercer una influencia sobre las actitudes y los comportamientos del otro, y es esta posibilidad la que debe ser aprehendida e interiorizada, para lograr los objetivos planteados, adicional, es a través de la conversación y el intercambio de ideas que el saber progresa, A continuación se presentan los mecanismos para el fortalecimiento de la comunicación.

6.3.1 Reuniones Grupales

Una condición favorable para el dialogo, son las reuniones grupales, en las cuales se fomenta el uso de la palabra, por lo cual se dan relaciones de solidaridad, colaboración, mutuo apoyo, reciprocidad y fidelidad, como estrategia para el propósito se plantea la creación de un grupo conformado por todo el personal del área de calidad en el cual participan líderes y personal operativo y se dan relaciones informales en las cuales se valora la palabra de cada integrante y se busca alinear metas, capacitar, entrenar, comprometer, escuchar: las razones, las causas, las situaciones que se presentan en el día a día y las posibles soluciones para abordarlas y generar un cambio positivo que ayude a promover en la organización una cultura enfocada al cliente y la mejora continua. La construcción de este comité o el establecimiento de esta reunión le apunta no solo al objetivo de mejorar la comunicación sino también al esclarecimiento y fijación de metas, alineación de objetivos, desarrollo de estrategias, nivelación de conocimientos, compartir buenas prácticas y generación de lazos de confianza, amistad, y compromiso con todos los empleados. El buen desempeño y los resultados de esta reunión dependerán del enfoque del líder, la preparación de la reunión y el desarrollo de la misma.

A continuación se describe la construcción del grupo: las temáticas, los objetivos la periodicidad; se establece semanalmente con una intensidad horaria de una hora

Gráfico 6-4: Temática Comité de calidad

TEMAS COMITÉ CALIDAD
OGSM
Organigrama y Funciones
QMS - OPM
Metrología
Manual de Inspección OLT
Revisión resultados Auditoria Interna
Liderazgo Operativo
EsKuela de Liderazgo de Calidad
Estadística Básica EWMA
Nivelación 2012
EWMA
Interpretación de gráficos de EWMA
Concesiones, Reclamos, Waiver
No Conformes
Formato re inspección
Semana de Calidad QEHS
Auditoria ISO
Control de Documentos
A3 calidad 2013
Conceptos Técnicos Papeleros
BPM

Construcción Propia

Los integrantes son los inspectores de calidad, los coordinadores de calidad y el jefe de calidad, se busca crear en primera instancia este grupo piloto para irradiar posteriormente a toda la planta. Algunas reuniones son dirigidas de la siguiente manera: una persona prepara un tema, lo expone y se da origen a la discusión y retroalimentación, permitiendo aclarar dudas, exponer puntos de vista y dar vía libre a la participación de todos los integrantes del equipo; de la reunión quedan unas tareas y unos pendientes a los cuales se les hace seguimiento en cada reunión, otras serán exposición por parte del líder, videos, asistencia a la sala e-learning o trabajo en campo La asistencia a la reunión no es obligatoria pero se invita a que todo el grupo participe. Se incluyen temas de desarrollo personal como liderazgo operativo con LCO (Liderazgo y cultura organizacional – Departamento de recursos humanos) para que a través de la sicóloga se fortalezcan no solo los conocimientos y destrezas del equipo sino también las habilidades administrativas del personal.

6.3.2 Boletín “El Kalidoso”

La propuesta nace de la necesidad de trascender, sensibilizar y comprometer a todo el personal de planta con la calidad, el boletín se propone a ser realizado de forma bimensual y traerá unas secciones básicas que son:

- una historia con calidad: en la cual se busca contar pequeñas historias que enfatizen comportamientos positivos relacionados con calidad.
- Cómo vamos: será un resumen de los indicadores de calidad y estará relacionado con los costos asociados a la no calidad de forma que se pueda ver la tendencia y las personas se sensibilicen con lo que de acuerdo con el personal hemos visto que les impacta más y que podría evitarse *“haciendo las cosas bien desde el principio”*.
- historieta: se dará a conocer (entrenamiento) un tema relacionado de forma fácil en forma de historieta.
- El reto: actividades de entretenimiento alusivas a calidad (sopas de letras, crucigramas).
- Hablemos con calidad: actividad para construir confianza.
- Noticias de interés y reconocimientos: este espacio estará disponible para comunicar eventos y publicar resultados de concursos, y reconocer conductas de calidad.

6.3.3 Premios calidad y reconocimientos

Alertas de Calidad: Se implementará el programa de alertas de calidad cuyo objetivo es que las personas comuniquen condiciones sub estándar que puedan dar origen a incidentes de calidad potenciales o reales, se busca incentivar que las personas identifiquen de forma proactiva y se tomen acciones preventivas, para eliminar las causas de no conformidades potenciales y acciones correctivas para eliminar la causa de no conformidades reales.

Historias de Calidad: De acuerdo con Parker y Lorenzini, (1993), si se cambia una historia se cambia la realidad, al menos la realidad con la organización, se promoverá que los empleados escriban sus propias historias enfocadas en calidad, y se divulgarán aquellas que impacten de forma positiva a la cultura de calidad.

