

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CÁTEDRA DE CALIDAD, METROLOGÍA Y NORMALIZACIÓN**

**“Incidencia de la cultura organizacional en la
implantación del Sistema de Gestión de Calidad en
el Instituto de Investigaciones para la Industria
Alimenticia”**

**Tesis para optar por el título de Master en Ciencias en Gestión de
la Calidad y Medioambiental**

Autora:

Lic. Ivania Rodríguez Álvarez

Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia

Tutoras:

MSc. Ma. Teresa Agüero Torres

Centro de Estudios Técnicas de Dirección

Universidad de La Habana

Dra. Lourdes Valdés Fraga

Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia

Octubre, 2011

A Gabriel

AGRADECIMIENTOS

A mi padre, por contagiarme el placer de los retos.

A mi madre, por enseñarme a resistir y a mi abuela porque viene por herencia.

A René, gracias nuevamente, y otra vez y otra vez.

A mi tutora María Teresa, por su ayuda y su paciencia.

A Lourdes, por creer en mí, implicarse, opinar, enseñar, aconsejar.

A los profesores de la Maestría, por enseñarme a pensar diferente, aunque sigo por el mismo camino, pero ahora con más luces.

A mis compañeros del Dpto. de Calidad del IIIA, más que agradecimiento, el reconocimiento de que son también autores de este trabajo.

A mis amigas.

RESUMEN

El Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia (IIIA) es una organización perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) que tiene como misión la realización de investigación – desarrollo, innovaciones tecnológicas, transferencia de tecnologías, servicios científico – técnicos y formación de recursos humanos encaminados a contribuir al desarrollo de la industria procesadora de alimentos y bebidas y a la satisfacción de las necesidades alimentarias y nutricionales de la población cubana. En estos momentos en el IIIA no se tiene implementado un sistema de gestión de calidad que integre en su totalidad el trabajo que realiza.

El presente trabajo propone un plan de acciones encaminado a potenciar la cultura organizacional del centro para la implantación de un sistema de gestión de calidad, para lo cual primeramente se determinan los factores de la cultura que intervienen en el problema planteado y se realiza un diagnóstico descriptivo de las principales características relacionadas con estos factores; utilizando para ello diferentes técnicas de análisis de la información recogida, tanto en cuestionarios aplicados a una muestra representativa de cuadros y trabajadores del centro, como en discusiones con especialistas y análisis documental.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes.....	1
Problema de investigación.....	3
Hipótesis de investigación	3
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos	3
Metodología empleada en la investigación	4
Selección de la muestra de estudio	4
Métodos y técnicas utilizadas.	6
Estructura de la Tesis	8
CAPÍTULO I. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	9
I.1 Evolución del concepto de Calidad.....	9
I.2 Origen de la Cultura Organizacional	15
I.2.1 Definición de cultura organizacional.....	17
I.2.2 Niveles de la cultura organizacional	18
I.2.4 Funciones de la cultura organizacional	20
I.2.5 La cultura organizacional y el entorno.....	22
I.2.6 El papel de la alta dirección y el liderazgo	23
I.2.7 La cultura organizacional y la comunicación	24
I.2.8 Aprendizaje de la cultura y capacitación	25
I.2.9 La calidad en las empresas cubanas	26
CAPÍTULO II. FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL IIIA, PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y PLAN DE ACCIONES ENCAMINADAS A POTENCIARLOS A FAVOR DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.	29
II.1 Definición de las variables de la investigación y su operacionalización.....	29
II.2 Factores de la cultura organizacional que intervienen en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA: análisis de los métodos y técnicas utilizadas.....	31

II.3 Descripción de las principales características de la cultura del IIIA relacionadas con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad	37
II.3.1 Capacitación	37
II.3.2 Comunicación interna.....	40
II.3.3 Liderazgo orientado a la calidad	42
II.3.4 Cultura por la calidad	60
II.4 Programa de acciones destinadas al mejoramiento de la cultura organizacional para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad	72
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES	83
LISTA DE REFERENCIAS	84
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	87

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

En la actualidad cuando se habla de desempeño de una organización en materia de calidad, se está hablando de la proyección de la misma hacia su gestión y su actitud hacia principios importantes como: satisfacción del cliente, liderazgo, participación de todo el personal, gestión de procesos interrelacionados, mejora continua, decisiones basadas en hechos y relación con los proveedores, los cuales constituyen la base de las normas de Sistemas de Gestión de la Calidad de la familia de normas ISO 9000.

La evolución de la organización hacia este paradigma es un proceso lento, de mucho trabajo y tiene que vencer la resistencia al cambio que persiste aun hoy, en muchas empresas cubanas. Para lograrlo de forma consistente, tiene que partir de la propia cultura y llegar nuevamente a ella con nuevos valores culturales. (1)

Es importante por ello, conocer la cultura organizacional y evaluar su influencia en el cambio de un simple trabajo de control de calidad, al diseño de sistemas de gestión en cada organización en particular; lo cual permitirá trazar planes de acción encaminados a lograr la implantación de los sistemas de gestión deseados.

El Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia (IIIA) es una organización perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) que tiene como misión la realización de investigación–desarrollo, innovaciones tecnológicas, transferencia de tecnologías, servicios científico–técnicos y formación de recursos humanos encaminados a contribuir al desarrollo de la industria procesadora de alimentos y bebidas y a la satisfacción de las necesidades alimentarias y nutricionales de la población cubana.

Como se puede apreciar en su misión, las diferentes actividades que realiza la institución hacen compleja la implementación de sistemas de gestión, que a su vez son imprescindibles en la actualidad para todo centro que aspire a un trabajo exitoso; unido a ello, la formación de su personal va desde meramente científica a productiva, sin una conciencia de la importancia de la calidad en ambos procesos.

En estos momentos en el IIIA no se tiene implementado un sistema de gestión de calidad que integre en su totalidad el trabajo que realiza, por lo que se necesita un cambio en este sentido, que vaya antecedido de un análisis para determinar las causas y los factores que pudieran frenar o favorecer esta implantación.

De forma general se perciben deficiencias que reflejan la necesidad de este cambio, siendo las más significativas:

- En los consejos de dirección o de producción del IIIA no se hace un análisis periódico de los informes de calidad que presenta el departamento encargado de esta actividad;
- Aunque se han designado responsables de calidad para cada dirección de investigación y producción del centro, estos no se seleccionan por su preparación en la actividad de calidad o productiva y no se les prepara para el cargo;
- La estimulación de los técnicos en control de calidad no se diferencia de la estimulación del resto de los trabajadores vinculados a la producción, depende de: las ventas del centro, los índices de calidad de las producciones y las condiciones higiénico sanitarias de cada planta, las dos últimas, aunque se tienen en cuenta para el pago, se establecen con límites numéricos bajos;
- En las reuniones con los trabajadores se evidencia falta de motivación y de comunicación;
- Los sistemas de control y otros rasgos de la cultura organizacional interfieren en la visión de la calidad como una necesidad de la institución y por tanto no se reconoce su importancia.

Lo anterior hace plantearse el problema de investigación siguiente:

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores relacionados con la cultura organizacional en el Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia que frenan la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en la actualidad?

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1. La insuficiente capacitación, especializada en calidad, de los trabajadores y directivos frena la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA.
2. La deficiente comunicación interna frena la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA.
3. La falta de liderazgo orientado a la calidad frena la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
4. La falta de una cultura por la calidad en los trabajadores y directivos del IIIA es un freno para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un programa de acciones que potencie la cultura organizacional del IIIA para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar teóricamente la vinculación de la cultura organizacional y el sistema de gestión de calidad en el ámbito nacional e internacional.

2. Determinar factores de la cultura organizacional que intervienen en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA.
3. Describir las principales características de estos factores de la cultura organizacional en el IIIA.
4. Determinar las acciones encaminadas a potenciar los factores culturales en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA.

METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA INVESTIGACIÓN

SELECCIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

El IIIA tiene un total de 482 trabajadores, de ellos 347 vinculados a la producción y 135 a la investigación. La fuerza dirigente fundamental, considerando el Consejo de Dirección, los Jefes de las Plantas productivas y los Jefes de Departamentos, está compuesta por: 1 Director General, 12 directores de áreas de investigación, producción o de apoyo, 6 jefes de plantas y 18 jefes de departamentos. Para el estudio se llevó a cabo un muestreo estratificado, considerando los parámetros muestrales siguientes:

- Por direcciones.
- Por vinculación del trabajador a la investigación o a la producción.

Los tamaños de las muestras tomadas pueden observarse en la Tabla 1.

Tabla 1. Selección de las muestras de trabajadores de acuerdo al muestreo estratificado

Dirección	n	n(p)	n(i)
RRHH	1	1	0
Economía	3	3	0
Docencia	3	3	0
Operaciones	4	4	0
Aseguramiento	5	5	0
Ciencias	10	2	8
Carne	13	9	4
Leche	12	9	3
Cereales	11	9	2
Vegetales	8	5	3
Bebidas	10	4	6
Técnica	6	6	0
Totales:	86	60	26

n: tamaño de muestra total

n(p): tamaño de la muestra correspondiente a los trabajadores vinculados a la producción

n(i): tamaño de la muestra de los trabajadores vinculados a la investigación.

Se tomó un 10% adicional al tamaño de muestra calculada, de manera que se garantizara la representatividad de la muestra por si no todas las encuestas se respondían o no todas las preguntas.

Además, se tomó una muestra determinística de dirigentes del IIIA, entre directores, jefes de departamentos y jefes de plantas productivas, que constituyó el 76.9% del total.

Se trabajó igualmente con el Consejo de Dirección del IIIA y su reserva, tomando una muestra correspondiente al 76% de un total de 25.

MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS.

1. Para determinar factores de la cultura organizacional que intervienen en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA, se utilizaron las técnicas siguientes:

- a) Para medir resistencia al cambio, se aplicó un cuestionario a los cuadros del IIIA, con escalas de diferencias semánticas con adjetivos que indican razones posibles, entendiéndose como cambio la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (ver Cuestionario #1 en el Anexo 1).

Los resultados se procesaron gráficamente a partir de la suma de las puntuaciones de cada encuestado para cada uno de los aspectos evaluados.

- b) Se utilizó, dentro de las técnicas de la prospectiva estratégica, el análisis estructural (2, 3), con un grupo de especialistas constituidos por los representantes de calidad de las direcciones del IIIA, el personal del Dpto. de Aseguramiento de la Calidad y la representante del Consejo de Dirección para la calidad, considerando las fases y los métodos siguientes:

Fase 1. Listado de variables por el método de Tormenta de ideas

El grupo de especialistas propuso variables con posible influencia en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA.

Fase 2. Descripción de las relaciones entre variables a través de la matriz de influencias directas,

Se construyó una tabla de doble entrada con las influencias directas, evaluadas por los especialistas en una escala de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Fase 3. Identificación de las variables de mayor importancia mediante clasificaciones directas e indirectas de la matriz de impactos

cruzados, utilizando el software MICMAC del Laboratorio de Investigación en Prospectiva Estratégica y Organización de Francia (LIPSOR) (4).

2. Para describir las principales características de los factores de la cultura organizacional en el IIIA y determinar cuales frenan o favorecen la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA se utilizaron las técnicas siguientes:

- a) Cuestionario con escalas de diferencial semántico con adjetivos que describen características de la cultura organizacional, aplicado a trabajadores y cuadros del IIIA. (Cuestionario #2, presentado en el Anexo 2)
- b) Cuestionario con preguntas combinadas tanto con escalas de actitud, como preguntas cerradas de varias alternativas y preguntas abiertas, sobre cultura organizacional, prácticas de recursos humanos, de comunicación y de satisfacción laboral a trabajadores del IIIA. (Cuestionario #3 en el Anexo 3)
- c) Análisis documental. Se revisaron documentos de los últimos 5 años relacionados con el trabajo de calidad (normas, informes de calidad, procedimientos y registros, informes de inspecciones a la institución, informes de emulación, reglamentos disciplinario y para el pago de la estimulación, etc.).

Los datos derivados de los cuestionarios sobre cultura organizacional se procesaron mediante histogramas simples y se calcularon además estadísticos descriptivos básicos como la moda, su frecuencia, el número de observaciones y el % de observaciones válidas.

Se construyeron además para cada una de las variables, las tablas de frecuencias cruzadas y se llevó a cabo la prueba Chi-cuadrado de Pearson, en cada caso, para evaluar relación entre las variables. Se utilizó el Programa STATISTICA versión 8.0. (5)

3. Las preguntas abiertas se procesaron resumiendo las respuestas dadas por los respondientes en grupos similares y se realizó un análisis gráfico.

Se utilizaron las acciones que generalmente toman los directores al aplicar los principios de gestión de la calidad para mejorar el desempeño de sus organizaciones, presentadas en el Anexo B de la NC – ISO 9004, (6) como una guía de preguntas aplicada a los miembros del Consejo de Dirección y sus reservas (ver Anexo 4)

Con estos datos se construyeron gráficos de “tela de araña” a partir del número de veces que se señaló aplicada cada acción por los respondientes.

ESTRUCTURA DE LA TESIS

La estructura del presente documento se organiza en: Introducción, Capítulos I, II, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y los anexos que complementan el contenido expuesto.

En el Capítulo I se realiza un análisis teórico de la importancia de la cultura organizacional en la implantación de sistemas de gestión de calidad, parte desde la evolución del concepto de calidad y su gestión hasta la relación que existe con la cultura y de esta se presenta su definición, niveles, funciones y principales características.

En el Capítulo II se exponen los resultados de la evaluación de los principales aspectos de la cultura del IIIA que están relacionados con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad. Se hace un análisis crítico que permite, como resultado final, proponer un Plan de acciones que potencie la cultura organizacional para lograr la implementación deseada.

CAPÍTULO I. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

I.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto de calidad como se entiende en la actualidad, representa una forma de hacer las cosas en la que predomina fundamentalmente la preocupación por satisfacer a todas las partes interesadas y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

En los inicios de la producción industrial, con la mecanización del proceso productivo y la división del trabajo, la función de calidad se limitaba de forma exclusiva a la inspección de productos en el punto final de los procesos, es la llamada etapa de “Inspección de la Calidad”.

En esta época surge la teoría de la administración científica de Frederick Taylor, que intentó aplicar los métodos de la ciencia (en particular, la observación y la medición) a los problemas de la administración a fin de alcanzar una elevada eficiencia industrial y la división del trabajo, pero al separarse las diferentes funciones de la empresa, ocurrió también una separación entre los que producían y los inspectores de la calidad, siendo estos últimos los que determinaban qué productos eran aceptados y cuáles eran rechazados antes de que pasaran a manos de los consumidores.

Más adelante, con el aumento de los volúmenes de producción para satisfacer la creciente demanda del mercado, se hace más difícil inspeccionar todos los productos fabricados; surge entonces un método estadístico, por el cual se podía, mediante el análisis de una muestra de los productos, llegar a conclusiones acerca del total (población o lote) producido.

El método descrito anteriormente fue conocido como “Control de la Calidad” y apareció aproximadamente en la década de 1930, significó un avance importante en la actividad, debido a la economía de recursos y a la aplicación de un método matemático probado para la evaluación de la calidad de los productos. (7) Aunque

la calidad se veía como un problema de los especialistas, no existía vínculo con el cliente y sólo se tenía en cuenta el proceso productivo.

A partir de las décadas de los años 50 y 60 del siglo XX, se evidencia que no es suficiente realizar el Control de Calidad del producto final. Las industrias militar, nuclear y aeroespacial fueron las primeras en percatarse de esto, se acentúa el control del proceso productivo y se llega al control en la etapa de diseño, como una forma de garantizar, desde el inicio del ciclo, la calidad del producto final (8).

Se alcanza entonces el concepto de “Aseguramiento de la Calidad” como todas aquellas acciones, llevadas a cabo sistemáticamente, que están destinadas a obtener un proceso productivo que asegure que el producto o servicio va a satisfacer los requerimientos de calidad establecidos. La cultura de la empresa incorpora la idea de hacer las cosas bien a la primera. (9)

Comienza a dársele a la calidad un enfoque sistémico y se desarrollan Sistemas de Aseguramiento de la calidad, junto con entidades certificadoras y acreditadoras, que pudiesen evaluar el nivel alcanzado, basándose en estándares internacionales; de esta forma se originan una serie de normas que culminaron con la serie ISO 9000.

Hoy se sabe que, evitar vender un producto porque es de baja calidad no es suficiente, y que, prevenir los errores determinando las fuentes de ese error no basta para mejorar el producto. La alternativa es incorporar la calidad a todas las fases del proceso e implicar a todos los trabajadores que intervienen en ella, buscando la mejora continua; esto conduce a hablar de “Gestión de la Calidad”.

Entre las características fundamentales de esta etapa se encuentran:

- Referencias específicas a los principios de gestión de la calidad.
- Mayor énfasis en el papel de la alta dirección.
- Medición de la satisfacción del cliente.
- La mejora continua.
- Enfoque de proceso.
- Planificación de la calidad.
- La organización.

Este nuevo enfoque de la calidad se ha establecido como un paradigma en el contexto internacional, pues se habla en términos tanto de gestión de calidad como de gestión total de la calidad, cuando abarca a toda la organización, en ambos casos, se refiere a un modo diferente de gestionarla que requiere una renovación total en la mentalidad de todos los miembros de la entidad y por tanto incorporarlo como un atributo de su cultura organizacional.

La Calidad Total requiere un estilo administrativo diferente, que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo, que otorgue a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para autocontrolar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos e externos.

Las organizaciones que asumen este nuevo enfoque de gestión de calidad se rigen por los mismos principios básicos de gestión, independientemente del tipo de producto o servicio que provean.

Estos principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 (10) y son:

1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación de las personas

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, lo que permite definir de forma sistemática las actividades necesarias para obtenerlo, establecer responsabilidades claras, analizar y mejorar la capacidad de las actividades claves y aprovechar mucho mejor los recursos disponibles.

5. Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente.

7. Toma de decisiones basadas en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información confiable y a tiempo.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Cuando se analiza la literatura sobre gestión de la calidad puede inferirse, que en ella están presente, tanto elementos objetivos como subjetivos; es decir; que es objetiva y medible por la necesidad de satisfacer al cliente que consume el producto o servicio; pero al mismo tiempo está influenciada por su productor, que es el medio para que se logre o no en la realidad.

La obtención de una calidad total requiere por tanto de una estrecha vinculación, entre los mecanismos tecnológicos, técnicos y estadísticos por un lado y la formación de nuevas motivaciones, actitudes, desempeño de roles, educación y aprendizaje del personal, también necesarios para su logro. (11)

Esta idea está presente de alguna u otra forma en los postulados de los llamados padres de la calidad, como se explica a continuación.

Armand V. Feigenbaum consideró necesario pasar de los métodos de control de la calidad a una metodología diferente que enfatiza el papel de la gerencia y los recursos humanos como un aspecto básico de las actividades de control de calidad. (9)

Para Edwards Deming "la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua". Son conocidos sus principios sobre la calidad en los que se aprecia esta nueva metodología (12), entre ellos:

- Se necesita una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables.
- La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.
- Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.
- Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco.

El Dr. J. Juran, uno de los expertos más conocidos en el campo de la calidad, afirmó "que la función de la calidad abarque a toda la empresa surge del hecho de que la calidad del producto es el resultado del trabajo de todos los

departamentos a lo largo de la espiral. De esta manera, cada departamento tiene una actividad orientada a la calidad que debe desarrollar simultáneamente con su función principal”. (13)

Juran elaboró la teoría de la “Trilogía de la Calidad” donde la Gestión de la Calidad involucra tres procesos básicos: planificación, control de la calidad y mejoramiento de la calidad. Es precisamente en este último proceso donde se aprecia la conexión con un cambio en la cultura organizacional, con una nueva forma de pensamiento o filosofía, al plantear que en esta etapa se debe:

- Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento
- Exigir el mejoramiento de la calidad e incorporarlo a la descripción de cada tarea o función
- Crear la infraestructura, instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento, designar equipos, proveer facilitadores
- Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad
- Analizar los progresos en forma regular
- Expresar reconocimiento a los equipos ganadores
- Estudiar el sistema de recompensa para acelerar el ritmo de mejoramiento
- Mantener el impulso manteniendo los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad

Dentro de la segunda generación de maestros de la calidad resalta Kaoru Ishikawa; entre múltiples aportes, este importante autor fue el creador de los llamados Círculos de Control de Calidad, en los cuales dejó evidencia de la importancia que le concedía a la participación de todos los trabajadores en la actividad de control de calidad y al trabajo en equipos.

Philip B. Crosby, otro de los maestros de la calidad, de los llamados de la nueva ola occidental, expresó que “una iniciativa de cualquier compañía para mejorar la calidad debe ser bien pensada e implantada de acuerdo con un plan a largo plazo pues requiere un cambio de actitud “cultural” y necesita llegar a formar parte del estilo de vida” (14). Escribió también: “La calidad es el resultado de un ambiente cultural cuidadosamente construido. Ella debe constituir la estructura de la organización, no ser parte de la misma”. (15)

Crosby es el autor que más ha comentado la importancia del cambio de la cultura organizacional para el mejoramiento real de la calidad en la empresa, al hablar precisamente de los instrumentos para el mejoramiento de la misma implantados por otros autores reconocidos, expresó: “Es preciso cambiar la cultura de la empresa para eliminar el problema de manera definitiva, y para erradicar las causas que originan productos o servicios que no cumplen con los requisitos”. (16)

Todos estos teóricos han tenido una influencia directa y reconocida en la evolución del concepto de Calidad y todos se han referido, de alguna forma, a la importancia de la cultura organizacional, tanto al hablar del factor humano en la nueva filosofía de su gestión, de sus motivaciones, de la necesaria capacitación y el valor del trabajo en equipos; como al referirse al papel de los líderes, a la significación de la dirección estratégica, de la planificación y de la capacidad de impulsar a todos los trabajadores al esfuerzo constante y la mejora continua.

Pasar a una gestión consciente, enfocada a la prevención, a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de todos los procesos de la organización con la participación de todos los trabajadores, bajo un liderazgo enfocado a la calidad, lleva implícito entonces un análisis de la cultura organizacional y su influencia en el Sistema de Gestión de Calidad.

I.2 ORIGEN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La idea de visualizar a las organizaciones como culturas, donde existe un sistema de significado compartido entre sus miembros, es un fenómeno relativamente nuevo. Anteriormente se pensaba que las mismas eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas, tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, y así sucesivamente.

Pero las organizaciones son más que eso, a semejanza de los individuos, también tienen personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras.

El conocimiento de lo que constituye la cultura de una organización, la manera como se creó, se mantuvo y pudo aprenderse, mejorará nuestra capacidad de explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo. (17)

Según Alabart y Portuondo (18) las raíces de este paradigma están en los estudios de Mayo y Barnard en los años 30, de Peters y Waterman en 1982 y de Schein, en los años 80, motivados estos últimos por fenómenos tales como el milagro japonés, el crecimiento económico e industrial de otros países asiáticos y los éxitos de algunas grandes empresas norteamericanas.

Con George Elton Mayo nace la escuela del comportamiento humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste, el punto focal de la acción administrativa.

Chester Barnard (19) visualizaba a las organizaciones compuestas por personas que tenían relaciones sociales interactuantes. El principal papel de los administradores era el de comunicar y estimular a sus subordinados a realizar altos niveles de esfuerzo.

Según Barnard, una gran parte del éxito de una organización dependía de la obtención de la cooperación de su personal. También argumentaba que su éxito dependía del mantenimiento de buenas relaciones con las personas e instituciones fuera de la organización, y con las cuales ésta interactuaba en forma constante, así introdujo la idea de que los administradores tenían que examinar el ambiente y, luego, ajustar la organización para mantener un estado de equilibrio.

Peters y Waterman (20) plantearon que las organizaciones excelentes dan gran importancia a escuchar las argumentaciones de sus empleados, tratándolos como adultos, como socios, con dignidad y respeto, permitiéndoles que desarrollen su capacidad de innovación con la que pueden responder rápida y oportunamente ante los cambios.

Por otra parte, como apunta Eric Gaynor (21), “si queremos elegir a alguien que ha tenido un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es prácticamente imposible dejar afuera a Edgar Schein, pues pocos han sentado los pilares fundamentales del Desarrollo Organizacional con la calidad como lo ha hecho este excelente autor”.

Las palabras de Gaynor sobre Schein y sus aportes, se entenderán mejor cuando se analicen algunas definiciones sobre cultura organizacional, sus niveles y funciones.

I.2.1 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Diversos autores han dado sus conceptos de cultura organizacional y los diferentes niveles que la componen, algunas definiciones son coincidentes o difieren solo en el vocabulario empleado o en la cantidad de factores que incorporan al concepto.

La Dra. T. Cruz (22) recoge diferentes definiciones sobre esta categoría, dadas en la literatura, entre ellas:

- Para Ouichi (1981) es “Una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización”.
- Según Mintzberg (1984), “Cultura Organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización”.
- Schein (1985), llama cultura a “un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.
- Robbins (1989), la denomina “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”.
- Según Alabart y Portuondo (2001) “es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización.”
- Y la propia Dra. Cruz (23) escribió que, para ella: “Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un

sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.

La autora del presente trabajo concuerda con esta última definición, que considera más detallada y con elementos importantes que relacionan este concepto con la calidad.

I.2.2 NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (24) distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”.

Hellriegel y Slocum (25) destacan los niveles de la cultura en su relación con la visibilidad y la resistencia al cambio.

El menos visible, o más profundo nivel, de la cultura organizacional es el de los supuestos y la filosofía compartidos, que representa creencias básicas sobre la realidad, la naturaleza humana y la forma en que las cosas se deben hacer.

El siguiente es el de los valores culturales, que representan las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos. Los valores culturales son muy diferentes en empresas distintas; en algunas, los empleados estarán muy interesados en el dinero; en otras, en la innovación tecnológica o en el bienestar del empleado. Estos valores tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización.

El siguiente nivel es el de la conducta compartida, que incluye normas, que son más visibles y, en cierta forma, más fáciles de cambiar que los valores.

El nivel más superficial de cultura organizacional está integrado por símbolos. Los símbolos culturales son palabras (jerga o lenguaje especializado), ademanes de

imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura.

Ramírez y García (26) muestran un esquema de niveles que componen las características de la cultura y lo relacionan con la resistencia al cambio (Figura 1).

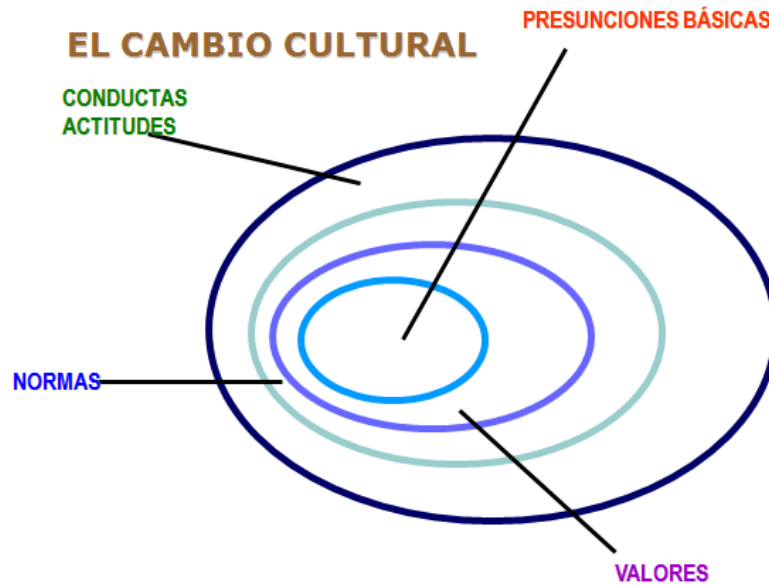


Figura 1. Niveles de la cultura organizacional

Estos autores adicionalmente a los niveles de la cultura referidos presentan 3 dimensiones de la misma:

- comunicación,
- dimensión física, y
- dimensión psicológica

La primera dimensión se refiere tanto a la comunicación verbal como a la no verbal. La dimensión física no es más que el entorno (tanto el natural como el construido) y el comportamiento humano y la dimensión psicológica se refiere a los procesos de codificación, decodificación, opiniones, el conocimiento y el sistema de creencias.

Para la Dra. Cruz (22) la cultura se manifiesta en solo dos niveles esenciales:

1. El Nivel Explícito u Observable, denominado de los “artefactos culturales”, que incluye dos subniveles que son:

- a) El más superficial o lo que la empresa aparenta y que se refiere a la imagen externa en general: logotipo, edificios, zonas de ubicación, limpieza, etc.
 - b) El que se refiere a lo que la empresa hace, es decir: procedimientos, organigramas, rituales, historia, mitos, estrategias, tecnología, objetivos, conductas, etc.
2. El Nivel Implícito, que indica lo que en el fondo se piensa en la empresa y constituyen las creencias o supuestos básicos, lo que representa los aspectos invisibles, valores, sentimientos, aspiraciones, necesidades e intereses, entre otros.

Todos estos autores toman como base los niveles de la cultura organizacional reconocidos por Edgar Schein (24) y los enriquecen con los aportes provenientes de la práctica.

I.2.4 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Edgar Schein (27) una cultura organizacional se forma como respuesta a dos grandes retos que toda organización enfrenta:

- 1. la adaptación externa y la supervivencia, y
- 2. la integración interna.

La adaptación externa y la supervivencia se relacionan con el modo en que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluyen la misión y estrategia, las metas, los medios para lograrlas y el establecimiento de criterios para su medición.

La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. La organización interna incluye: lenguaje y conceptos, límites de grupo y de equipos, poder y estatus y sistemas de premios y castigos.

La respuesta a estos retos planteados por Schein son reconocidos en la literatura como funciones de la cultura; otros especialistas cubanos estudiosos del tema

como Ramírez y García (26), coinciden en este sentido, aunque quizás las condiciones del entorno empresarial cubano a partir del propio desarrollo del país modifican, en cierta medida, el contenido de cada uno de estos problemas.

Las funciones de integración interna y adaptación externa se encuentran intervenculadas y son interdependientes; la primera condiciona a la segunda en el sentido de que posibilita la propia existencia del grupo y, a su vez, el esfuerzo por la supervivencia y la adaptación al entorno hace que se alcance la integración.

Otros autores han establecido otras funciones de la cultura, sin embargo, al analizar detalladamente las referidas, siempre se encuentran dentro de estas dos grandes funciones establecidas por Edgar Schein.

Tal es el caso de las funciones numeradas por Robbins (17) y Amorós (28):

1. Posee un papel de definición de fronteras; es decir crea distinciones entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados.
5. Sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Por su parte Alabart y Portuondo (18) en su extenso trabajo sobre el Diagnóstico de la Cultura organizacional expresan que la función primordial de la misma es lograr la coherencia o el funcionamiento orgánico entre las variables soft (culturales), y hard (de sistemas de gestión), y las de ambas con el entorno para lograr el funcionamiento eficiente, eficaz y efectivo de las organizaciones.

Por todo lo anteriormente expuesto, es evidente que el cambio cultural no es un proceso sencillo, la cultura de una organización no es algo que cree un solo líder, ni tampoco algo que los dirigentes controlen y hagan previsible; es algo a lo cual contribuyen todos los trabajadores de la organización, el cambio de la cultura no es imposible, pero si es lento y costoso.

A partir del concepto de cultura organizacional, sus dimensiones, los niveles que la forman y de sus funciones dentro de la empresa se puede percibir su carácter dinámico a través del cual se forma, desarrolla y fortalece.

Son varios los factores que explican este desarrollo y fortalecimiento de la cultura dentro de una organización, entre ellos todos los autores destacan: el entorno, el papel de la alta dirección y el liderazgo, la comunicación y el aprendizaje cultural y la capacitación, sobre los cuales se enfocará la investigación.

I.2.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ENTORNO

Uno de los requisitos esenciales para el funcionamiento exitoso del sistema organizacional consiste en el conocimiento de las demandas del entorno y de sus principales tendencias que inciden en la organización en forma de impactos-positivos o negativos - denominados comúnmente oportunidades y amenazas. (22)

El Entorno puede clasificarse en microentorno y macroentorno; ejemplo del primero pueden ser los clientes, los proveedores, los organismos superiores, las instancias del gobierno, etc. La organización intercambia directamente con el microentorno por lo que existe una influencia mutua.

Las crisis económicas, la inflación, las tendencias demográficas y las ambientales constituyen ejemplos concretos de características del macroentorno. La organización no puede incidir directamente sobre el macroentorno, a pesar de que sus tendencias la afectan siempre de alguna manera, por lo que su única alternativa es adaptarse él.

La cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país donde se ubica la empresa también modelan su cultura organizacional. Los valores dominantes a nivel nacional se pueden ver reflejados en las restricciones que terceros imponen a las organizaciones. (25)

I.2.6 EL PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO

La Alta Dirección, tiene influencia en la cultura organizacional, ya que decide sobre los recursos, información, recompensa y castigos, la autonomía y el control, entre otros, así como incorpora comportamientos, hábitos, lenguaje, normas, etc. De presentarse una situación no usual a la acostumbrada o crisis, que demanden respuesta, el directivo actúa, reacciona y con su actuación sienta las bases para la instauración de nuevas normas y con ellas, surgen nuevos métodos de trabajo y con todos se consolidan valores o surgen otros nuevos, que a su vez, determinan las normas. (22)

Los autores Salcedo y Romero (29) en un análisis de la cultura de la calidad y la gestión de calidad destacaron como un comportamiento positivo, que los directivos de las empresas al prever la implantación del sistema de gestión de la calidad, deben crear un clima de participación, donde las decisiones se distribuyan equitativamente en toda la organización, con procesos comunicacionales dirigidos de manera ascendente, descendente y lateral, y conformar un escenario favorable, para que los trabajadores, tanto directivos como supervisados, alcancen un nivel de motivación adecuado para lograr la calidad.

Es imposible hablar del papel de la dirección en la cultura organizacional sin referirse al papel de los líderes. El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que las apoyen, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.

Un líder muestra los atributos claves del liderazgo: ideas, visión, valores, influir en otros y tomar decisiones difíciles; en contraste, un administrador o gerente dirige el trabajo de otros y es responsable de sus resultados,

Para Robbins (17) el liderazgo es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas; este autor señala también que no todos los líderes son directores o administradores y tampoco todos los administradores son líderes.

Edgar Schein (24) plantea que uno de los papeles claves en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más

importante de un líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo.

En su libro “Cultura organizacional y liderazgo”, concluye que “el liderazgo está relacionado con la formación, la evolución, transformación y destrucción de la cultura”. Él considera que para que los líderes tengan éxito guiando a la organización a través del cambio continuo, deben poseer ciertas cualidades: percepción, motivación, fuerza emocional, habilidad para cambiar las asunciones culturales y para crear intervención y participación.

Es importante también lo señalado por la Master en Ciencias María Teresa Agüero (11): “La cultura empresarial se vincula al liderazgo por las acciones de éste en su creación y mantenimiento, pero también en su cambio; es decir; a los cambios culturales que se pueden producir en la empresa y que el dirigente como principal agente de cambio y transmisor de cultura debe producir. La alta dirección no sólo debe dirigir y apoyar los cambios necesarios para el desarrollo organizacional, sino que debe participar e involucrarse activamente en la solución de los problemas que se deriven de ellos”.

En este mismo trabajo, la autora resalta como uno de los objetivos de la dirección el lograr en la empresa una cultura por la calidad y que para que el trabajo del dirigente se vea encaminado a formar en los trabajadores esta cultura por la calidad, éste debe no solamente abogar por ello; sino conseguir que el grupo que dirige, se forme una visión y trate de alcanzarla; participe y se comprometa realmente desde sus inicios en su proyección y realización.

I.2.7 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un factor de primer orden en el enraizamiento cultural, por medio de la comunicación tiene lugar la formación y difusión de la cultura y a la vez ella determina los estilos comunicativos, los flujos de comunicación, los giros y expresiones propios de la organización.

El estudio de la comunicación en una organización revela importantes claves culturales y las formas en que ella se origina y pervive; a través de la interacción comunicativa los actores sociales construyen representaciones, símbolos y

significados; a su vez la cultura caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización. En los estudios de comunicación aparecen con claridad importantes rasgos culturales, mientras que en los estudios culturales se revelan los estilos, funciones, mecanismos y contenidos de la comunicación (30).

Como se mencionó anteriormente, la comunicación constituye una de las tres dimensiones básicas de la cultura; Ramírez (31) señala que “en cualquier grupo, la cultura es la estructura y la comunicación es el proceso. De aquí la importancia de conformar una cultura tal que sirva de base para la comunicación de la calidad, tanto hacia el interior de la organización como hacia su entorno, si se pretende alcanzar resultados exitosos a largo plazo”.

La comunicación es también un factor importante en los procesos de cambio; durante el mismo se deben manejar premisas para diagnosticar la comunicación que se está dando, asegurándose que la información adecuada esté llegando a las personas apropiadas; además la comunicación que se tenga debe proporcionar un valor agregado a quien la recibe y a la organización.

Los sistemas de comunicación deben propiciar la integración de los esfuerzos y los recursos de la empresa, contribuyendo así a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y los externos. Además todo el personal debe ver en forma clara los resultados de la empresa, ya sean buenos o malos y participar en las decisiones.

I.2.8 APRENDIZAJE DE LA CULTURA Y CAPACITACIÓN

El proceso de adaptación por el que pasan los nuevos trabajadores se conoce con el nombre de Socialización o Aprendizaje Cultural. Este proceso es sumamente complejo ya que algunos de los elementos básicos de la cultura como: normas, valores y presunciones básicas se transmiten a los nuevos miembros, de forma que estos las compartan y a la vez la incorporen a la misma.

Robbins (17) está de acuerdo con este criterio al reconocer que muchas de las prácticas de recursos humanos refuerzan la cultura organizacional. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, las prácticas de

recompensas, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que las personas contratadas se ajusten a la cultura.

De estos procesos puede destacarse la importancia de la capacitación en los nuevos enfoques de calidad durante el aprendizaje de la nueva cultura que se quiera promover. Como explica Agüero (11): “Propiciar el cambio en la cultura empresarial referido al proceso de mejoramiento de la calidad, en cada uno de los integrantes de la empresa se hace posible mediante la educación y la capacitación de todo el personal que integra la misma”.