Área Kalidosa: será el área que tenga mejores indicadores en el trimestre los indicadores serán el OGSM, Reclamos, Ti, Ci, Costos de la no calidad. Se hará una publicación y reconocimiento en el boletín

El trabajador con calidad: será la persona que se destaque durante el periodo por su compromiso con la calidad el cual se verá reflejado por su conocimiento (resultados evaluaciones), compromiso con el OLT (cumplimiento pasadas), su presentación personal: buen uso del uniforme (por cumplimiento de BPM) alertas de calidad reportadas e historias. Las recompensas para los trabajadores escogidos serán electrodomésticos o artículos de tecnología de la información.

Los reconocimientos serán celebrados mediante almuerzos, tortas o notificaciones a los logros alcanzados por las áreas ej: los buenos resultados en las auditorias entre otros.

6.3.4 Semana QEHS

Es un periodo de tiempo (normalmente se programa una semana) compartido con la áreas de ambiental, control perdidas y salud, en el cual se hacen actividades que buscan que los empleados aprendan de forma lúdica mediante juegos, conferencias y actividades acerca de los concepto de las áreas y de los sistemas de gestión de la planta, la mecánica es reservar un espacio tipo feria donde se reúnen las personas, disfrutan, aprenden, concursan. Se estimula la participación mediante concursos individuales e inter áreas con premios de carácter no monetario como electrodomésticos o artículos de tecnología de la información.

6.3.5 Otros Mecanismos

Adicionalmente se diseñaran pendones de calidad con la misión visión, y modelo cultural de calidad para ser ubicados en diferentes partes de la planta.

Se utilizará medios de comunicación masiva para las campañas de expectativa, proyectos, y reconocimientos asociados con los logros de calidad.

6.4 Entrenamiento

Los administradores deben facilitar el entrenamiento como una forma de incrementar el involucramiento de los empleados en la mejora de la calidad, con programas de entrenamiento los miembros de la organización abrazan un proceso continuo de aprendizaje con el propósito de actualizaciones en su trabajo y crecimiento intelectual. El entrenamiento debe basarse en técnicas y herramientas de calidad (Tari y otros, 2007), así como aspectos humanos.

Las estrategias de aprendizaje organizacional deben ser adaptables al entorno de la compañía, Senge (1990) definió como aprendizaje organizacional como relaciones dinámicamente balanceadas en las cuales las organizaciones adquieren conocimiento externo y ajustan su actividades organizacionales, el aprendizaje organizacional puede ser dividido en individual, equipos y niveles organizacionales (Hung y otros, 2011), el aprendizaje organizacional es un proceso de establecer conocimiento organizacional y normas en una cultura organizacional que altere y genere efectividad organizacional mejorando las habilidades humanas. El desarrollo de una cultura de aprendizaje organizacional requiere el establecimiento de metas organizacionales claras, una cultura de compartir y una conexión entre los subsistemas organizacionales sus estructuras y culturas, Senge (1990) argumentó que si una organización no puede alcanzar un estado de excelencia sostenible, requiere aprendizaje continuo mientras busca la excelencia de calidad (Hung y otros, 2011).

La habilidad de aprendizaje de los empleados mejora la absorción y asimilación de la información interna, mejora las ventas, crecimiento de ingresos, satisfacción de los clientes e innovación, Hung y otros (2011) demuestran que hacer del aprendizaje una estrategia es un aspecto importante que influencia el aprendizaje organizacional, por lo cual los administradores deben formar y confirmar la dirección y las metas de aprendizaje y desarrollar culturas que lo promuevan.

Se construye una matriz de entrenamiento de calidad por cargo pero se debe enfatizar que los empleados asistan a las capacitaciones e interioricen el conocimiento pues se cuenta con la infraestructura y personal idóneo para impartir las capacitaciones, también se debe mejorar el foco de las capacitaciones para evitar desaprovechar los esfuerzos que se hacen se resalta que la matriz también prioriza (aunque acá no se evidencia) el orden de los entrenamientos y el tiempo que se requiere de acuerdo con la prioridad para recibir dicho entrenamiento como parte del proceso de formación de cada empleado de KCB

Gráfico 6-5: Matriz de entrenamiento calidad KCB por cargo

ENTRENAMIENTO OLT												
Cargo	Certificación en variables	Certificación en atributos	Manual de inspección en línea	Especificaciones y estándares	Reacción a eventos rojos y amarillos	Manejo Productivo no conforme	EWMA	Uso estación olt	Interpretación indicadores de calidad	Sensibilización Calidad	Herramienta Auditoría OLT	Total
Empacador	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		17
Operario	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		17
Inspector	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
Supervisor de Producción	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
Coordinador de Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
Coordinador de Producción	D	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Ingenieros de Procesos	D	D	X	X	X	X	X	D	X	X	X	11
Líder de Área	D	D	X	X	X	X	X	D	X	X	X	9
Duración (hr)	3	3	1	1	2	1	1	1	0.5	0.5	1	16
Estrategia	En piso de planta con el inspector	En piso de planta con el inspector	Conferencia y/o taller	Conferencia y/o taller	Conferencia y/o taller	Conferencia y/o taller	Taller	En piso de planta con el inspector	Conferencia y/o taller	Conferencia y/o taller	Taller	