Para que realmente ejerza su influencia en el cambio cultural, la capacitación debe abarcar todos los niveles de la empresa, comenzando con la alta dirección y debe ser un proceso programado de forma continua y permanente.

H. Harrington (32) señala que en todos los niveles de dirección, la educación por la calidad debe contemplar los objetivos siguientes:

1. Comprender claramente los fundamentos de la calidad.
2. Crear conciencia y perspectivas acerca de los problemas nacionales e internacionales de la calidad que pueden afectar la estrategia de desarrollo de cualquier empresa.
3. Proveer las herramientas que ayuden construir y a usar los sistemas de calidad como una palanca vital para alcanzar los objetivos de la empresa.
4. Influnciar a la dirección para integrar la calidad como una meta primaria de la empresa en el proceso de toma de decisiones.

I.2.9 LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS CUBANAS

Es importante reconocer en primer lugar, como plantea Ramírez (33), que las características del proyecto socialista de desarrollo cubano exigen la calidad como un requisito indispensable para:

- las exportaciones
- la sustitución de importaciones
- la competencia interna entre empresas

- la mayor satisfacción de la población
- la eficiencia del sistema social

Una característica importante de la realidad histórica concreta en que ha tenido que desenvolverse el país, determinó que la cantidad se convirtiera en el factor más importante de supervivencia económica y garantía social, por lo que alrededor de ella se elaboraron la mayoría de los sistemas de estimulación y reconocimientos, lo que reforzó el predominio de la cantidad en la medición de los resultados económicos del sistema empresarial cubano.

De esta manera, se fue conformando en los directivos, con extensión a todos los miembros de la organización, una mentalidad asociada a esta situación que afectó la consideración de la calidad como un concepto relevante en el quehacer empresarial. (33)

Según este autor, en las empresas cubanas se presentan los problemas siguientes:

- Dificultad en la comprensión de las normas.
- Ver la calidad como algo separado de la gestión diaria.
- Insuficiente documentación de procesos, procedimientos y otros requerimientos.
- Insuficiente presencia de un liderazgo orientado a la calidad.
- Deficiente enfoque de cliente (externo).
- Poco conocimiento del concepto de cliente interno.
- Insuficiente visión sistémica de la organización.
- Deficientes conocimiento y registro de los costos de la calidad
- Deficiente apoyo a la innovación y la creatividad.

Esencialmente en la base de los problemas, respecto al tema de la calidad, que se presentan en el sistema empresarial cubano, se encuentra la inexistencia de una cultura de la calidad.

En Cuba, los equipos directivos se han desarrollado en organizaciones demasiado estructuradas, donde la gran mayoría de los procesos giran alrededor de las disposiciones del directivo aún cuando estas sean de origen individual, lo que

implica un liderazgo marcado por el autoritarismo y paternalismo. Es por eso que en las empresas cubanas hoy se hace muy difícil asimilar dimensiones tales como la aportación al equipo; la orientación al aprendizaje; así como el desplazamiento del interés individual hacia posiciones que reflejen la búsqueda de objetivos comunes. (34)

Se reconoce en toda la literatura revisada que en el concepto de calidad se debe tener en cuenta simultáneamente dos aspectos: por un lado, la parte técnica y formal de la calidad, denominada sistemas de gestión de calidad, y por el otro, la parte humana vista como factor estratégico de competitividad y productividad, siendo necesaria la formación de una cultura por la calidad que fomente la motivación, la participación, la iniciativa, la autonomía, la innovación, el compromiso, la confianza, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, y la satisfacción del cliente tanto externo como interno.

Es entonces, la cultura organizacional un elemento significativo a tener en cuenta en la implantación de sistemas para su gestión y dentro de ella, no solo es importante el desarrollo de una cultura por la calidad, sino también, considerar el entorno empresarial, el proceso de comunicación de esa cultura, la capacitación de trabajadores y dirigentes y que exista un liderazgo orientado a la calidad.

Son estos factores los que se estudiarán en el presente trabajo, concretamente en el Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia.

CAPÍTULO II. FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL IIIA, PRINCIPALES CARACTERISTICAS Y PLAN DE ACCIONES ENCAMINADAS A POTENCIARLOS A FAVOR DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

De la literatura consultada se conocen factores que determinan el surgimiento y desarrollo de la cultura en una organización y que están relacionados con la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad, el papel de la alta dirección, la comunicación, la capacitación y en general, la cultura por la calidad en los trabajadores.

En el presente capítulo se explica la manifestación de estos factores en el IIIA. Se inicia el mismo partiendo de la definición conceptual y operacional de estas variables, para una mejor comprensión de la investigación realizada.

II.1 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN Y SU OPERACIONALIZACIÓN

Capacitación: Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Se midió a partir de los siguientes indicadores:

- a) Número de cursos relacionados con la calidad, recibidos por trabajadores y directivos en los últimos 5 años,
- b) Inclusión de la calidad en los planes docentes anuales,
- c) Percepción del grado de preparación de los cuadros y trabajadores

Comunicación: Transmisión, recepción y entendimiento de pensamientos, hechos, valores, actitudes, sentimientos e información, mediante uno o más medios de difusión y la retroalimentación. Grado en que fluye la comunicación entre los participantes internos del Sistema de Gestión de Calidad.

Se midió a partir de los indicadores:

- a) Dirección de la comunicación

- b) Participación del Consejo de Dirección, el departamento de aseguramiento de la calidad y otros actores del sistema en los procesos de comunicación
- c) Libertad para la comunicación y la discusión de problemas y conflictos relacionados con la calidad

Liderazgo orientado a la calidad: Capacidad de los directivos de crear y mantener una visión y valores compartidos y un ambiente interno en el que los trabajadores se puedan motivar e involucrar plenamente en el logro de objetivos de calidad.

Se midió a partir de los indicadores:

- a) Establecimiento de una visión y misión que involucren la calidad
- b) Establecimiento de una política y objetivos de calidad
- c) Tiempo y recursos destinados a la calidad
- d) Grado de participación y compromiso con la calidad logrado en los trabajadores
- e) Apoyo a la innovación y la iniciativa
- f) Reconocimiento al trabajo con calidad

Cultura por la calidad: Forma de actuar y pensar con un enfoque a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente implicando la necesidad de la calidad y creando la motivación por la misma; involucra además el aprendizaje, la comunicación y el liderazgo por la calidad.

Se midió a partir de los siguientes indicadores:

- a) Nivel de implantación de las normas
- b) Medición de la satisfacción del cliente externo
- c) Reconocimiento de los clientes internos
- d) Registro de los costos de calidad

Sistema de Gestión de Calidad: Conjunto de procesos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y objetivos de calidad de la organización y asegurar el cumplimiento de dichos objetivos y de los requisitos legales y reglamentarios.

Se midió a partir de los ocho principios de la gestión de calidad en los que se basan las normas de la serie ISO 9000 y su percepción y desarrollo dentro de la organización.

II.2 FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INTERVIENEN EN LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL IIIA: ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS

Los resultados del cuestionario #1 sobre la resistencia al cambio se muestran en el gráfico de columnas apiladas (Figura 2), donde se recogen las sumas de cada evaluación, dada en la escala categórica, a la razón de resistencia al cambio cuestionada.

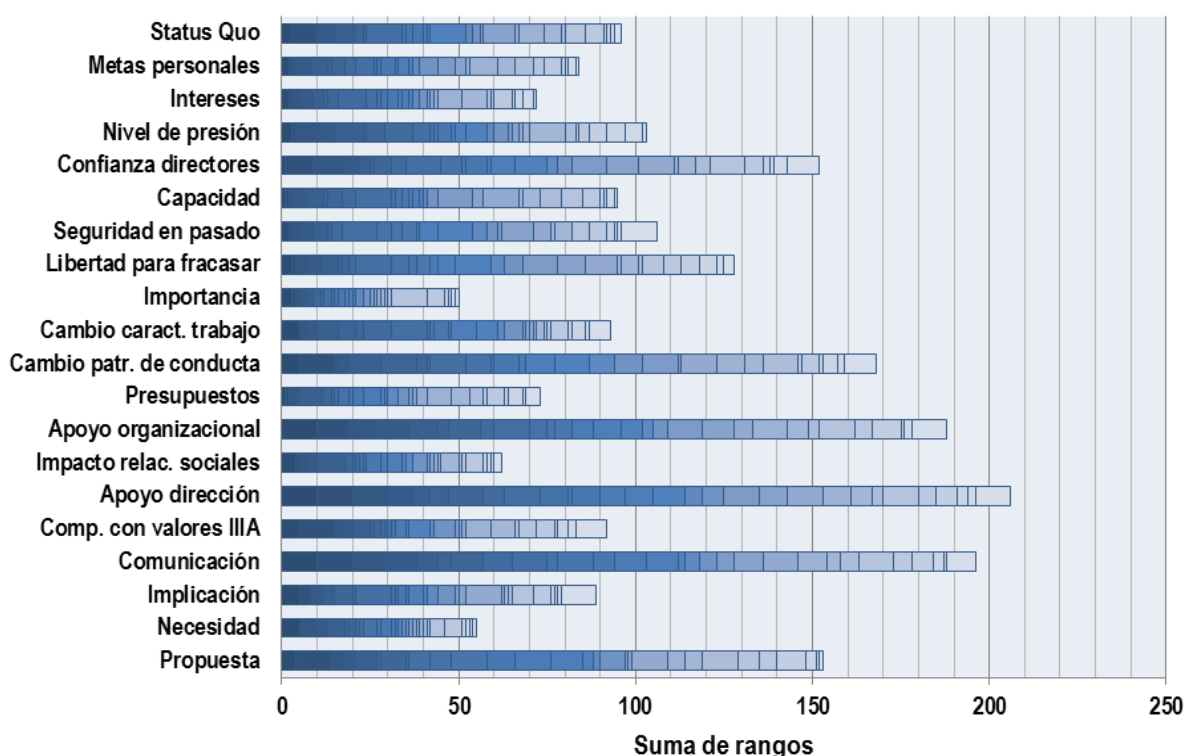


Figura 2. Resultados de la evaluación de cada razón de resistencia al cambio

Del análisis del gráfico puede concluirse que los cuadros del IIIA señalaron que los aspectos de mayor impacto en la resistencia a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad fueron:

1. La claridad en la propuesta de implantación
2. La comunicación
3. El apoyo de la máxima dirección
4. El apoyo organizacional (tiempo, recursos, equipos, etc.)
5. La influencia en la conducta personal

6. La libertad para el error, miedo al fracaso, tolerancia al riesgo

7. La confianza en los directores

Estos aspectos están ligados fundamentalmente al involucramiento de la alta dirección, la educación por la calidad, el aprendizaje y un correcto liderazgo en función de calidad, que no ha sido suficiente y eficiente para el sistema que se pretende instrumentar.

En la primera fase del análisis estructural se desarrolló, a través de la tormenta de ideas, el listado de 20 factores o variables con posible relación con la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA, que se presenta a continuación:

Apoyo de la dirección (APDIR): Grado de apoyo de la dirección a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, tiempo y recursos dedicados a la discusión de problemas y conflictos relacionados con la calidad, establecimiento de metas y objetivos, etc.

Aseguramiento financiero del IIIA (ASFIN): Disponibilidad de dinero para el financiamiento de las actividades relacionadas con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, dígame compra de insumos, calibraciones y verificaciones, montaje de técnicas, mantenimientos, etc.

Estado técnico del equipamiento (ESTEC): Estado técnico del equipamiento y obsolescencia de la tecnología de producción y del equipamiento de laboratorio.

Disponibilidad de recursos humanos (DISRH): Disponibilidad de trabajadores para asumir las funciones y responsabilidades dentro del Sistema de Gestión de Calidad, desde obreros, técnicos, investigadores, personal de apoyo y control, cuadros, etc.

Capacitación (CAPAC): Grado de capacitación de cuadros y trabajadores en gestión de calidad, buenas prácticas de producción o de laboratorio, etc.

Infraestructura (INFRAES): Espacios, locales, construcción civil.

Estructura organizativa (ESTORG): Grado en que la estructura organizativa del centro, incluyendo las jerarquías y división de funciones y responsabilidades, facilita o no la implantación del Sistema.

Documentación (DOCUM): Grado en que están documentados de forma correcta y segura los procesos, procedimientos, normas, instrucciones, registros, etc.

Disciplina laboral y tecnológica (DISCIPL): Grado en el cual los trabajadores cumplen con sus responsabilidades, cuidado del equipamiento y locales de trabajo, buenas prácticas de higiene, de producción, de laboratorio, etc.

Satisfacción laboral (SATLAB): Grado de satisfacción de los trabajadores con las condiciones y ambiente de trabajo, con los salarios y las estimulaciones, etc.

Satisfacción del cliente (SATCLI): Grado de satisfacción de los clientes del IIIA con los productos, servicios científico-técnicos e investigaciones.

Competencia (COMPET): Grado de competencia que se percibe en el mercado con el aumento de la eficiencia de organizaciones con metas similares, con la incorporación de nuevos centros de investigación al mismo ministerio, con el crecimiento de la producción de alimentos en el país.

Regulaciones organismos superiores (REGSUP): Número y alcance de regulaciones, disposiciones, normas, etc. dictadas por los organismos superiores, fundamentalmente MINAL, CITMA, relacionadas con los sistemas de gestión, la producción o investigaciones.

Regulaciones internacionales (REGINT): Regulaciones, disposiciones, normas, etc., de los organismos internacionales relacionadas con los requisitos de los sistemas de gestión de calidad, inocuidad o laboratorios.

Participación del personal (PARTPER): Grado de participación que tienen los trabajadores en la discusión de problemas y conflictos, en la toma de decisiones, en la evaluación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad, etc.

Comunicación interna (COMUNIC): Grado en que fluye la comunicación entre los participantes internos del Sistema, jefes, subordinados, dpto. de calidad, personal de apoyo y control, etc.

Economía nacional (ECONOM): Grado de crecimiento o decrecimiento de la economía cubana.

Estrategia (ESTRAT): Grado de claridad y comunicación de la Visión, Misión, Política de Calidad y objetivos estratégicos de la institución.

Herramientas de control (HERRCON): Uso de las herramientas estadísticas para el control de calidad de los procesos productivos o el aseguramiento de la calidad de los laboratorios.

Costos de calidad (COSTCAL): Grado de conocimiento de los costos relacionados con los problemas de calidad de las materias primas, procesos, productos terminados, devoluciones y reclamaciones, etc.

A partir de la discusión del grupo de especialistas se construyó, de forma consensuada, una matriz de doble entrada, a través de la cual se valoró la relación entre las variables propuestas, lo cual constituyó la tabla de datos con la que se realizó el procesamiento del análisis estructural, ver Anexo 5.

En el último paso del análisis estructural se construyó, a partir de los resultados de la matriz y con ayuda del software MICMAC, el plano de influencias y dependencias directas presentado en la Figura 3.

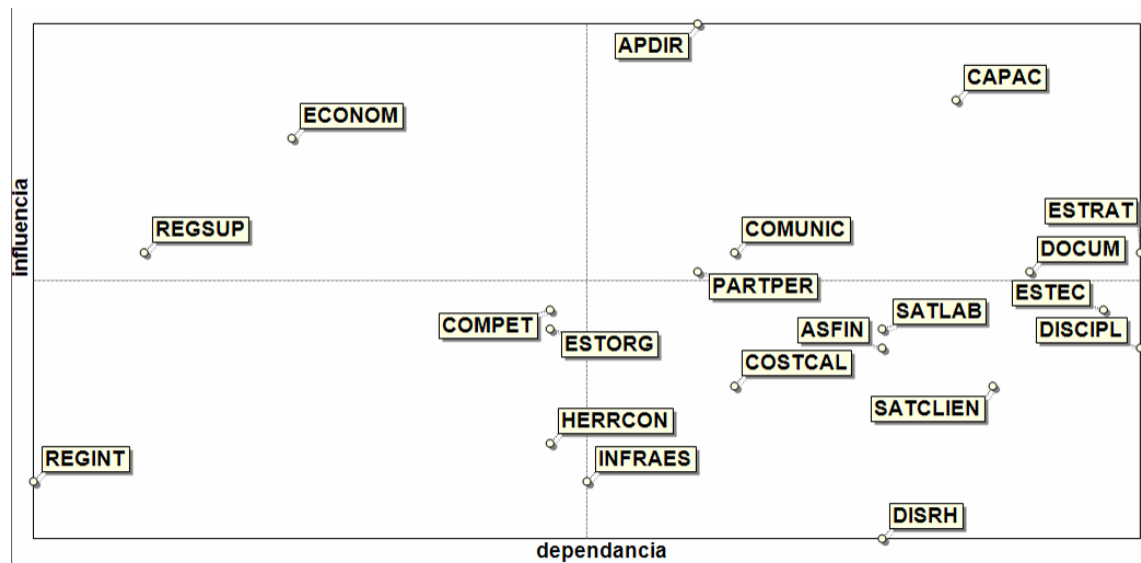


Figura 3. Plano de influencias y dependencias directas de las variables del análisis estructural

El gráfico obtenido expone la importancia de las principales variables descritas por los especialistas en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA, como se explica a continuación.

En el plano superior izquierdo están las variables motrices que tienen una alta influencia y una baja dependancia, la institución no tiene el poder para cambiarlas o modificarlas, por lo tanto, aunque se deben tener en cuenta, no integran ningún objetivo de trabajo. En el IIIA, los especialistas señalaron la **“Economía Nacional”** y **“Regulaciones y disposiciones de organismos superiores”**.

En el plano inferior derecho están las variables altamente dependientes pero poco influyentes, son las llamadas variables resultados (35), que cambian cuando se modifican las otras variables del sistema. Del análisis de la Figura 3 pueden destacarse 5 que, aunque están en este plano, tienen un nivel de influencia superior al resto; de forma general es de esperarse que si se logra la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, ello implicaría mayor **“satisfacción de los clientes”**, mayor **“satisfacción laboral”**, **“disciplina laboral y tecnológica”**, **“disponibilidad de recursos materiales destinados a la gestión de calidad”** y el consiguiente **“mejoramiento técnico del equipamiento”**.

Las variables claves del sistema, son las situadas en el plano superior derecho, en este caso se identifican claramente: el **“apoyo de la dirección”** y la **“capacitación”** que son esenciales para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.

En el centro del plano de influencias y con elevada dependencia, se encuentran las variables objetivos, tienen este nombre puesto que en ellas se puede influir mucho para lograr la evolución del sistema. En la Figura 3, se identifican en este caso, la **“documentación correcta y eficiente del sistema de gestión”** y la **“claridad en el planteamiento de las estrategias de la institución en cuanto a la calidad (visión, misión, la política y los objetivos de calidad)”**. Hay que destacar, que por su grado de dependencia, la **“capacitación”** puede ser también una variable objetivo.

Igualmente muy cercanas a las variables objetivos, pero casi en una zona que puede llamarse “de llave de paso” (36), están las variables próximas al centro del plano también llamadas variables reguladoras o palancas (3), ahí se encuentran la **“comunicación interna”** y la **“participación de todo el personal”**. Por su posición de equilibrio entre motricidad y dependencia permiten, en condiciones normales, el cumplimiento de las variables claves, por lo que son igualmente importantes en el sistema.

Se evidencia que existen factores que intervienen en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA, reconocidos tanto por los cuadros de la institución como por los especialistas y que son variables de la cultura organizacional del centro, como son:

- Las variables apoyo de la dirección, apoyo organizacional en tiempo y recursos, confianza en los directores y tolerancia al riesgo, surgidas en ambos análisis, forman parte del “liderazgo orientado a la calidad”.
- La variable capacitación para la calidad se clasificó como clave en el análisis estructural midiendo el grado especialización en los temas de calidad, esto guarda relación directa con la variable “capacitación” definida para esta investigación.

- En ambos análisis aparece no solo la comunicación directamente sino también la claridad en la propuesta de implantación y en la definición y comunicación de la visión, misión, política y objetivos de calidad, indicadores de la variable “comunicación”, definida para este trabajo investigativo.
- La documentación del Sistema, reconocido en el análisis estructural y que mide el grado en que están documentados de forma correcta y segura los procesos, procedimientos, registros y otros requisitos y que se encuentra dentro de la dimensión técnica y objetiva de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
- El resto de las variables resaltadas en los análisis anteriores: necesidad del cambio de conducta, grado de satisfacción de clientes externos e internos o la disciplina laboral y tecnológica, pueden englobarse dentro de la “cultura por la calidad”, variable definida para esta investigación.

II.3 DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DEL IIIA RELACIONADAS CON LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Dado el reconocimiento de los principales factores que especialistas y cuadros consideran influyentes en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA, se hizo necesario realizar una descripción más detallada de cómo se perciben por trabajadores y cuadros en el IIIA.

II.3.1 CAPACITACIÓN

Del análisis de la pregunta del cuestionario #3 sobre el número de cursos de calidad recibido en los últimos 5 años, se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 2.

Tabla 2. Número de cursos relacionados con calidad cursados por trabajadores del IIIA

Trabajadores relacionados con Calidad	N	Promedio	Moda	Frecuencia de la moda
No	82	0.3	0	65 (79.3%)
Si	13	2.8	1	4 (30.8%)
Total	95	0.6	0	67 (70.5%)

Como se muestra, la media total es 0.6 cursos por trabajador y además la moda es 0 cursos con una frecuencia del 70.5%.

Si se consideran aquellos trabajadores que no pertenecen al departamento de calidad o que se dedican a su control en las plantas productivas, la media baja a tan solo 0.3 y una moda de 0 cursos con una frecuencia del 79.3%. Este es un indicador importante que evidencia la falta de capacitación especializada en el tema.

En un análisis de esta misma variable, pero restringiendo la muestra a los cuadros no relacionados directamente con el trabajo de calidad, se obtuvo una media de 0.5 cursos. La falta de capacitación en los temas de calidad se evidencia también en los directivos de la institución.

Como parte del análisis documental se consultaron los planes docentes de la institución de los últimos 10 años y se apreció que los cursos relacionados con calidad han sido, la mayoría de las veces, los propuestos por el Dpto. de Aseguramiento de la Calidad siendo muy pocas las acciones docentes sobre el tema solicitadas por los responsables docentes de cada dirección.

La Figura 4 muestra el resultado de la opinión de trabajadores y cuadros del centro con relación a la pregunta, enunciada en el cuestionario #2, sobre la capacitación de los dirigentes y cuya escala de evaluación aparece en el eje de las abscisas del propio gráfico

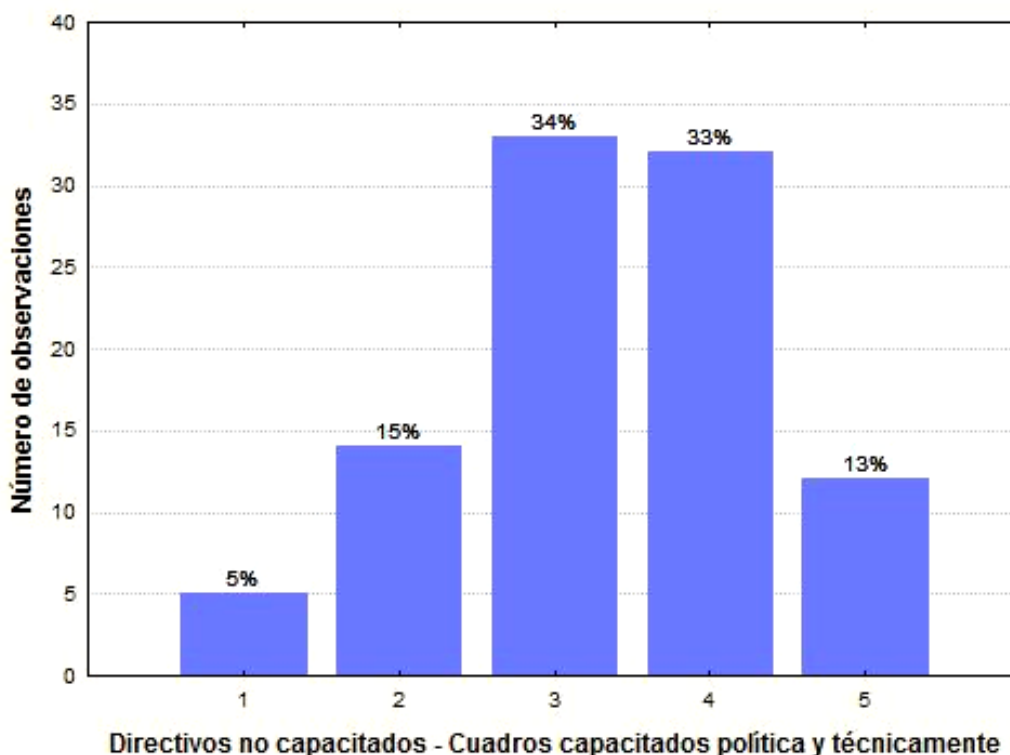


Figura 4. Resultados de la valoración de la capacitación gerencial

Como se observa, un 34% de los trabajadores opina que existe una mediana preparación, un 46% se inclina más a considerar que los cuadros del IIIA están capacitados política y técnicamente y el 20% percibe, por el contrario, que no están suficientemente capacitados.

No ha existido por tanto, como se comprueba por todos los métodos empleados, una correcta educación por la calidad como política en la institución, ni orientada por la alta dirección, ni exigida por el departamento de aseguramiento de la calidad, como parte de su trabajo.

La falta de capacitación especializada conlleva al poco conocimiento de los nuevos conceptos de gestión de calidad, su evolución, sus principios y por tanto, frena la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en el centro.

II.3.2 COMUNICACIÓN INTERNA

Las Figuras 5 y 6 contienen los resultados de las preguntas relacionadas con el tema, obtenidas del cuestionario #3.

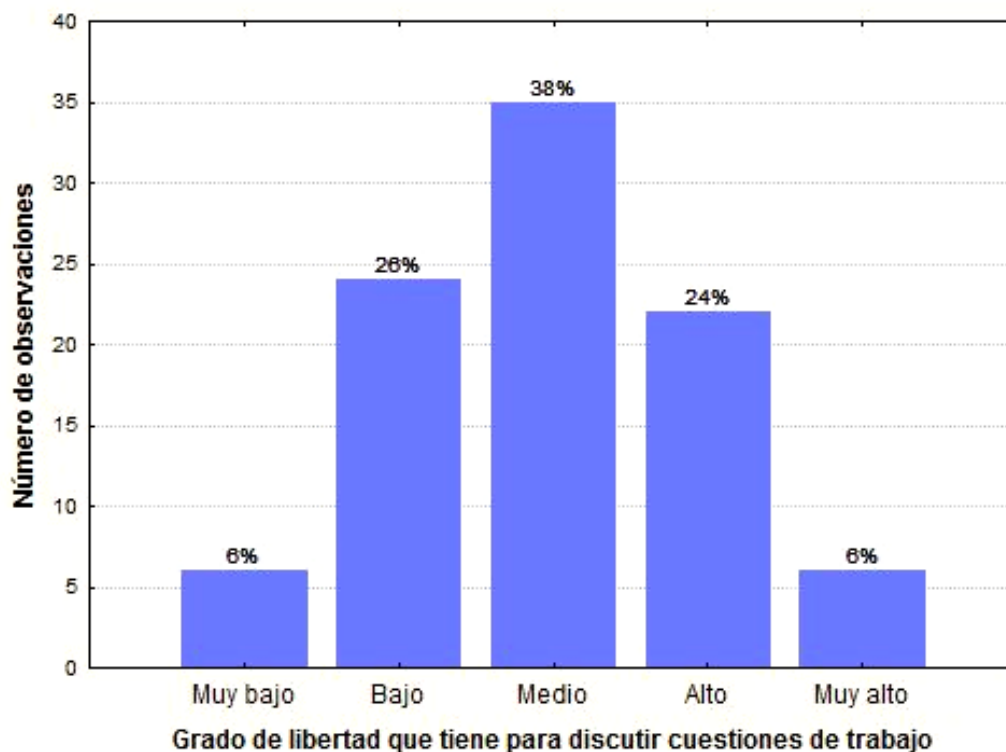


Figura 5. Resultados de la valoración del grado de libertad para discutir cuestiones de trabajo en el IIIA

Como puede apreciarse en la figura 5, la mayoría de los encuestados opina que el grado de libertad que tienen los trabajadores para discutir problemas de trabajo oscila en un nivel medio. Aunque no es una situación crítica, puede mejorarse.

Sin embargo, la discusión de conflictos, como parte del proceso de comunicación interna, debe ir acompañada de un flujo libre de información, tanto de jefes a subordinados como viceversa y a la vez de manera horizontal a través de toda la organización, de forma tal que promueva la discusión sobre la base del conocimiento; En la Figura 6 se muestran los resultados a la pregunta sobre este aspecto.

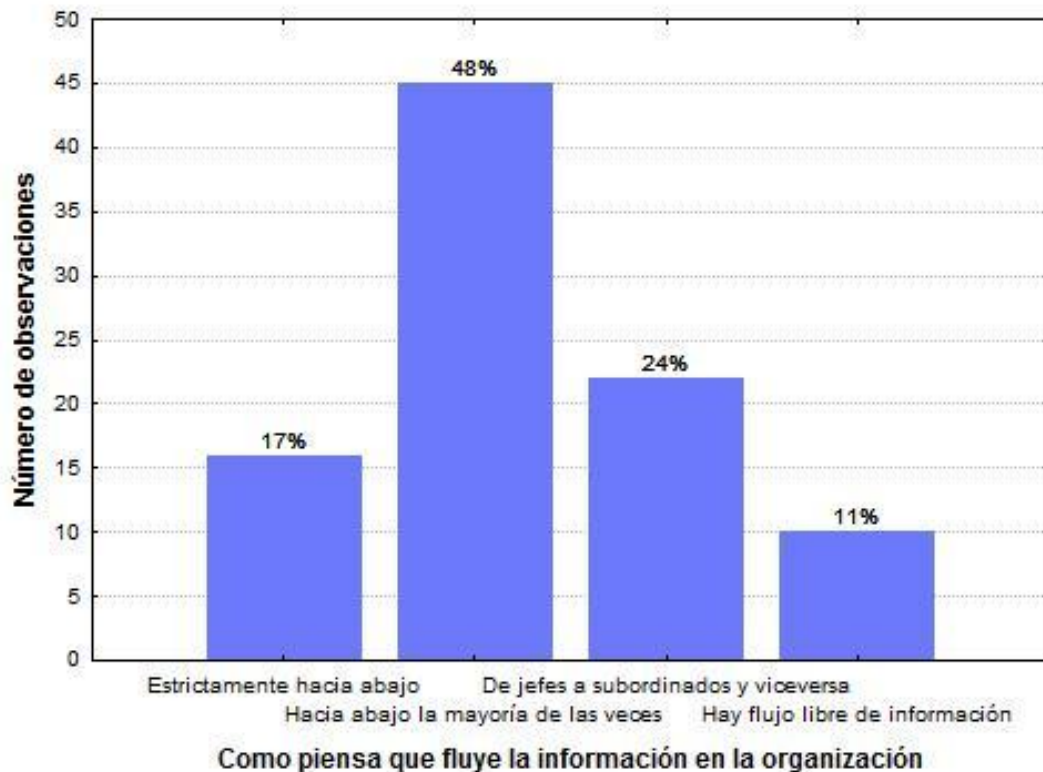


Figura 6. Valoración de la dirección del flujo de información en el IIIA

Puede observarse, que el 65% de los encuestados opina que la información fluye estrictamente hacia abajo o hacia abajo la mayoría de las veces, solo un 11% piensa que existe un flujo libre de información.

A este análisis pueden unirse los resultados a la pregunta, en el mismo cuestionario, sobre las vías de comunicación para conocer la visión, misión y política de calidad que aparecen en la Tabla 3.

Como se aprecia, las vías fundamentales para este conocimiento son la información directa de los jefes o de los especialistas del Departamento de Aseguramiento de la Calidad, otras vías factibles, para dar a conocer las estrategias de la institución o cualquier otro tema igual de importante, no son muy usadas.

Tabla 3. Vías de comunicación de la visión, misión, política y objetivos de calidad de la institución

Vía de comunicación	Número de trabajadores que las señalaron (%)
Boletines	5.2
Murales	4.2
Informadas por los dirigentes	33.3
Conferencias o seminarios	5.2
Informada por el DAC	30.2
Otra vía	10.4

Estos medios y campañas deben ser visibles en los lugares de mayor impacto interno de la organización, deben ser periódicos y facilitar la comprensión general, por eso es importante el uso de vías alternativas que permitan el flujo libre de información, usar murales, boletines, seminarios, actividades dedicadas a la calidad, usar las posibilidades que puede brindar el contar con una intranet en el centro, etc.

Se evidencia en los resultados expuestos, que los procesos de comunicación en el IIIA en estos momentos no favorecen la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, pero si se utilizan todas las vías de comunicación que brinda el centro y se favorece un flujo libre de información que permita la participación de cada trabajador, se puede lograr que la comunicación interna se convierta realmente en una dimensión importante para la transmisión de la cultura para la calidad y con ella la aplicación de los principios de gestión.

II.3.3 LIDERAZGO ORIENTADO A LA CALIDAD

Al analizar las respuestas obtenidas con la aplicación del cuestionario #2 a trabajadores y cuadros del IIIA, se tiene una primera caracterización de esta variable en la institución.

La Figura 7 muestra la valoración de los trabajadores y cuadros sobre si existe en el IIIA una dirección operativa que resuelva los problemas que van apareciendo, si

prevé las situaciones que pudieran ocurrir y actúa en correspondencia, o si más allá de eso, se tiene una dirección proactiva que trabaja enfocada a escenarios futuros deseados.

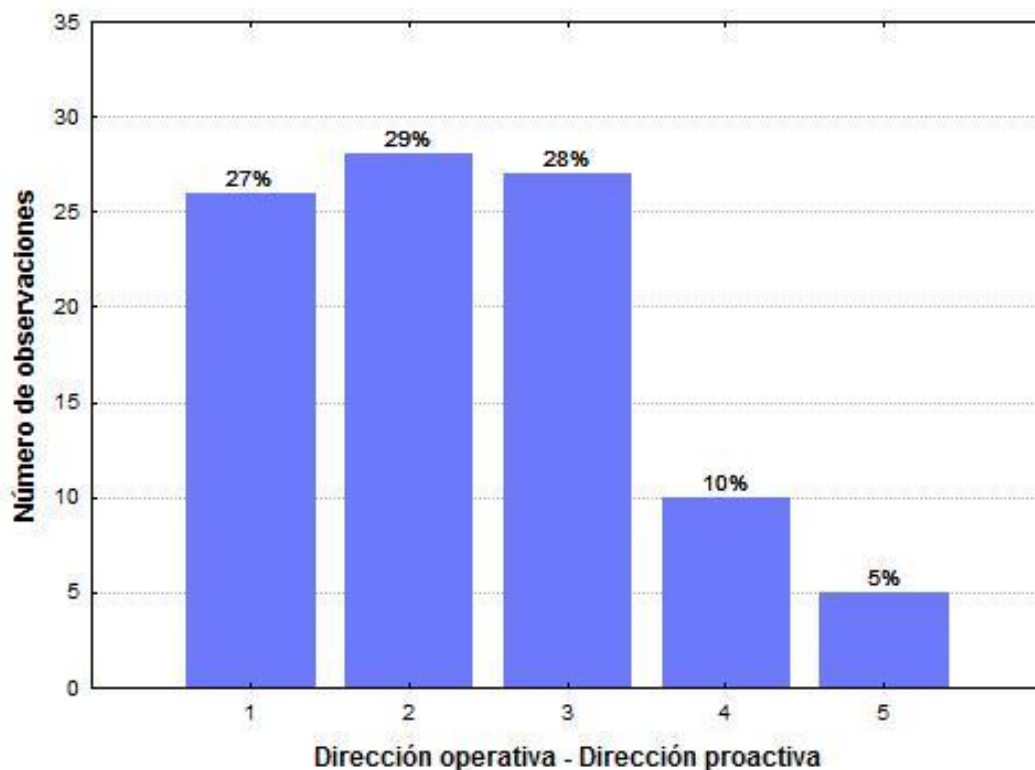


Figura 7. Valoración de la actitud hacia la operatividad o proactividad

Como puede observarse en la figura, la mayoría de los encuestados (84%) opina que la dirección del IIIA tiende a ser entre operativa y preactiva y solo un 10%, se inclinan más a una dirección proactiva.

Conocer esta característica es importante, puesto que una dirección operativa deja muy poco margen a la planificación de la calidad, a un proceso consciente de mejora continua, obliga a estrategias emergentes y ello atenta contra la dirección visionada, que es otra de las preguntas realizadas en este cuestionario y cuyos resultados se muestran en la Figura 8, donde muy pocos trabajadores opinan que existe una dirección visionada o con tendencia a ella (solo un 13%).