Convecciones

X Obligatoria

D Deseable

Construcción Propia

Se necesita un enfoque diferente a las capacitaciones de forma que el empleado se convierta en el responsable de su propio desarrollo, se implementará el carnet de calidad que certifica que las personas tienen los conocimientos mínimos que los acreditan como empleados capacitados en calidad y por lo tanto con las competencias para el normal desempeño en su cargo en cuanto a los requisitos de calidad, dicho conocimiento deberá ser renovado cada dos años. Este plan de capacitación estará alineado con las estrategias de capacitación de planta KCB

6.5 Liderazgo

El liderazgo es un ingrediente esencial de la mejora de la calidad, una de las herramientas claves del liderazgo son habilidades de planeación, la planeación de la calidad es necesaria en orden para administrar la calidad a través de la organización, los administradores deben crear valores, metas y sistemas para satisfacer los clientes. Los administradores pueden integrar ítems relacionados con la calidad dentro de la planeación de forma que se definan metas enfocadas en la mejora a la calidad (Tari y otros, 2007):Es necesario desarrollar a los líderes internos alrededor de una filosofía clara y convincente de modo que logren la integración del personal alrededor de objetivos bien definidos que contribuyen al logro de la misión y visión de sus organizaciones, es necesario desarrollar a los líderes formales e identificar a los líderes informales (Arriaga y otros, 2005).

El liderazgo transformacional podría estimular el cambio cultural orientado hacia valores, normas y creencias de mejora de calidad, esto podría incluir énfasis en solución de problemas, sistema de niveles de pensamiento, aprendizaje, compartir información y cooperación entre grupos (Waldman y otros, 1998). Waldman (1998) encuentra 3 hallazgos principales, el primero es la importancia de la presencia física de la alta dirección, la cual está asociada con un activo liderazgo transformacional, en la cual se muestre compromiso con la misión; la importancia de la continuidad en el tiempo de las acciones de liderazgo como la presencia física, lo que en su ausencia podría dar origen a dudas sobre el verdadero compromiso de la alta dirección, y tercero la flexibilidad a nuevas ideas y aproximaciones como los esfuerzos por mejorar la calidad progresan.

El liderazgo puede impactar la cultura a través de comportamientos que incluyen refuerzos en la comunicación, presencia física, escuchar a los empleados, rápida actuación a las sugerencias, la alta dirección debe demostrar a través de desarrollo de políticas y acciones que la calidad no será opacada por las otras prioridades, la alta dirección debe ser persistentemente visible en los procesos de mejora de la calidad en el tiempo lo cual deja como conclusión que el liderazgo necesita ser persistente y flexible (Waldman y otros, 1998).

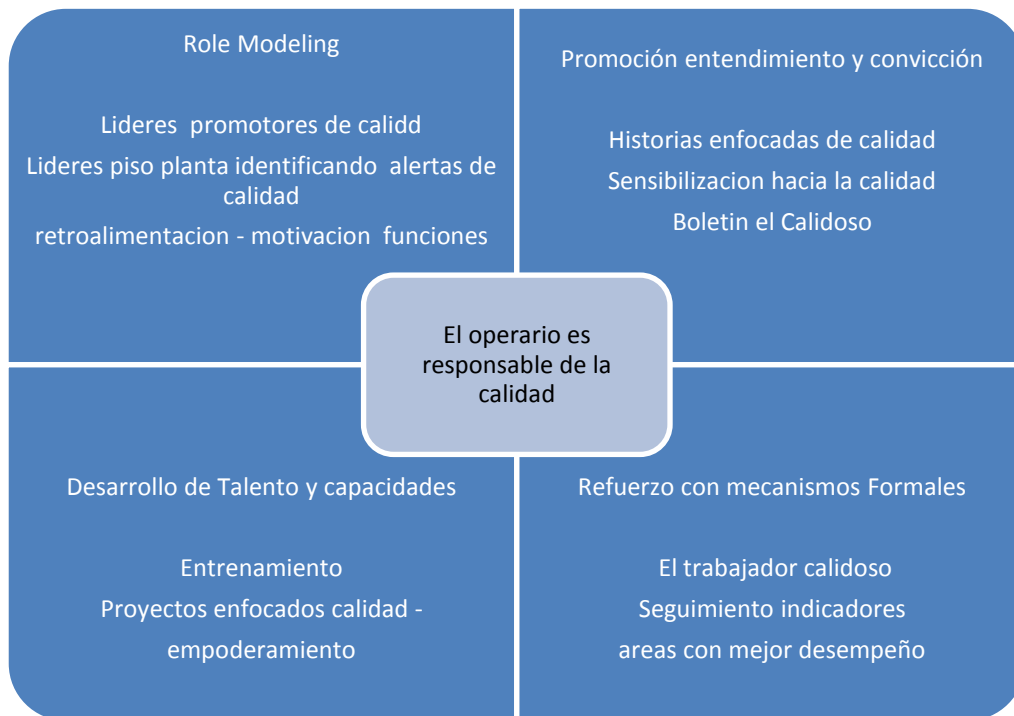
Se establece la necesidad de líderes transformacionales para planta KCB, por lo cual se reforzarán las características de esta teoría y se planteará la necesidad de que las Eskuelas de liderazgo de Kimberly apunten a que los líderes trabajen en la atención individualizada a sus empleados, la motivación intelectual, y el liderazgo inspiracional entre otros para que estimulen la conciencia de los empleados. Se requiere un líder que sea capaz de impulsar los cambios, que reúna las características deseadas para el logro de los objetivos, que inspire a los demás y que catalice las iniciativas que lleven al logro de las metas. Es necesario entrenar al grupo de calidad como inspectores líderes, por lo cual se partirá con sesiones de coaching con los coordinadores enfatizando en cada uno de esos elementos que pueden lograr el liderazgo transformacional en las organizaciones, se pretende ir influenciando grupos pequeños desarrollando líderes al interior de cada grupo que influyeran a más personas y así lograr el cambio cultural