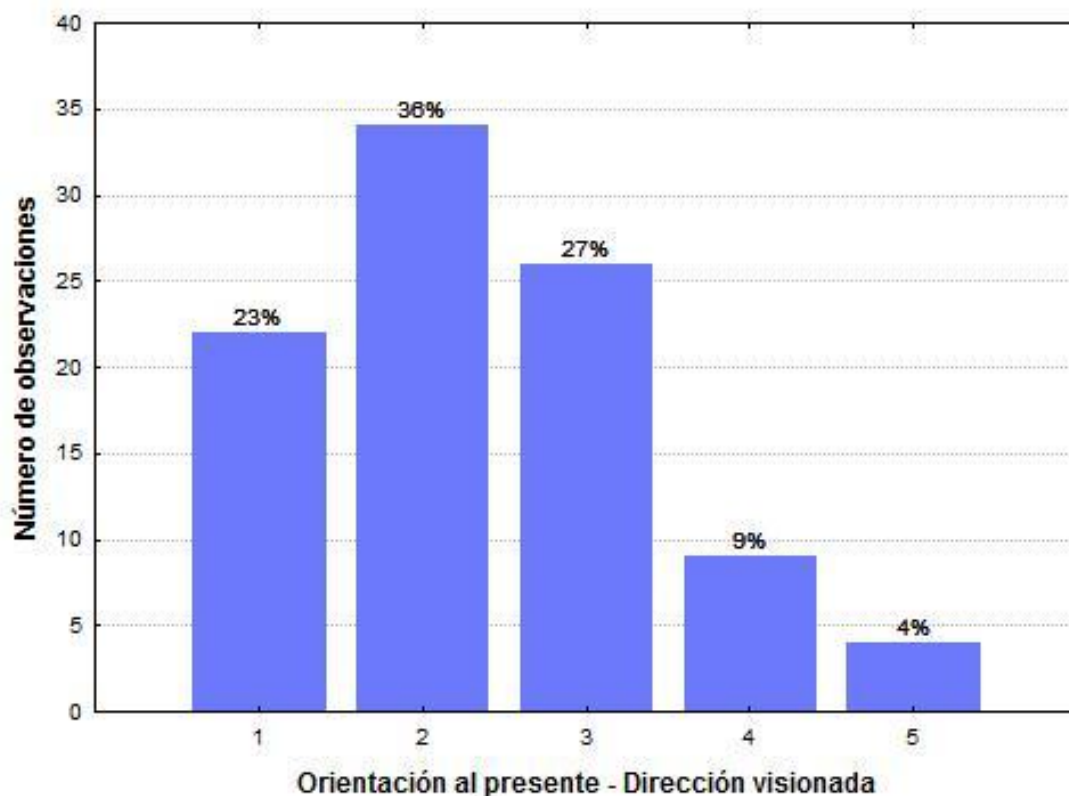


Figura 8. Valoración de la orientación de la dirección hacia la visión del centro

Los dos resultados anteriores describen un aspecto importante del liderazgo, que es la capacidad para crear en los trabajadores la necesidad de apropiarse de la visión y trabajar para hacerla realidad. Como puede apreciarse, no se percibe en el IIIA un quehacer planificado al logro de metas a largo plazo, se observa más un trabajo operativo con orientación al presente.

Esto es algo que puede estar fuertemente relacionado con el entorno externo y las condiciones objetivas en las que se ha desenvuelto el trabajo integral del centro en los últimos años.

Referente a la participación que se les da a los trabajadores, la Figura 9 muestra su opinión acerca de la centralización en la toma de decisiones.

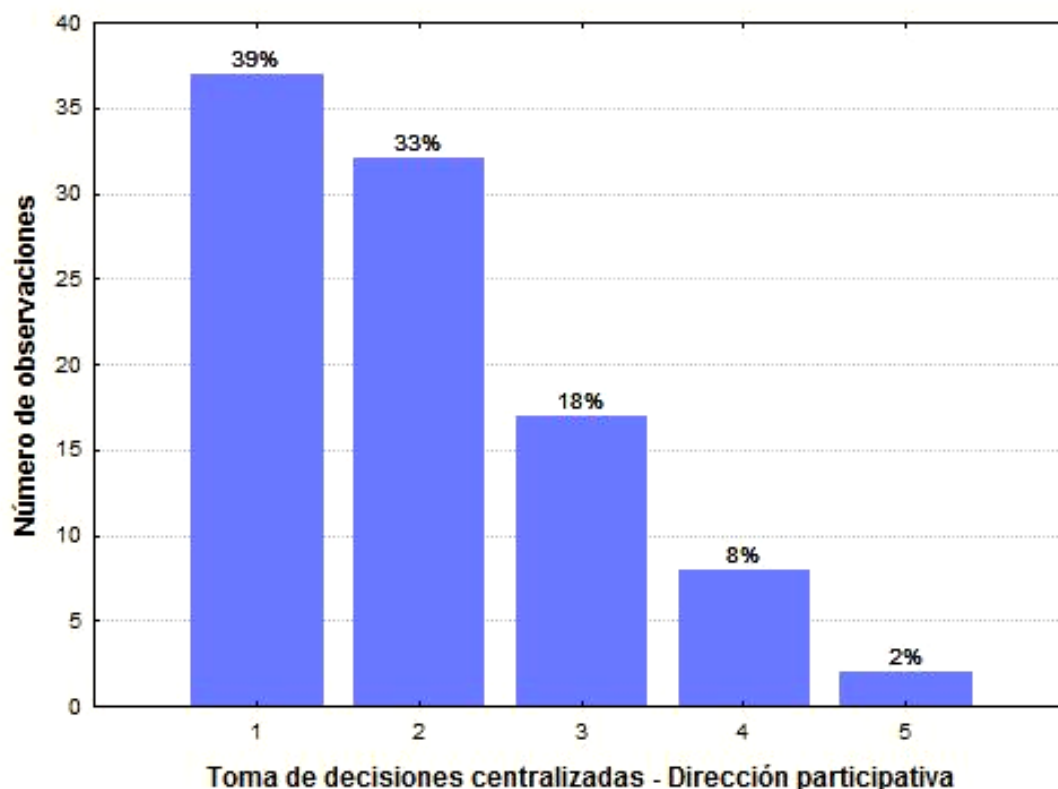


Figura 9. Valoración de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones

Se puede apreciar que prevalece la toma de decisiones centralizada, pues el 72% de los encuestados manifestaron este criterio, y solo el 10% opina que la dirección es participativa. Este resultado es importante si se tiene en cuenta que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones propicia la motivación de estos.

Es de destacar también, la percepción que tienen los trabajadores sobre el interés que muestran los directivos en las personas o en los productos y tareas a cumplir. La Figura 10 resume las respuestas a esta pregunta en el cuestionario.

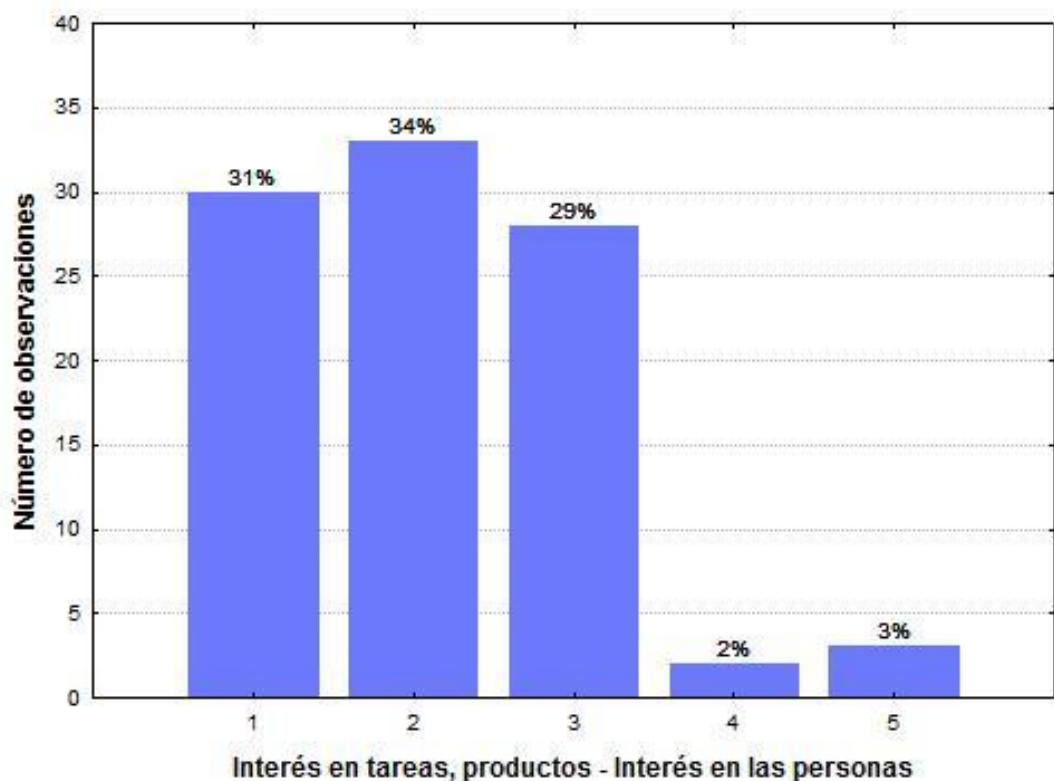


Figura 10. Valoración del interés de la institución en tareas y productos o personas

Se distingue que, aunque un 29% de los encuestados evaluó esta característica en el medio de la escala, solo un 5% opinó que el interés de la institución está en las personas, contra un 65% que considera que son las tareas o productos el interés fundamental.

Al evaluar la percepción sobre la estructura organizativa del IIIA, en la Figura 11, puede observarse que más de la mitad de los encuestados opinan que es rígida, poco flexible, jerarquizada y un 27% tiene una evaluación media, solo el 16% se inclina más a estructura dinámica o flexible.

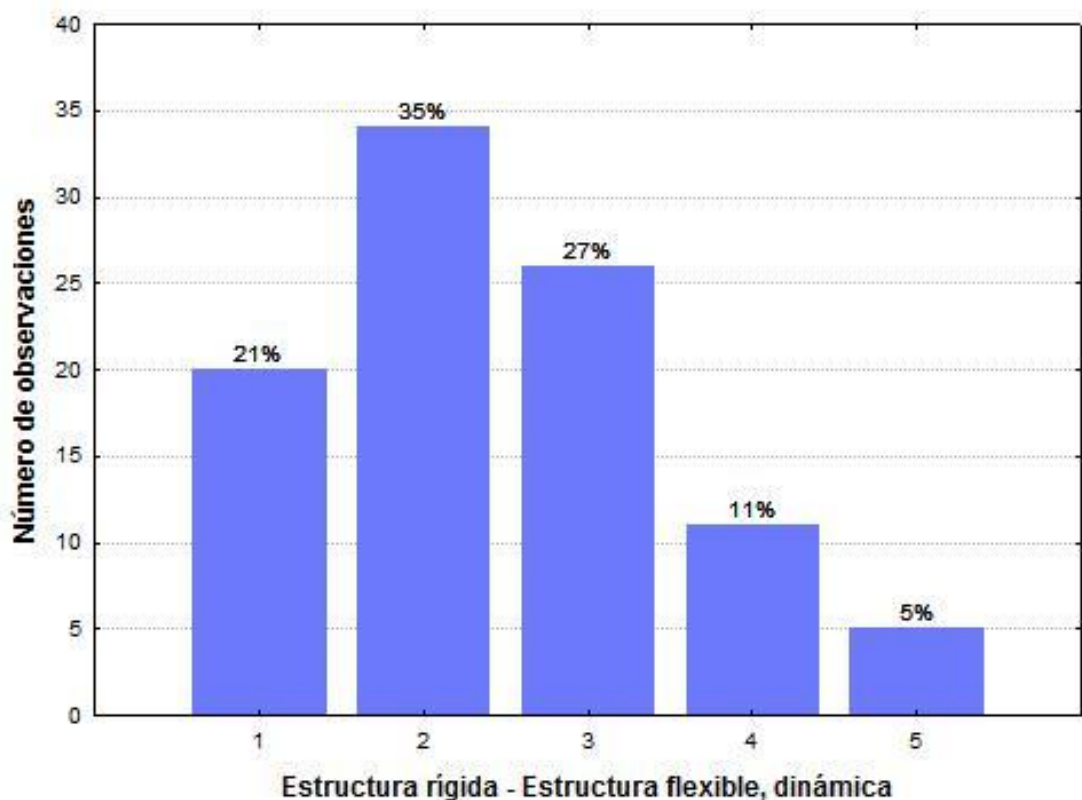


Figura 11. Valoración de la flexibilidad o rigidez de la estructura organizativa del centro

El criterio sobre la flexibilidad de la estructura organizativa del centro está dividido entre los trabajadores vinculados a la investigación y los vinculados fundamentalmente a los trabajos de producción. La Tabla 4 muestra las opiniones de estos dos grupos.

Tabla 4. Tabla de frecuencias de la evaluación de la flexibilidad de la estructura organizativa del IIIA

	Número de respuestas en cada categoría y frecuencia observada dentro de cada grupo					Total
	1	2	3	4	5	
Investigación	11 (11.6 %)	17 (17.9 %)	6 (6.3 %)	2 (2.1 %)	0 (0.0 %)	36 (37.9 %)
Producción	9 (9.5 %)	16 (16.8 %)	20 (21.0 %)	9 (9.5 %)	5 (5.3 %)	59 (62.1 %)
Todos los trabajadores	20 (21.1 %)	33 (34.7 %)	26 (27.3 %)	11 (11.6 %)	5 (5.3 %)	95 (100 %)

La prueba Chi-cuadrado de Pearson arrojó una diferencia significativa entre ambos grupos con una probabilidad de error $p = 0.0147$. Esta diferencia de criterio es importante, pues la organización de la investigación es totalmente diferente a como se dirige y organiza la producción y el IIIA tiene la complejidad de ambos objetivos de trabajo.

Los proyectos de investigación-desarrollo necesitan una estructura dinámica, donde trabajen grupos multidisciplinarios dirigidos por un Jefe de Proyecto, designado por su experiencia de trabajo y por su categoría científica pero que debe tener la autoridad para disponer de recursos materiales y humanos para la investigación. La estructura rígida tradicional de las empresas productivas puede frenar, en algunos momentos, la eficacia y rapidez que necesita el desarrollo de la investigación e innovación tecnológica.

La Figura 12 muestra los resultados a la pregunta que describe la tolerancia al riesgo. Como puede verse, un 48% de encuestados percibe que se cumple con lo orientado, sin mucha iniciativa; un 28% colocó al IIIA en el medio de esta escala y 24% dan un alto valor de innovación, creatividad, tolerancia al riesgo.

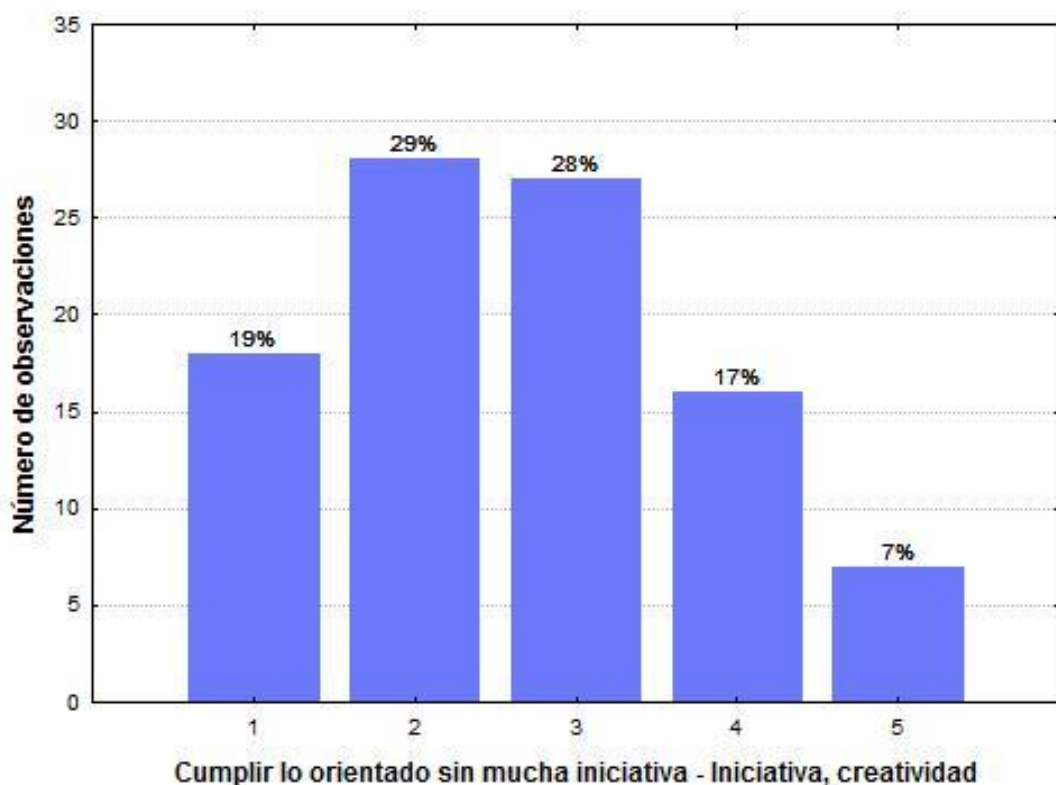


Figura 12. Valoración de la tolerancia al riesgo, a la iniciativa y creatividad

Según la prueba Chi – Cuadrado de Pearson existe una relación significativa con $p=0.0097$ entre esta característica y el tipo de trabajo que se realiza. Como muestra la Tabla 5.

Tabla 5. Tabla de frecuencias de la evaluación de la tolerancia al riesgo

	Número de respuestas en cada categoría y frecuencia observada dentro de cada grupo					Total
	1	2	3	4	5	
Investigación	5 (5.2 %)	18 (19.0 %)	9 (9.5 %)	3 (3.1 %)	1 (1.1 %)	36 (37.9 %)
Producción	13 (13.7 %)	10 (10.5 %)	17 (17.9 %)	13 (13.7 %)	6 (6.3 %)	59 (62.1 %)
Todos los trabajadores	18 (18.9 %)	28 (29.5 %)	26 (27.4 %)	16 (16.8 %)	7 (7.4 %)	95 (100 %)

Los trabajadores vinculados a la investigación perciben una menor tolerancia al riesgo, esto podría parecer contradictorio, pues el trabajo que realizan es innovador y creativo, a diferencia de los que se dedican a la producción; no obstante, podría ser precisamente por esto, que los investigadores son más exigentes a la hora de evaluar.

Un último análisis de las preguntas al cuestionario #2 relacionadas con esta variable, se presenta en la Figura 13, la cual muestra el histograma de frecuencias de la respuesta a la percepción de los sistemas de estimulación.

Como se observa en el gráfico, el 62% de los encuestados ubicaron su respuesta en el lado izquierdo, correspondiente a insuficiencias en los sistemas de estimulación, a una estimulación dogmática y el 20% opina lo contrario. Este análisis se completará posteriormente, con los criterios obtenidos del cuestionario #3.

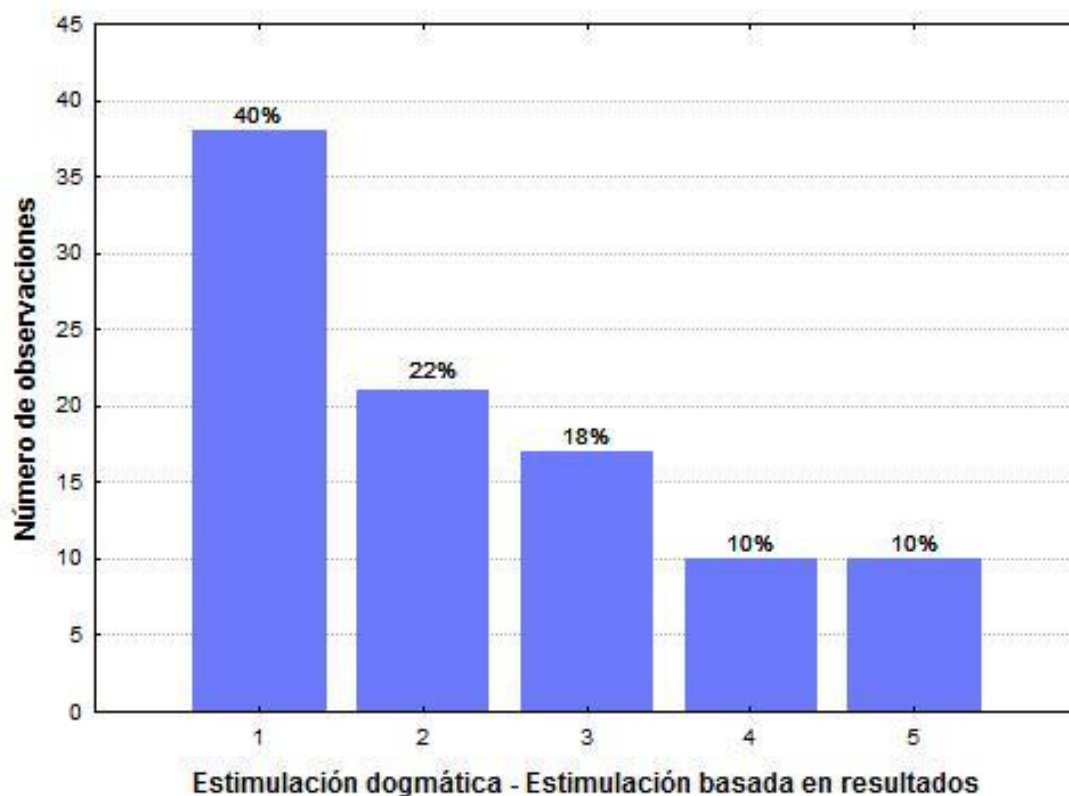


Figura 13. Valoración de los sistemas de estimulación

Los resultados de la aplicación del cuestionario #3, relacionados con el liderazgo orientado a la calidad, complementan el análisis realizado anteriormente.

Las repuestas a la pregunta referida al conocimiento de guías estratégicas como son la visión, misión, política y objetivos de calidad arrojaron los resultados que se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Conocimiento de las guías estratégicas*

Guías estratégicas	Número de trabajadores que afirmaron conocerlas (%)
Visión	24.1
Misión	38.5
Política de calidad	24.1
Objetivos de Calidad	19.3
Ninguna	33.7

* se excluyeron de este análisis los encuestados relacionados directamente con el trabajo de calidad

Al analizar la tabla se puede observar que el 33.7% de los encuestados no conoce ninguna de estas guías. La visión solo es conocida por el 24. 1% y esto es un hecho preocupante, pues la visión es importante para aglutinar y arrastrar a todos los miembros de la organización, por lo que el conocimiento de la misma es imprescindible.

Igualmente esencial es la Misión de la organización, pues constituye la guía o rumbo estratégico y en el caso del IIIA, se destaca que solo la conoce el 38.5% de los encuestados.

Solo el 24.1% de los trabajadores conoce la Política de Calidad y el 19.3% los objetivos de calidad del presente año, números significativamente bajos. Como se expresa en la norma NC – ISO 9000, estos se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan al centro a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

Esta norma tiene, como primer y segundo punto en el papel de la alta dirección de la organización, lo siguiente:

- a) establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- b) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;

Es por tanto este, un indicador importante que muestra que no existe un liderazgo orientado a la calidad que promueva los principios de gestión y con ellos la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA.

El cuestionario #3 contiene una pregunta abierta sobre los aspectos que el trabajador cambiaría del centro; entre las respuestas se destacó el criterio de que se ha desatendido la investigación y existe un mayor interés en la producción, cuando realmente esta última no está en la misión del centro. Un resumen de los resultados a las preguntas abiertas del cuestionario puede verse en el Anexo 6.

Los trabajadores comentaron frecuentemente insatisfacciones con la dirección, refiriéndose a ello en términos tales como: “cambiaría los métodos de dirección”,

“cambiaría la dirección de recursos humanos”, “que la dirección sea más participativa”, etc. Otras respuestas frecuentes se refirieron a la insatisfacción con las condiciones de trabajo, con el salario y con los sistemas de estimulación.

Es igualmente labor de la dirección de la organización asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios, aunque este es un tema que no puede estar aislado en estos momentos de la crisis económica que enfrenta el país, por eso es importante no separar los estudios de la cultura organizacional del entorno. Esta situación no minimiza la necesidad de conocer las condiciones de trabajo que se tienen en estos momentos en el IIIA, relacionadas con la disponibilidad de recursos, y más cuando este criterio surgió con mucha fuerza en la pregunta abierta sobre los aspectos que cambiaría en el Centro (Anexo 6).

La Tabla 7 muestra los resultados a la pregunta sobre las condiciones de trabajo en el cuestionario #3.

Tabla 7. Tabla de frecuencias de las respuestas a la evaluación de las condiciones de trabajo

Condición evaluada	Frecuencia (%)			Moda
	Bien	Regular	Mal	
Ambiente de trabajo				
Higiene	29.3	59.8	10.9	2
Seguridad	23.7	41.9	34.4	2
Decoración	14.0	40.9	45.1	3
Confort	9.9	31.9	58.2	3
Iluminación	18.5	51.1	30.4	2
Espacio	68.1	26.4	5.5	1
Equipamiento				
Funcionamiento	5.4	49.5	45.1	2
Mantenimiento	5.4	36.5	58.1	3
Conservación	9.7	47.3	43.0	2
Insumos	6.4	44.1	49.5	3

Como se aprecia, la mayoría de los encuestados, piensa que el ambiente de trabajo está entre regular y mal, con excepción del espacio de trabajo: un 70.7%

considera así la higiene, el 76.3% la seguridad, el 86.0% la decoración, el 90.1% el confort y el 81.5% la iluminación.

Las condiciones de higiene y seguridad son claves en el buen funcionamiento de un sistema de gestión de calidad, sobre todo en la industria alimentaria donde estos sistemas van acompañados necesariamente de sistemas de inocuidad y de buenas prácticas de higiene. Mantener la higiene, la seguridad de los alimentos y de los trabajadores y adecuadas condiciones de los locales de trabajo, no solo ayuda a conservar el ambiente de calidad sino que se convierte en una necesidad.

Puede advertirse que el equipamiento está en peores condiciones que el ambiente de trabajo, el 94.6% de los trabajadores opina que el funcionamiento y el mantenimiento de los equipos de trabajo están entre regular y mal, un 90.3% considera lo mismo de la conservación del equipamiento y el 93.6% tiene el mismo criterio para los insumos de trabajo.

La renovación de los recursos tecnológicos es esencial para el trabajo con calidad y para aumentar la competitividad de la organización, en un centro de investigaciones esto es más evidente, donde los avances de la ciencia y la tecnología, intervienen en la capacidad de respuestas más rápidas, en el prestigio de la organización, en la posibilidad de publicaciones y reconocimiento en el campo científico, imprescindible aún más en un centro cuya visión es “Ser un centro de referencia para Cuba y Latinoamérica en el desarrollo de alimentos que satisfagan las necesidades alimentarias y nutricionales de nuestros pueblos”.

En el cuestionario #3 se trata también la participación de los trabajadores, a partir de la pregunta sobre la utilización que hace la empresa de las habilidades y conocimientos de cada persona y la satisfacción de sus necesidades, no solo en cuanto a salario, sino también en cuanto a reconocimiento y desarrollo. Las figuras siguientes permiten una evaluación de estos en el IIIA.

Como se observa en la Figura 14, cuando se le preguntó a los trabajadores si la institución realiza buen uso de su preparación y habilidades, aunque el 55% contestó de forma positiva, se pueden observar respuestas divididas.

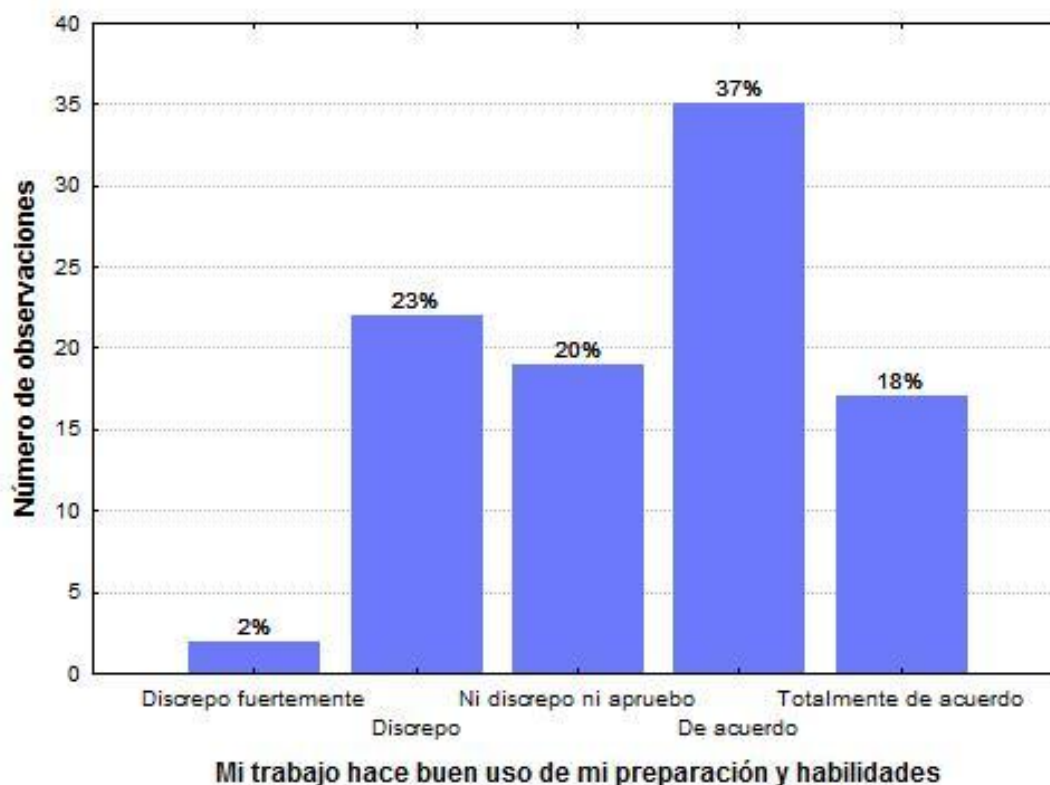


Figura 14. Valoración del trabajador sobre el uso de su preparación y habilidades

La Tabla 8 expone un análisis más profundo de esta situación, separando la muestra según la vinculación del trabajador a la investigación o a la producción del centro.

Tabla 8. Tabla de frecuencias de la opinión del trabajador sobre el uso de su preparación y habilidades

	Número de respuestas en cada categoría y frecuencia observada dentro de cada grupo					Total
	Discrepo Fuertemente	Discrepo	Ni discrepo Ni apruebo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Investigación	2 (2.1 %)	12 (12.9 %)	10 (10.6 %)	10 (10.6 %)	2 (2.1 %)	36 (38.3 %)
Producción	0 (0.0 %)	10 (10.6 %)	9 (9.6 %)	24 (25.5 %)	15 (16.0 %)	58 (61.7 %)
Todos los trabajadores	2 (2.1 %)	22 (23.5 %)	19 (20.2 %)	34 (36.1%)	17 (18.1 %)	94 (100 %)

De acuerdo a los resultados de la prueba Chi-cuadrado de Pearson, existe una diferencia significativa ($p = 0.0089$) entre los vinculados a la investigación y los vinculados a la producción. Los trabajadores vinculados a la investigación consideran en mayor medida, que la institución no realiza un buen uso de su preparación y habilidades, esto reafirma los criterios sobre la desatención a la investigación comentados anteriormente.

La Figura 15 muestra los resultados relacionados con la pregunta sobre la satisfacción con el salario percibido.

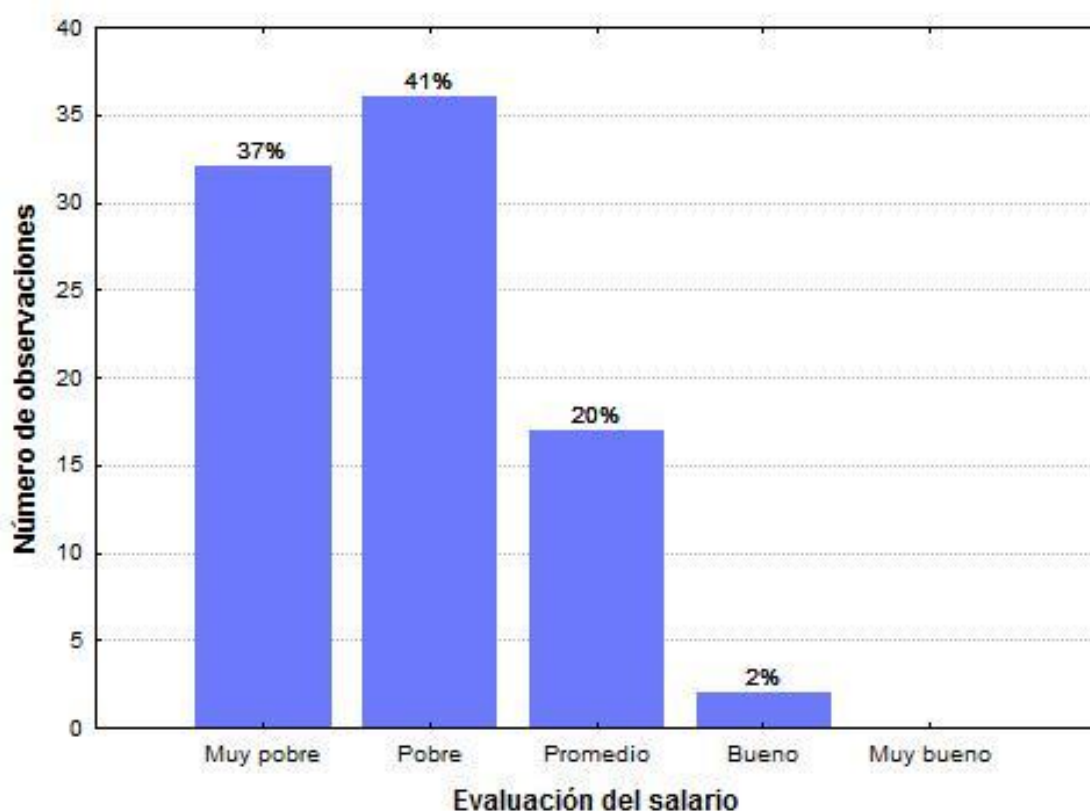


Figura 15. Valoración del salario por los trabajadores considerando su trabajo, deberes y responsabilidades

Solo un 2% de los trabajadores piensa que su salario es bueno y el 78% opina que, teniendo en cuenta el trabajo que realiza, sus deberes y responsabilidades, es pobre o muy pobre. La alta dirección no puede variar el salario percibido pues son disposiciones nacionales, sobre las que no ejerce influencia, aunque

interviene en la satisfacción personal y fue lo más señalado en la pregunta abierta a los aspectos que cambiaría el trabajador en el centro (ver Anexo 6).

La satisfacción de los trabajadores de forma global puede observarse en la Figura 16, que presenta el histograma resultante de las respuestas a este criterio en el cuestionario #3.

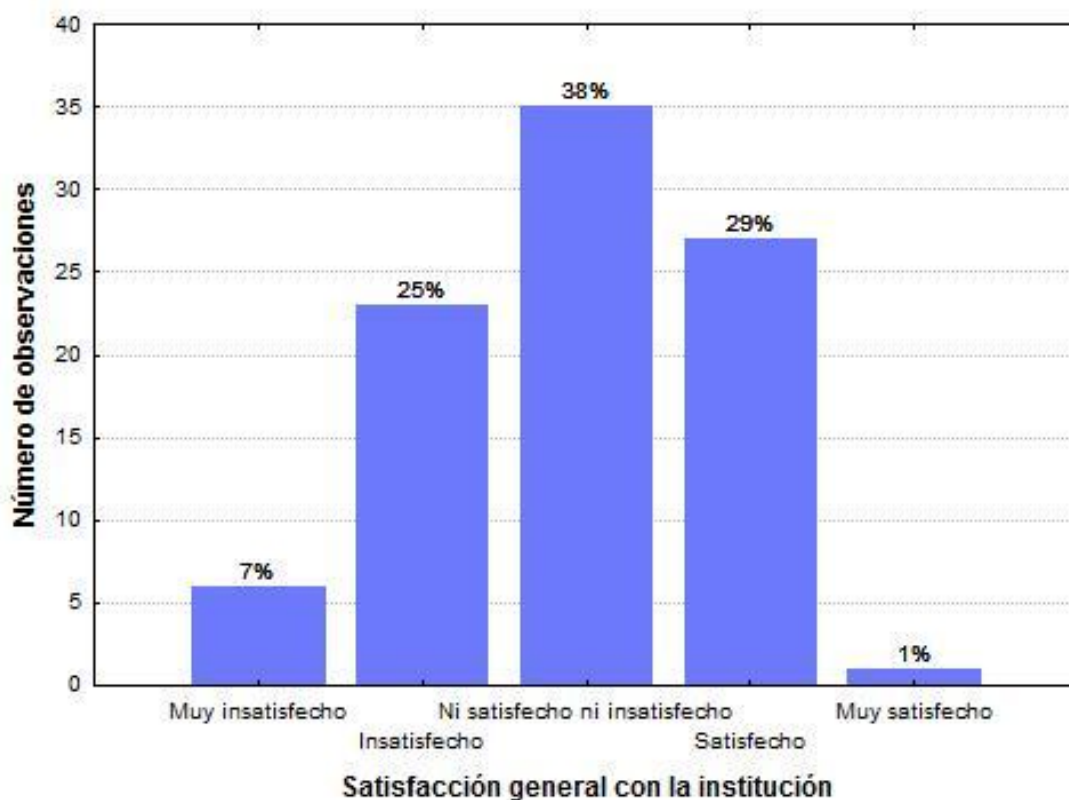


Figura 16. Valoración de la satisfacción general de los trabajadores con la institución

Es interesante notar que, aunque existen insatisfacciones con los salarios y las estimulaciones, con la participación del personal en la toma de decisiones o con las condiciones de trabajo; cuando se pregunta la satisfacción general con la institución existe un número muy parejo entre los que están satisfechos (30%) y los que no (32%), y un número ligeramente superior queda exactamente con una opinión intermedia (38%).

Existen razones para que el nivel de insatisfacción no sea general, pues a la pregunta abierta del cuestionario #3, sobre los aspectos de los cuales se sienten orgullosos los trabajadores, se señalaron aspectos muy importantes como: (ver Anexo 6)

- La contribución del instituto a la alimentación de la población cubana y al desarrollo de la industria alimentaria,
- El prestigio y la historia de la institución,
- Las posibilidades de superación y el nivel científico de los profesionales del centro.

La alta dirección debe contribuir a la motivación de los trabajadores mostrando más interés hacia las personas, propiciando una mayor participación, eliminando en la medida de lo posible las insatisfacciones y potenciando los aspectos de los que sus trabajadores sienten orgullo y aquellos que son creadores de valores de la institución.

En el análisis documental se pudo comprobar igualmente que existen problemas con el conocimiento de las guías estratégicas: la Misión no es exactamente la misma en todos los documentos y aunque se conoce por los directivos que uno de los objetivos de trabajo del IIIA es la producción especializada, se omitió en el establecimiento de la misión, lo cual es contradictorio y debe ser motivo de análisis.