La presencia física de los líderes es muy importante en las áreas productivas y de acuerdo con lo que los empleados interiorizan, lo que para sus líderes es importante (*role model*) se propone sensibilizar a los líderes de la necesidad de que se interiorice la cultura de calidad y que se cambie la concepción de que la calidad depende de los inspectores de calidad, de forma que los líderes transmitan que son los operarios los responsables de la calidad. Se necesita que los operarios se sientan con la facultad de establecer si los productos cumplen con los criterios de calidad (variables y atributos) de forma que sean ellos los primeros en dar alertas, tomar acciones cuando se presenten desviaciones de los objetivos y aceptar o rechazar productos.

Se propone un modelo de influencia, para lograr dicho comportamiento basado en las herramientas Lean en la cual la participación de los líderes es muy importante para el logro del objetivo de dicho modelo.

Por medio de el gráfico 6-6 se explica el modelo de influencia de la siguiente manera: en el centro está el cambio de perspectiva y comportamiento que se quiere lograr: El operario es responsable de la calidad; en la parte superior derecha se plantean las estrategias con las cuales se espera promover el entendimiento y la convicción, en la parte inferior derecha se plantean las estrategias que sirven como reconocimientos y motivación para alcanzar el objetivos, el cuadrante inferior izquierdo nos presenta las actividades para el desarrollo de habilidades y talento de las persona, por último el cuadrante superior izquierdo presentan las acciones desde el liderazgo para lograr el objetivo propuesto.

Gráfico 6-6: Modelo de influencia propuesto KCB



Construcción propia

6.6 Construir Confianza

La confianza es uno de los factores críticos de éxito que permiten mejoras las organizaciones (Zapata, Rojas, 2010), ésta es un concepto multidimensional que refleja una serie de relaciones subjetivas, entre las que se cuenta el comportamiento humano.

La confianza y la desconfianza interpersonal son dimensiones del comportamiento humano, en el nivel persona-persona, Currell y Judge (1995, citado por Zapata, Rojas, 2010) definen la confianza como el comportamiento de un individuo creyendo en otro bajo condición de riesgo. La mayoría de los investigadores están de acuerdo con que la confianza se desarrolla y construye con el tiempo, la confianza interpersonal es la base para la confianza organizacional, además se constituye en un activo para asegurar las metas en el largo plazo. La confianza crece sobre la buena fe o buena voluntad, y disminuye la incertidumbre y da continuidad.

Para construir confianza que esté alineada con uno de los comportamientos One K-C se debe estimular la discusión sana y participación de los empleados, se utilizarán mecanismos como retroalimentaciones enfocadas hacia el personal, y se estimulará la comunicación clara a través del Buzón Hablemos con calidad que busca que las personas expresen libremente lo que piensan, relacionado con la calidad de los productos, las normas, prácticas, sistemas de gestión entre otros, las respuestas a las preguntas comentarios u observaciones se harán: a través del correo interno, o del boletín “el Kalidoso” y dependiendo del impacto del tema y la cobertura se resolverán en las reuniones gerenciales.

7. Conclusiones

El interés por la calidad ha estado presente a través de la historia y hoy en día la excelencia en la calidad se ha reconocido como clave para la competitividad mundial, la mejora de la calidad de los productos y servicios es fundamental para el éxito de una compañía.

La calidad ha evolucionado desde el concepto pasa o no pasa (acepto o rechazo) hasta los sistemas de gestión de calidad que están orientados no sólo a satisfacción de las necesidades de los clientes sino también a la mejora continua, que contribuyen a la mejora del desempeño organizacional de las compañías, lo que hace que la calidad tome una dimensión estratégica para las empresas, aplicable al fenómeno de globalización de los mercados donde la competencia es creciente al haber mayor oferta.

Hay algunos investigadores que ven la cultura como una variable que puede ser administrada y manejada, otros autores opinan que no puede ser modificada, sin embargo se puede concluir, debido a las evidencias que sí puede ser modificada, de hecho, esto está apoyado por todas las teorías de cambio organizacional.