Una revisión de los reglamentos para el pago de la estimulación arrojan que las evaluaciones de los controles de calidad y del Dpto. de Aseguramiento de Calidad del Centro, se tienen en cuenta en el pago de los trabajadores vinculados a la producción y trabajadores de servicios lo cual es positivo, pero con niveles permisibles muy bajos en cuanto a las puntuaciones higiénico sanitarias o al cumplimiento de las normas. Además, estos trabajadores que evalúan los parámetros de calidad que condicionan el pago, están vinculados al mismo sistema de estimulación de la producción, lo cual puede potencialmente atentar contra la veracidad de los datos.

En cuanto a la estimulación de los trabajadores vinculados a la investigación, el sistema tiene en cuenta, en el coeficiente individual que evalúa cada jefe

inmediato, algunos parámetros de calidad. Sin embargo, en la verificación de los indicadores de cumplimiento del plan que se solicita a los consejos científicos, solo se tiene en cuenta la cantidad de etapas y proyectos de investigación, no se tienen en cuenta evaluaciones importantes que realiza el consejo científico central, como son: la complejidad del trabajo, la novedad, el rigor científico, la presentación o incluso, si es logro científico técnico.

Los resultados de la guía de preguntas realizadas a los miembros del Consejo de Dirección del IIIA y sus reservas muestran resultados coincidentes con los señalamientos anteriores.

Específicamente las preguntas relacionadas con el principio de liderazgo pueden verse en la Figura 17, que presenta el porcentaje que contestó afirmativamente a cada una.

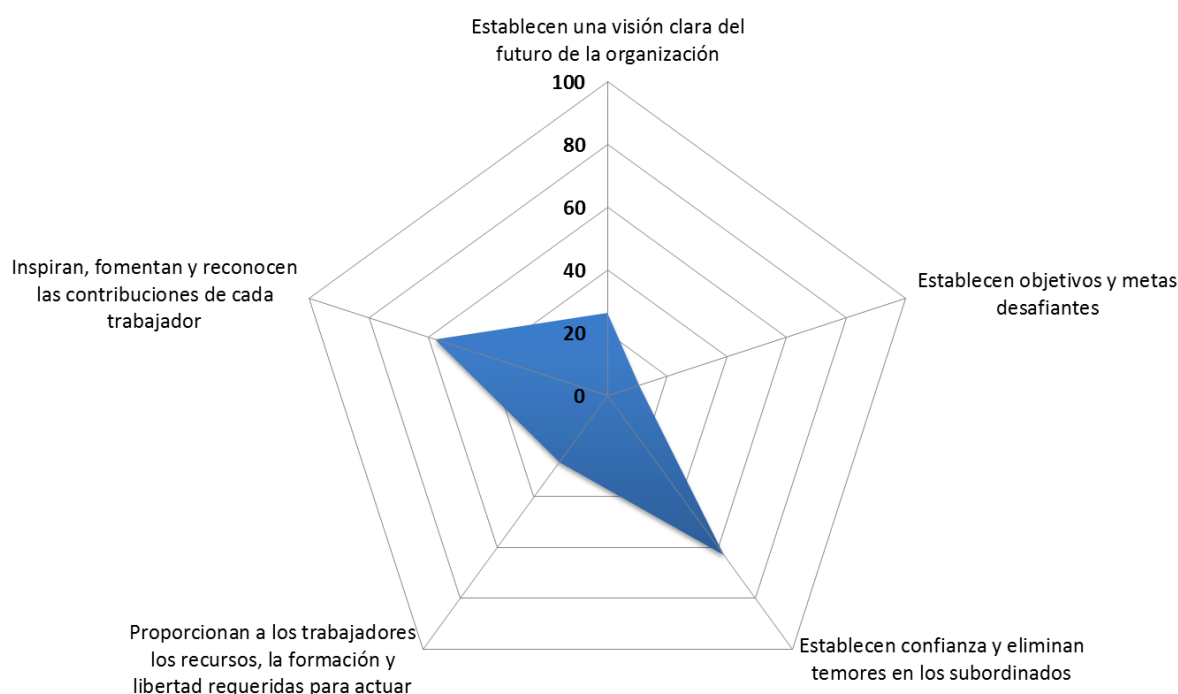


Figura 17. Aplicación del principio de liderazgo

Como se aprecia en el gráfico, se reconoce por parte de los directores la dificultad para establecer una visión clara de futuro, sólo 26.3% respondió que esta era una

acción que generalmente llevan a cabo y tan solo un 10.5% reconoció como una acción habitual el establecimiento de objetivos y metas desafiantes.

Solamente un 26.3% de los encuestados declaró que habitualmente los directores proporcionan a los trabajadores los recursos, la formación y la libertad requeridas para actuar.

Un liderazgo orientado a la calidad debe crear en los trabajadores un alto nivel de participación y compromiso con la calidad, a través de la dirección participativa, de la motivación, de estructuras que faciliten el trabajo en equipos, la utilización de la iniciativa y la creatividad de todos.

Aproximadamente el 60% de los directores y reservas considera que establecen confianza y eliminan temores entre los subordinados y que inspiran, fomentan y reconocen la contribución de cada trabajador.

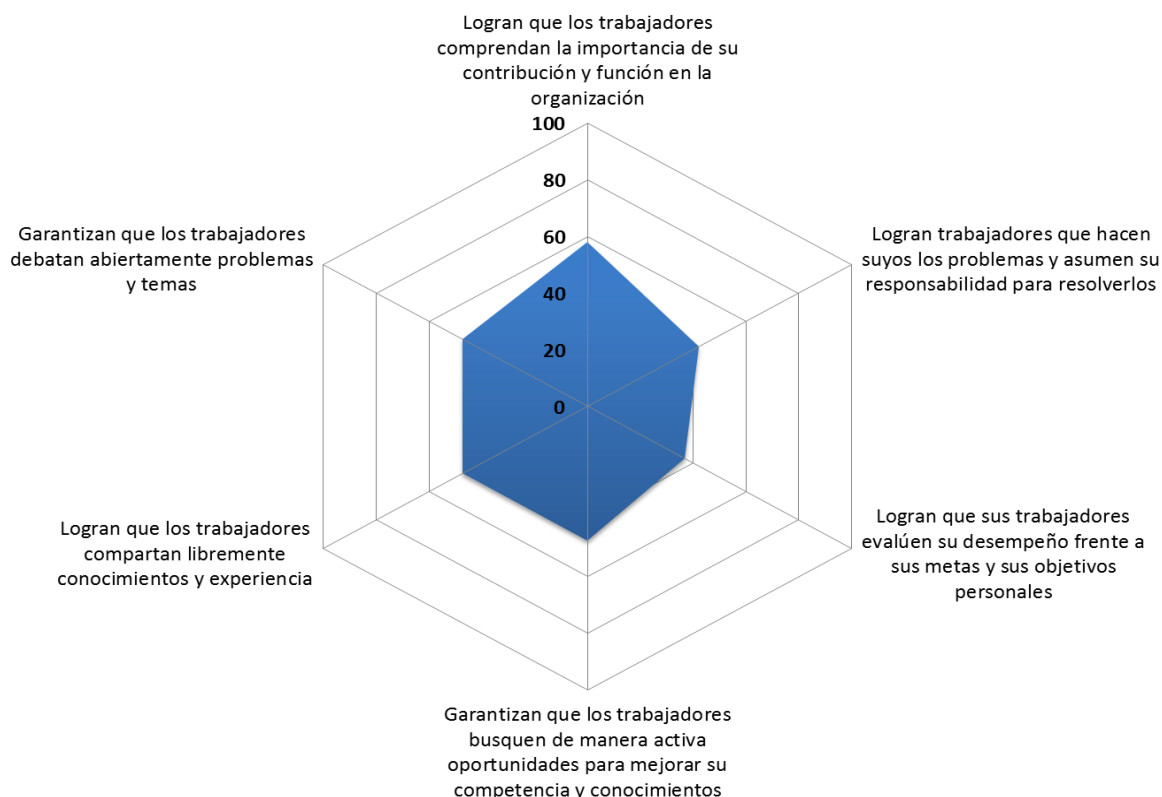


Figura 18. Aplicación del principio de participación de las personas

Sin embargo, cuando se procesaron las respuestas a las acciones relacionadas con el principio de participación del personal (Figura 18), se pudo comprobar que existen dificultades.

El 57.9% de los encuestados considera que los directores del IIIA logran que los trabajadores comprendan la importancia de su contribución y función en la organización, pero menos del 50% opina que se llevan a cabo las acciones restantes. Es reconocido que el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, se necesita su compromiso y su participación abierta y activa.

De forma general, los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos aplicados se complementan entre si y su integración permite decir que no existe en el IIIA un liderazgo orientado a la calidad en toda la medida posible, es necesario que los directivos logren en los trabajadores una mayor orientación hacia la visión y misión del centro, se comprometan y comprometan a cada persona con una política y objetivos de calidad, fomenten una dirección participativa, con una estructura flexible, ayuden a la motivación del personal a través de un mayor uso de su preparación y habilidades, de mejores sistemas de estimulación, mostrando mayor interés y tolerancia a la iniciativa y la creatividad, para crear en la organización una cultura por la calidad.

II.3.4 CULTURA POR LA CALIDAD

La cultura por la calidad, de forma general, incluye la capacitación o formación de trabajadores en los principios de la gestión de calidad, la comunicación a todos los niveles y el liderazgo orientado hacia la calidad, pero existen indicadores adicionales que igualmente contribuyen al concepto.

A partir del análisis documental se tiene que del registro de auditorías realizadas por el Dpto. de Aseguramiento de la Calidad a los procesos productivos del IIIA, se obtuvo que una gran cantidad de no conformidades, en todas las plantas del centro, provienen de una incorrecta aplicación de las normas de proceso productivo o normas de especificaciones de calidad, ya sea por desconocimiento o por la no actualización de las mismas.

Igualmente, en las auditorías a los laboratorios, muchos técnicos trabajan con normas no vigentes, no tienen las actualizaciones y en los peores casos, realizan cambios a las normas establecidas sin una validación de estos procedimientos.

La implantación de la documentación normalizativa se refiere en el IIIA solo al control de los procesos productivos, especificaciones de calidad o normas de métodos de ensayo. La implantación de normas relacionadas con sistemas de gestión, ya sea de calidad, sistemas de análisis de peligros y puntos críticos de control, gestión de la investigación, o gestión de calidad en laboratorios de ensayo, está en un nivel muy bajo, solo se han podido implantar, parcialmente, los procedimientos diseñados por el Dpto. de Aseguramiento de la Calidad a procesos comunes como la compra de materias primas y materiales, proveedores, almacenamiento, ventas, etc.

El Dpto. de Aseguramiento de la Calidad del IIIA tiene el catálogo de normas cubanas y un archivo con un gran número de ellas, custodiado por una especialista del Dpto. que lleva el registro de los préstamos o copias realizadas a todos los trabajadores que las soliciten.

Este registro permite comprobar que han sido muy pocos los investigadores, especialistas o técnicos del centro que han solicitado alguna de las normas de la serie ISO 9000 o en general normas relacionadas con la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad o Inocuidad, en la mayoría de los casos han sido estudiantes para trabajos relacionados con asignaturas afines.

Si se quiere implantar un Sistema de Gestión de Calidad en el Centro, que comience con el conocimiento y aplicación de los principios que lo rigen, se hace necesaria la divulgación de las normas afines, la capacitación para su comprensión y el entrenamiento en su uso.

La gestión de calidad, es la gestión diaria de la institución; en la medida que se comprenda esto, se va caminando hacia una cultura por la calidad, comprender los procesos del centro, no solo los procesos claves de producción o investigación sino todos los estratégicos, de apoyo, de seguimiento y control y la integración armónica en un sistema que permita mayor eficacia y eficiencia es esencial para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

Dentro de los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario #2, son importantes los criterios relacionados con la pregunta realizada a los trabajadores sobre la orientación del centro a la producción a toda costa y a todo costo o la calidad y la mejora continua, respecto a esto se obtuvieron los resultados mostrados en la Figura 19.

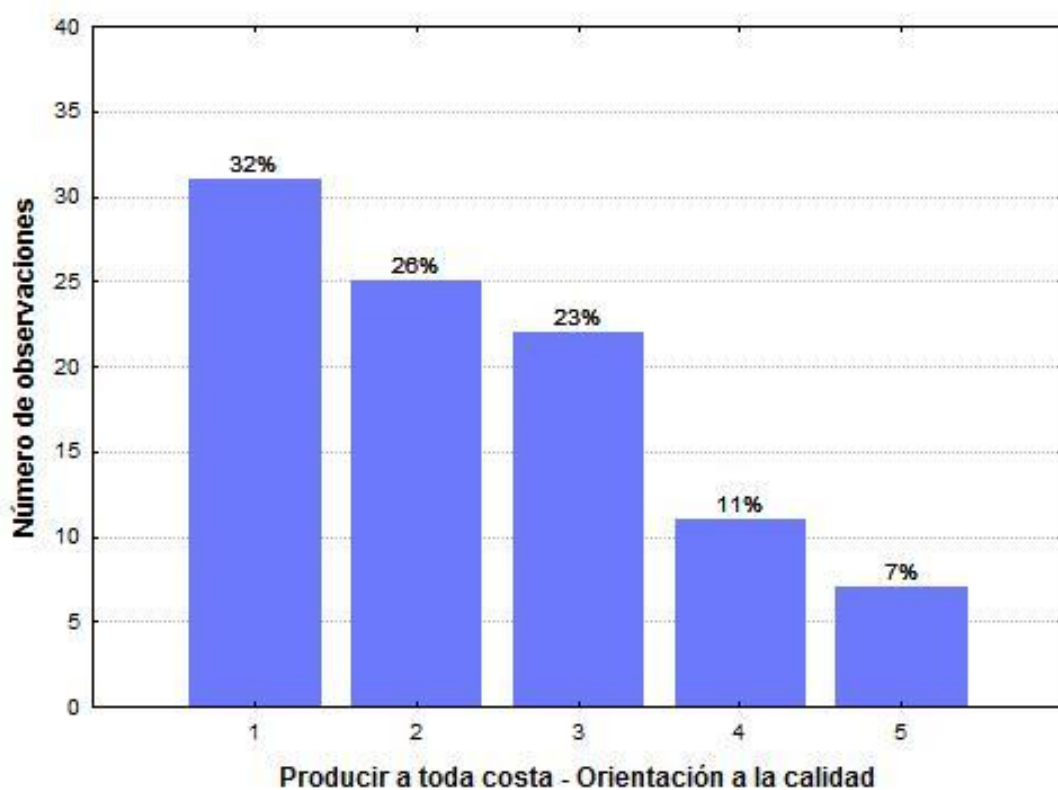


Figura 19. Valoración de la orientación a la calidad

Como muestra el gráfico, prevalece en el IIIA la producción a toda costa. En este caso también existe una diferencia significativa entre la opinión de los trabajadores vinculados a la investigación y los productores.

La Tabla 9 muestra esta diferencia, la prueba Chi-cuadrado de Pearson la confirmó con una probabilidad de error $p = 0.0009$.

Tabla 9. Tabla de frecuencias de orientación del IIIA a la producción a toda costa o a la calidad y la mejora

	Número de respuestas en cada categoría y frecuencia observada dentro de cada grupo					
	1	2	3	4	5	Total
Investigación	18 (18.9 %)	13 (13.7 %)	3 (3.2 %)	2 (2.1 %)	0 (0.0 %)	36 (37.9 %)
Producción	13 (13.7 %)	12 (12.6 %)	18 (18.9 %)	9 (9.5 %)	7 (7.4 %)	59 (62.1 %)
Todos los trabajadores	31 (32.6 %)	25 (26.3 %)	21 (22.1 %)	11 (11.6 %)	7 (7.4 %)	95 (100 %)

Se puede afirmar que los investigadores opinan con menor frecuencia que el centro se orienta a la calidad. Este resultado se relaciona con el problema antes mencionado sobre la apreciación de desatención a la investigación; sin embargo, aunque existe diferencia en la opinión de productores e investigadores, en ambos grupos son muy pocos los que evaluaron esta característica en las categorías 4 y 5 de la escala, es decir que el centro no está orientado a la calidad y la mejora continua.

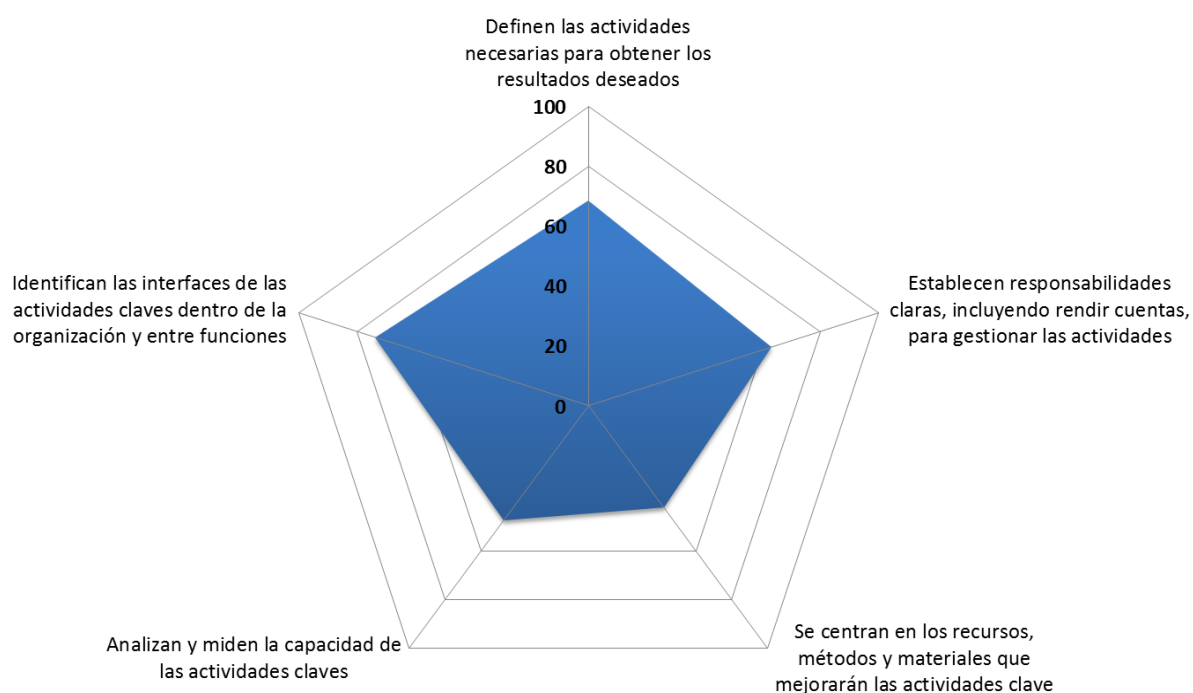


Figura 20. Aplicación del principio de enfoque de procesos

Como se aprecia en la Figura 20, la mayoría de los miembros del Consejo de Dirección y sus reservas, opina que las actividades del IIIA y los recursos relacionados con ellas se gestionan como un proceso, lo que permite definir las acciones necesarias para el logro de los objetivos del centro, establecer responsabilidades claras e identificar fácilmente las interfaces de las actividades claves y entre las diferentes funciones.