La cultura organizacional puede convertirse en una barrera para la implementación de los cambios organizacionales, por lo que es tan importante su estudio y un adecuado proceso de preparación para los cambios o lo que Schein llamaría descongelamiento.

A pesar de que existen diferentes definiciones de cultura organizacional y tipos de cultura organizacional las organizaciones normalmente exhiben combinaciones de diferentes tipos de cultura, donde puede predominar un tipo más que otros, algunos autores coinciden que organizaciones culturales con estructuras más flexibles, climas de apoyo, y con sistemas de valores abiertos: es probable que mantengan visiones positivas hacia el cambio organizacional.

Para que un cambio cultural sea exitoso la comunicación debe ser parte de un proceso genuino de diálogo, y a pesar de existir muchas teorías, cada organización puede escoger la que considere se adapte más a sus necesidades de cambio, o escoger elementos de varias teorías de cambio, (hacer combinaciones de las mismas), sin embargo se debe ser muy cuidadoso de cómo debe hacerse el proceso para sacar lo mejor de cada teoría y asegurar el éxito.

Diferentes tipos de cultura influyen diferentes prácticas de los sistemas de gestión de la calidad, las actitudes de los empleados y los comportamientos son críticos para la implementación de cambios que lleven a la implementación de programas de gestión de la calidad.

Una cultura corporativa flexible y adaptable permite a las organizaciones reaccionar exitosamente a cambios en el mercado global, por lo que los administradores deben estar muy atentos a cómo adaptar los valores corporativos a los cambios del entorno.

La cultura de calidad se puede plantear a través de la cultura organizacional y puede dividirse en 3 niveles que se enfocan en las creencias, valores y supuestos que se comparten por la organización.

En cuanto a las teorías de motivación y de liderazgo, así como los modelos de cultura organizacional se presentan muchas opciones, que nos permite extraer lo mejor de cada una o lo que se considera aplicable a la organización de estudio para plantear alternativas únicas que se convierten en mecanismo para la generación de cultura organizacional.

Se encuentra que los siguientes elementos producen impactos positivos a las organizaciones los cuales son: comunicación, confianza, empoderamiento, entrenamiento, programas de desarrollo, visión, organización alrededor de equipos de trabajo, valores centrales, capacidad de lograr acuerdos, adaptabilidad, planeación estratégica, metas por lo cual deben ser revisados para la sostenibilidad de una cultura de calidad.

Antes de proceder a hacer cualquier cambio en una organización lo primero que se debe hacer es entender cómo funcionan las cosas, para entender qué se quiere cambiar y establecer cuál es la situación ideal a la que se quiere llegar con el cambio.

No siempre los cambios que se requieren en las organizaciones son cambios que nos llevan a pasar de un sistema a otro, a veces los cambios toman tiempo y no se observan sino al interior de los sistemas.

Se establecen mecanismos para la sostenibilidad de una cultura fuerte de calidad basadas en los siguientes conceptos: cultura, empoderamiento, comunicación, entrenamiento, liderazgo y confianza, al establecerse que causan un impacto positivo en esta.

Bibliografía

ASQ (American Society for Quality) and the Baldrige National Quality Program <http://asq.org/new-to-quality/next-steps/index.html> (Citado Septiembre 2010).

Aboelmaged, M.G. (2010) Six Sigma quality: A structured review and implications for future research. *International Journal of Quality and reliability Management*, 21 (3).

Akamavi, R.K. (2005) Re-engineering service quality process mapping: E-banking process. *International Journal of Bank Marketing*, 23 (1 SPEC. ISS), pp. 28-53.

Ali, Zalina y otros (2011). Teamwork Culture in Improving the Quality of Learning Basic Statistics Course. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol 18.

Althoff, G., Ellebrecht, A., Petersen, B. (2005). Chain quality information management: Development of a reference model for quality information requirements in pork chains. *Journal on Chain and Network Science*, 5 (1).

Arriaga, Maria Cristina y otros. (2005). Implementación de Cambios culturales en las organizaciones. Instituto de investigaciones y asistencia tecnológica en Administración. Universidad Nacional del Rosario.

Arumugan, V., Chang, H.W., Ooi, K.-B., Teh, P.-L (2009). Self-assessment of TQM practices: a case analysis *TQM Journal*, 21 (1).

Arumugan, V., Ooi, K.-B., Fong, T.-C (2008). TQM practices and quality management performance: An investigation of their relationship using data from ISO 9001:2000 firms in Malaysia. *TQM Journal*, 20 (6).

Asif, Farah (2011). Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Journal of Business Research*. Vol 64.

Beer, Michael; Nohria, Nitin. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. May- June

Berququist, B., Albing, M. (2006). Statistical methods – Does anyone really use them?. *Total Quality Management and Business excellence*, 17 (8).

-
- Bernal, Cesar, Sierra, Hernan (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson Education, Prentice Hall.
- Bhuiyan, N., Alam, N. (2005). A case study of a quality System implementation in a small manufacturing firm. *International Journal of Productivity and Performance management*, 54 (3).
- Biljana, Bogicevi. Role of the reward system in managing changes of organizational culture. *Originalni Naucni Radovi/Scientif Papers*.
- Blanchard, Kenneth. (1986). El líder ejecutivo al minuto como aumentar la eficacia por medio del liderato situacional Grijalbo. Mexico..
- Blanchard, Kenneth. (1996). Empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facilitar a los empleados funcione en su empresa. Norma. Santafé de Bogotá.
- Blanchard, Kenneth. (1997). Administración por valores como lograr el éxito organizacional. Norma, Santafé de Bogotá.
- Chen, C.C., Tseng, Y.-D (2011). Quality evaluation of product reviews using an information quality framework *Decision Support Systems*, 50 (4).
- Chen, J.C.H., Chong, P.P., Gering, K., Chuang, T.-T (2005). Improve customer service through organizational learning: A case study *International Journal of Innovation and learning*, 2 (1).
- Chiavenato, Idalberto.(1999). Administración de Recursos Humanos. (5ta Ed). Editorial Mc Graw Hill.
- Chin, K.S., Yeung, I.-K., Pun, K.F. (2006). Development of an assessment system for supplier quality management. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (7).
- Chou, David; Chou, Amy.. (2011). Innovation outsourcing: Risk and quality issues. *Computer standards & Interfaces*.33
- Crosby, Philip B. (1989). Hablemos de calidad. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá.
- Crosby, Philip B. (1988). Dinámica Gerencial el arte de motivar a los demás. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá.
- Curry, A.a, Kadasah, N.b. (2002). Focusing on key elements of TQM – Evaluation for sustainability. *TQM Magazine*, 14 (4).
- Da silva, Reinaldo O (2002). Teorías de la administración. Thomson editores, 1ra edición. Mexico.

Daub, Claus-Heinrich. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner production*. Vol 15.

Deming, Edwards; (1992). *Calidad Productividad y competitividad la salida de la crisis*. sin Editorial. null.

Denison, Daniel. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis. Santafé de Bogotá.

El Shenawy, E., Baker, T., Lemak, D.J. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24 (5).

Evans, James, Lindsay, William. (2008), *Administración y control de la calidad*, (7 ed.) Cengage Learning Editores.

Feigenbaum. A V. (1963). *Control total de la calidad Ingeniería y Administración*. Continental. México.

Fotopoulos, C.B., Psomas, E.L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26 (2).

Furterer, S., Elshennawy, A.K. (2005). Implementation of TQM and Lean Six Sigma tools in local government: A Framework and a case study. *Total Quality Management and Business excellence*, 16 (10).

Global Quality Assurance and Regulatory Affairs Education Material Library (Kimberly Clark) <http://home.kcc.com/a3/qa/Pages/Default.aspx> (Citado Septiembre 2010).

Glover, Wiljeana y otros. (2011). Critical success factors for the sustainability of kaizen event human resource. *Int. J. Production Economics*. Vol 132.

Goh, Yang Miang; y otros (2012). Dynamics of safety performance and culture: a group model building approach. *Accident Analysis and prevention*, 48.

Gomez, Ignacio; Ricardo, Rafael. (2009). Similarities and differences existing in cultural profiles of Colombian organizations of higher and lower performance. *Revista de la Facultad de ciencias economicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. *Revfac.cien.econ*, XVII (1), 9-24.

Gonzalez Serra, Diego Jorge. (2008) *Psicología de la motivación*. La Habana. Editorial Ciencias Médicas.

Grossman, Gary y otros. (2010). Teacher education accreditation in turkey: The creation of a culture of quality. *International journal of Educational Development*, Vol 30.

Gottesman, Aron; Morey, Matthew. (2012). Mutual Fund corporate culture and performance. *Review of financial economics*. Vol 21.

Hagemeyer, C., Gershenson, J.K., Johnson, D.M. (2006). Classification and application of problem solving quality tools: A manufacturing case study. *TQM Magazine*, 18 (5).

Hensley, R.L., Dobie, K. (2005). Assessing readiness for six sigma in a service setting *Managing Service Quality*, 15 (1).

Hojman E. David, Perez, Gregorio. (2005). Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena. *Revista Latinoamérica de Administración*. (Vol 35)

Hofstede, Geert; McCrae, Robert. (2004). Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross- Cultural Research*. Vol 38.

Hulkko, H., Abrahamsson, P.A (2005). Multiple case study on the impact of pair programming on product quality *Proceedings – 27th International Conference on software Engineering, ICSE05*.

Hung, Richard; y otros. (2011). Impact of TQM and Organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business review*. Vol 20.

Idris, M.A., Zairi, M. a b (2006). Sustaining TQM: A synthesis of literature and proposed research framework. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (9).

Irani, Z ; Beskese, A. Love, P.E.D. (2004). Total quality Management and corporate culture: constructs of organizational excellence. *Technovation*. 24.

Ishikawa Kaorus. (1991). *Que es el control total de calidad la modalidad Japonesa Norma*, Santafé de Bogotá.

Ito, Satoshi y otros. (2012). Does cultural assimilation affect organizational decision-making on quality- related incidents?- A company's post-M&A experience. *Journal of international Management*. Vol 18.

Jeyapaul, R., Shahabudeen, P., Krishnaiah, K. (2005). Quality management research by considering multi-response problems in the Taguchi method – A review *International Journal of Advance Manufacturing Technology*, 26 (11-12).

Jones, Renae A; Jimmieson, Nerina L; Griffiths, Andrew. (2005). The impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for change. *Journal of Management Studies* 42:2, March.

- Juran, J M; Gryna, Frank M. (1995). Análisis y planeación de la calidad del desarrollo del producto al uso. McGraw-Hill, Santafé de Bogotá Colombia, 3 ed.
- Kaynak, H., Hartley, J.L. (2005). Exploring quality management practices and high tech firm performance. *Journal of High Technology Management Research*, 16 (2).
- Klefsjö, B., Bergquist, B., Edgeman, R.L. (2006) Six Sigma and Total Quality Management: Different day same soup?. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage* 2(2).
- Klefsjö, B., Bergquist, B., Garvare, R. (2008). Quality management and business excellence, customer and stakeholders: Do We agree on what we are talking about and does it matter?. *TQM Journal*, 20 (2).
- Kumar, A., Antony, J. Dhakar, T.S (2006). Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability *Benchmarking*, 13 (3).
- Kumar, U.D., Nowicki, D., Ramírez- Márquez, J.E., Verma, (2008) D. On the optimal selection of process alternatives in a Six sigma Implementation *International Journal of Production Economics*, 111 (2).
- Ladhari R, et al, (2010). Culture and personal values: How they influence perceived service quality. *Journal of Business Research*.
- Lakhal, L., Pasin, F., Limam, M. (2006) Quality management practices and their impact on performance *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (6).
- Lawler, Edward E. (2001) Como Recompensar la excelencia estratégica para estimular y remunerar el desempeño sobresaliente. Norma Santafé de Bogotá.
- Leatherman, S.T., Hibbard, J.H., McGlynn, E.A. (2003) A research agenda to advance quality measurement and improvement. *Medical care*, 41.
- Likert, Rensis. (1968) El factor humano en la empresa ed De usto España.
- Lin, C., Wu, C.A (2005) Knowledge creation model for ISO 9001:2000. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16 (5).
- Linnenluecke, Martina; Griffiths, Andrew (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*. Vol 45.
- Linstead, Stephen; Brewis, Joanna (2007). Passion, Knowledge and Motivation: Ontologies of Desire. *Organization*.
- Lo, V.H.Y., Yeung, A.H.W., Yeung, A.C.L (2007). How supply quality management improves and organization's quality performance: A Study of Chinese manufacturing firms. *International Journal of production Research*, 45 (10).

Mahanti, R., Antony, J. (2005). Confluence of six sigma, simulation and software development *Managerial Auditing Journal*, 20 (7).

Maslow, Abraham. (1991) *Motivación y Personalidad* Ed Diaz de Santos, Madrid. 3 ed.

Méndez, Roger. (2009). Tesis Doctoral Arquetipo Básico de Gestión para la Dirección. Costa Rica.

Mele, C. (2007). The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value *Managing Service Quality* 17 (3).

Molinari, L.K. Abratt, R., Dion, P (2008). Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive Word-of-mouth behavioral intentions in B2B services context *Journal of services Marketing*, 22 (5).

Monografía creado por Dr. Mauricio Lefcovich. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/valgescal.htm> (Citado septiembre de 2010)

Moran, C.M., Diefendorff, J.M., Kim, T. -Y. & Liu, Z-Q.,8 (2012) A profile Approach to Self-Determination Theory Motivation at Work, *Journal of Vocational Behavior*, doi: 10.1016/j.jvb.2012.09.002

Muratbekova-Touron, Maral. (2005). Permanence and change: Case Study of Changes in organizational culture at a Multinational Company. Vol 5.

Nataraj, M., Arunachalam, V.P., Ranganathan, G. (2006). Using risk analysis and Taguchi's method to find optimal conditions of design parameters: A case study. *International Journal of Advance Manufacturing Technology*, 27 (5-6).

Nonthaleerak, P., Hendry, L. C. (2006). Six Sigma: Literature review and Key future research areas. *International Journal of Six Sigma and competitive advantage*, 2 (2).

Ogbonna, Emmanuel; Harris, Lloyd (2002). Organizational culture: A ten year, Two-phase study of change in the UK food retailing sector, *Journal of management studies* 39:5 July.

Palmberg, K., Garvare, R. (2006) Sustained quality management: How to received the Swedish quality award twice *International Journal of Quality and reliability Management*, 23 (1 SPEC. ISS).

Parast, Mahour. (2011). The effect of Six sigma projects on innovation and firm performance. *International Journal of project management*. Vol 29

Parker, Christopher; Loresnzini, Robin. (1993). Social Navigation: interpretation and influence of the culture change process. *Journal of strategic change*. Vol 2.

- Perry Chad (1997). Total quality Management and reconceptualising Management in Africa. *International Business Review*. Vol 6.
- Philip, George; McKeown, (2004). Ian Business Transformation and organizational culture: The role of competency, IS and TQM; *European Management Journal* vol. 22, No 6.
- Pinto, Javier y otros. (2011). Speed or quality? How the order of market entry influences the relationship between market orientation and new product performance. *Intern. J of Research in Marketing*. Vol 28.
- Raharjo, H., Xie M. Goh, T. N., Brombacher, A.C. (2007). A methodology to improve higher education quality using the quality function deployment and analytic hierarchy process *Total Quality Management and Business Excellence*, 18. (10).
- Rangan, R.M., Rohde, S.M., Peak, R., Chadha, B., Bliznakov, P. (2005). Streamlining product lifecycle processes: A Survey of product lifecycle management implementations, directions, and challenges *Journal of computing and information Science in engineering* 5 (3).
- Recht, R., Wilderom, C. (1998). Kaizen and Culture: On the transferability of Japanese Suggestion systems *international Business Review*, 7 (1).
- Rezai, A.R.; Baalosha, T. Celik (2011). Performance measurement in a quality mangement System. *Scientia Iranica*. Vol 18.
- Rodriguez Garay, Rubén. (2009). La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la organización. *Ingenio*, volumen 12 núm 22. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Argentina
- Sabina Turdean, Marinella; Tudor Vana, Dragos. (2012). Quality assurance through cultural change. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* vol 46.
- Sahoo, A. K., Tiwari, M.K., Mileham, A. R (2008). Sis Sigma based approach to optimize radial forging operation variables. *Journal of Materials Processing Technology*, 202 (1-3)
- Sadikoglu, Esin; Zehir, Cemal (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms. *Int. J. Production Economics*, 127
- Sakthivel, P.B., Raju, R. (2006). Conceptualizing total quality managemente in engineering education and developing a TQM educational excellence model *Total Quality Management and Business Excellence*, 17.

Shahin, A. (2008). Design for Six Sigma (DFSS): Lessons learned from world-class companies. *International Journal of Six Sigma and competitive Advantage*, 4 (1).

Shein, Edgar. (2002). *Models and Tools for Stability and Change in Human Systems*. Reflections volume 4, Number 2

Shieh, Chich-Jen; Wang, I-Ming. A Study of the relationships between corporate core competence, management innovation and corporate culture. *International Journal of Organizational Innovation*.

Singh, P. J. (2008). Empirical assessment of ISO 9000 related management practice and performances relationships. *International Journal of Production Economics*, 113 (1).

Sigler, Tracey Honeycutt, Pearson, Christine M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5.

Sirgy, M.J., Michalos, A.C., Ferriss, A.L., Easterlin, R.A., Patrick, D., Pavot, W. (2006). The quality-of – life (QOL) research movement: Past, present and future Social indicators research. 76 (3).

Stoeber, Jana (2012). On Comprehensive wealth, institutional quality and sustainable development-quantifying the effect of institutional quality on sustainability. *Journal of economic Behavior & Organization*, vol 81.

Swink, Morgan; Jacobs, Brian. (2012). Six sigma adoption: operating performance impacts and contextual drivers of success. *Journal of Operations Management*. Vol 30.

Tarí, Juan Jose y otros. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational research* 183.

Van Iwaarden, J.a, Van Der Wiele, T.a, Dale, b.b, Williams, R.a, Bertsch, B.a (2008) The Six Sigma improvement approach: A transnational comparison. *International Journal of Production Research*, 46 (23).

Waldman, David A, Et all (1998). A Qualitative analysis of leadership and quality improvement. *T Leadership*. Vol 9 no 2.

Wang, E.T.G., Wei, H.-L. (2005). The importance of market orientation, learning orientation and quality orientation capabilities in TQM: An example from Taiwanese software industry. *Total Quality Management and business Excellence*, 16 (10).

Waterhouse, Jennifer; Lewis, Dianne (2004). Communicating culture change HRM implications for public sector organizations.

Wheat, Barbara; Mills, Chuck; Carnell, Mike. (2003). Seis sigma una parábola sobre el camino hacia la excelencia y una empresa esbelta Norma, Santafé de Bogotá.

Williams, R., Bertsc, B., Dale, B., Van Der Wiele, T., Van Iwaarden, J., Smith, M., Visser, R. (2006). Quality and risk management: What are the key issues?. TQM Magazine, 18 (1).

Yuan, Cheng- Kang; Lee, Chuan – Yin- Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. Procedia Social and Behavioral Sciences. Vol 25.

Zapata, Carlos M; Rojas, Miguel. (2010). Una revisión al modelado de la confianza a nivel organizacional. Estudios Gerenciales vol 26 No 116 Jul- Sep.

Zehir, Cemal y otros (2012). Total quality management practices effects on Quality performance and innovative performance. Procedia social and Behavioral sciences. Vol 41.

Zu, Xingxing; Robbins, Tina; Fredendall, Lawrence. (2010) Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. Int. J. Production Economics. 123