Pese a esto, se observan dificultades a la hora de analizar y medir la capacidad de estos procesos y pocos creen que los recursos y materiales se centran en las actividades claves.

Se aprecia en la Figura 21 que a pesar de comprender las interdependencia de los procesos y de que conocen las capacidades de la organización y sus limitaciones de recursos, la mayoría de los directores y reservas opinan que estos procesos no se armonizan e integran de forma que se pueda estructurar un sistema para alcanzar los objetivos del centro del modo más eficaz y eficiente. Limitación importante a la hora de implantar un sistema de gestión de calidad.

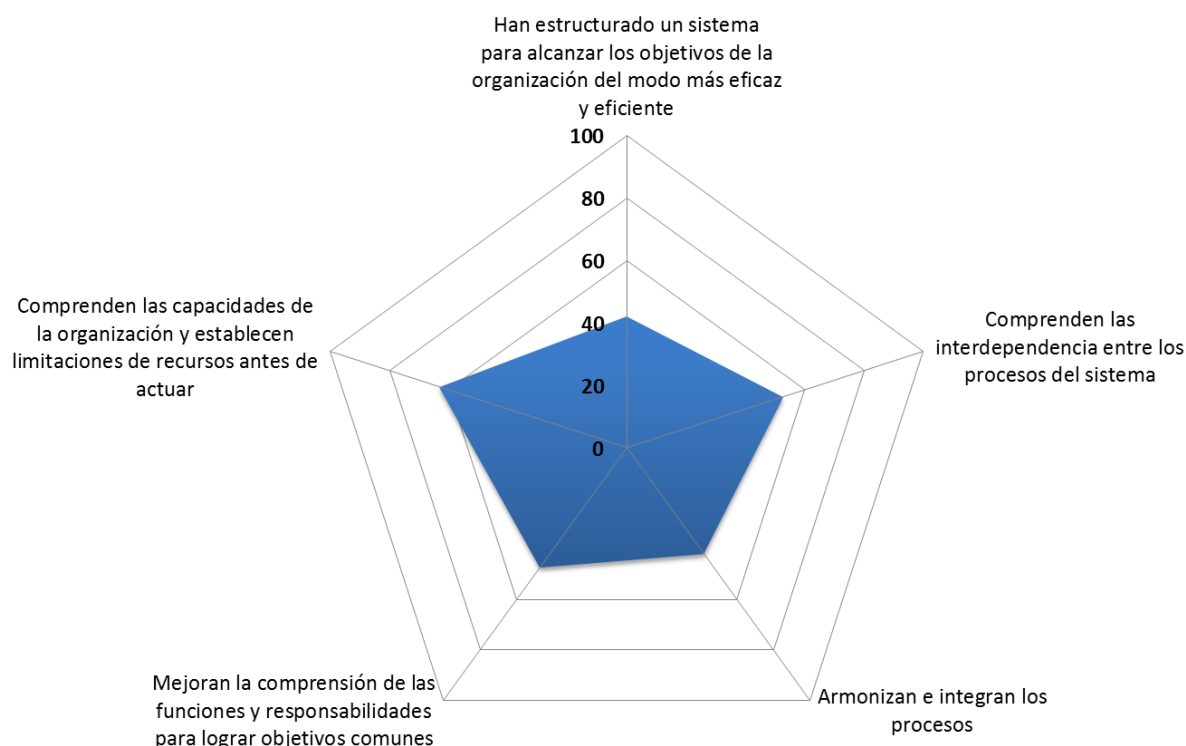


Figura 21. Aplicación del enfoque de sistema para la gestión

Es importante el enfoque de procesos en la organización, no solo para la identificación de aquellos claves, sino para el funcionamiento orgánico del sistema, como cada salida de un proceso es la entrada de otro ayuda a los empleados a pensar como clientes y proveedores internos. Cada empleado lleva a cabo una tarea que genera un producto o servicio que es usado o completado por otro.

En la Figura 22 se tienen los resultados relacionados con el principio de enfoque al cliente en el mismo cuestionario.

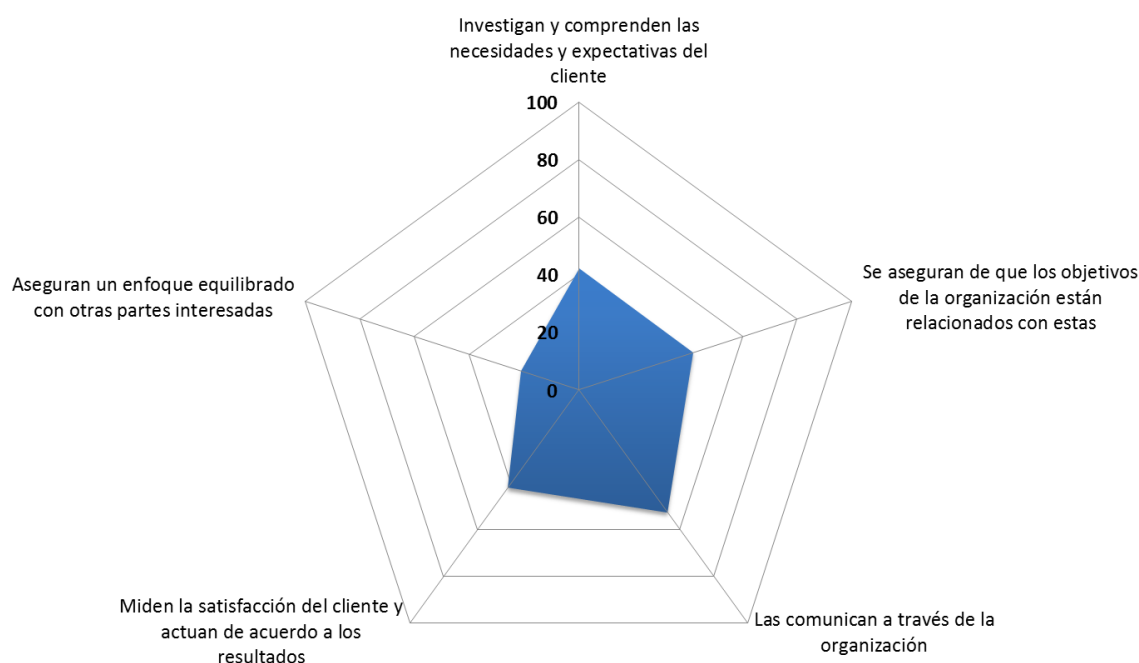


Figura 22. Principio de enfoque al cliente

Como puede observarse en la Figura 22, existe un bajo enfoque al cliente en el IIIA, las acciones habituales que toman los directores de empresas al aplicar este principio de la Gestión de Calidad, fueron señaladas por menos del 50% y de ellas el aseguramiento de un enfoque equilibrado con otras partes interesadas solo lo señaló un 20%.

El Plan de Investigación e Innovación Tecnológica del centro, aunque en algunos casos contiene investigaciones básicas con líneas de trabajo que siguen algunos investigadores de alto nivel científico, la mayoría de las veces se conforma a partir de las necesidades concretas del Ministerio de la Industria Alimentaria.

Desde hace más de 10 años existe en el centro una reunión anual para la discusión de los programas ramales donde participan directamente las empresas a las cuales van dirigidas las investigaciones del IIIA, es decir el conocimiento y la respuesta a las necesidades de estos clientes es constante.

Con las acciones docentes que realiza la institución sucede lo mismo, regularmente se trabaja con los capacitadores de las Uniones de Empresas, además existe el curso para trabajadores cautivos que cursan la carrera de Licenciatura en Alimentos en el propio instituto y al cual asisten trabajadores seleccionados de estas empresas.

Fue muy bajo el porcentaje de directivos que señalaron esta relación con el cliente (42.1%), es posible que tuvieran en cuenta solo los clientes de los productos que elabora el IIIA, pues en el caso de la producción el comportamiento de este principio es diferente, por ejemplo: no existe un registro de estudio de satisfacción de los clientes.

A partir del año 2009 se comenzó a llevar el registro de las quejas y reclamaciones y se tiene una comisión de atención al consumidor, cuyo responsable trabaja en el Dpto. de Aseguramiento de la Calidad; en el análisis documental se pudo comprobar que este registro no tiene en cuenta los clientes internos.

Una cultura por la calidad tiene incorporada el valor de la satisfacción de los clientes para los cuales trabaja la organización y debe apreciarse esta actitud en cada trabajador, en cada proceso del sistema, tanto de los clientes externos como de los clientes internos. Esto no se aprecia en el IIIA.

Este hecho ya ha sido encontrado en otras empresas del país y es reconocido como uno de los problemas en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.

De los principios de gestión de calidad el que más se cumple en el IIIA, a criterio de sus directores y reservas, es el de la toma de decisiones basadas en hechos (Figura 23).

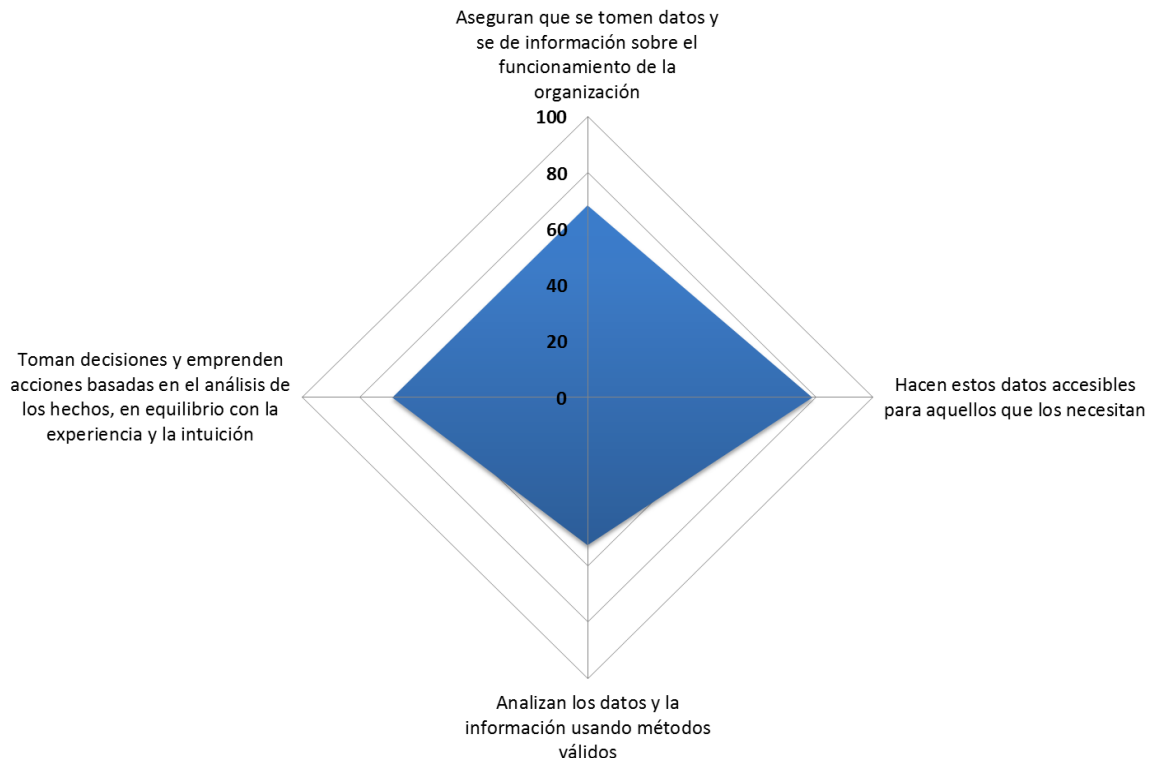


Figura 23. Toma de decisiones basadas en hechos

Más del 60% de los encuestados manifiesta que aseguran la toma de datos y la información sobre el funcionamiento de la organización, haciéndola accesible para aquellos que la necesitan y que las decisiones que se toman o las acciones emprendidas se basan en este análisis, en equilibrio con la experiencia y la intuición. Sin embargo, aproximadamente la mitad, opina que el análisis de los datos se realiza con el uso de métodos válidos.

Es importante el hecho de que muchos datos relacionados con la calidad en el caso de la producción, se toman por los controles de calidad de cada área productiva, se recogen en los debidos informes y forman parte de los criterios para la evaluación de la estimulación. No obstante, no llega a los trabajadores el análisis de estos datos, las propuestas de soluciones, la participación o responsabilidad que cada uno tiene en ellos.

Puede verse también, en la Figura 24, que más de la mitad de los directivos y reservas del IIIA piensan que las mejoras se admiten y reconocen, sin embargo no se emplea un enfoque coherente en toda la organización para ello, ni se

establecen metas que las contengan y mediciones para trazarmas y muy pocos, menos del 20%, cree que se le proporciona a las personas la formación en los métodos de mejora continua o que sea esta un objetivo para cada uno de ellos.

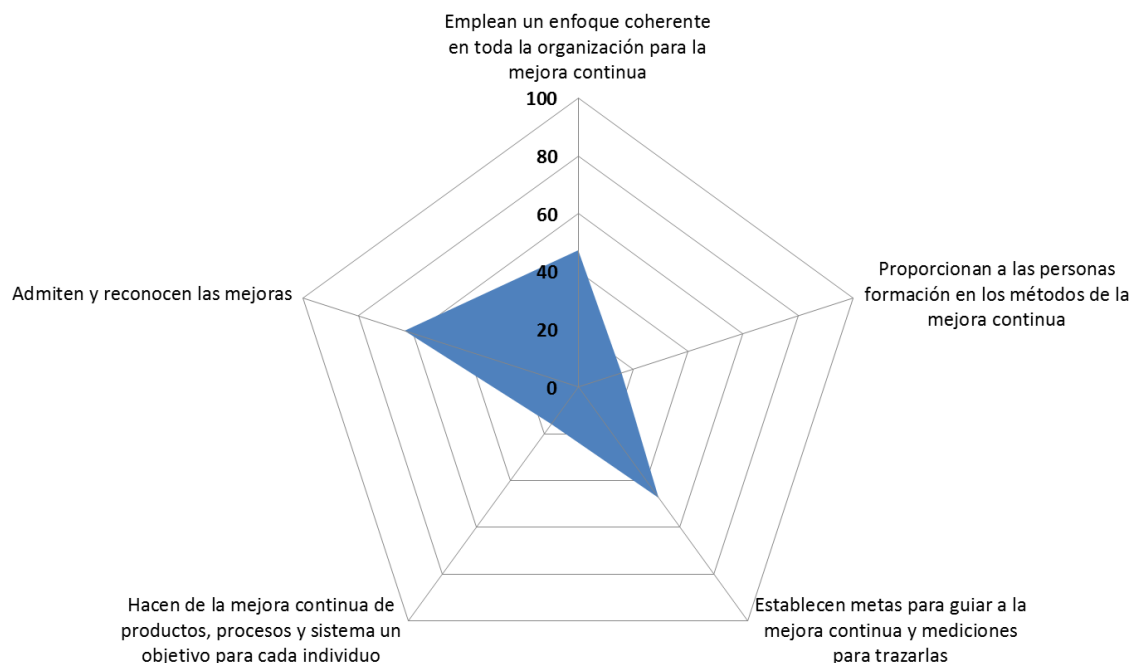


Figura 24. Mejora continua

Por último, del análisis de la Figura 25 puede decirse que existen dificultades en las relaciones con los proveedores, según el criterio de la mayoría de los directores y reservas, partiendo de que no se identifican y seleccionan proveedores claves, la comunicación con éstos no es la mejor, y no existen relaciones mutuamente beneficiosas como pudieran ser compartir información y planes futuros o aunar experiencias y recursos.

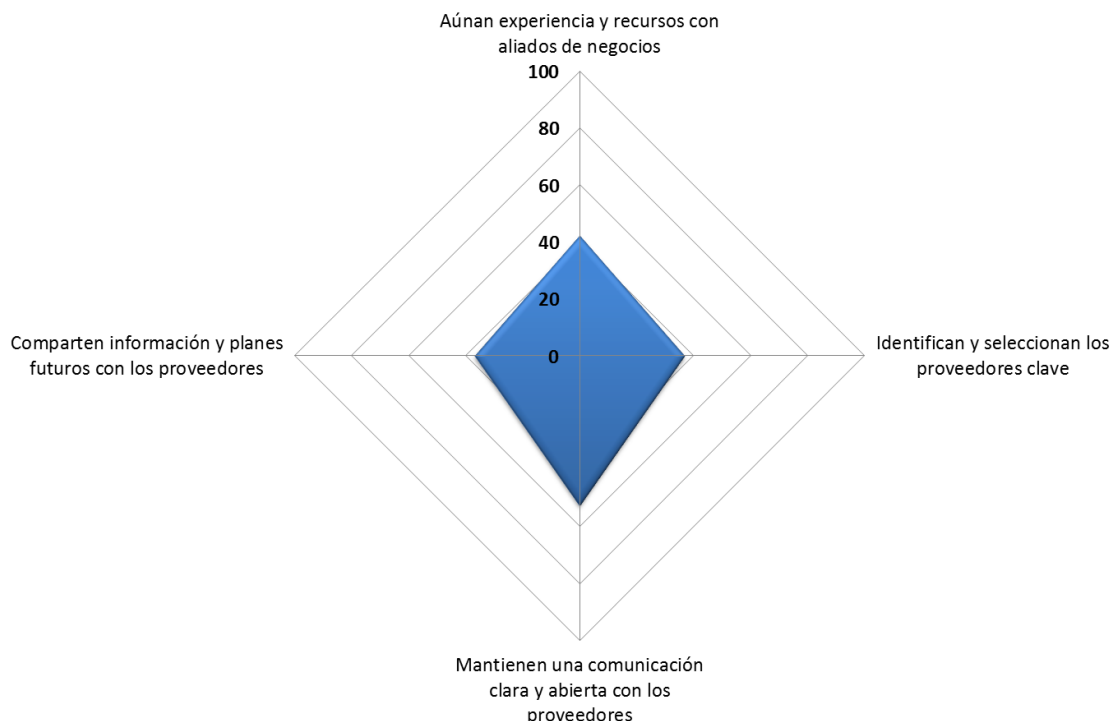


Figura 25. Relaciones con los proveedores

En el año 2010 el Departamento de Aseguramiento de la Calidad del IIIA elaboró el procedimiento para la evaluación y selección de los proveedores, pues hasta esa fecha no existía pero aún no se ha llevado a cabo, por los responsables del mismo, el trabajo en él descrito.

Se conoce además que existen materias primas asignadas u otras que solo se tiene un proveedor en el país. En el caso de reactivos y útiles de laboratorio, para garantizar la calidad de investigaciones y servicios científico-técnicos, la situación es crítica y en general existen muchos problemas en este sentido.

Por otra parte, el objetivo de disponer de un sistema de calidad va dirigido, primero, a garantizar la satisfacción del cliente y, segundo, a lograr un desempeño económico que permita a la entidad continuar proporcionando al cliente esa satisfacción, por lo que el conocimiento de los costos de calidad es importante.

Estos costos están registrados de alguna forma en la contabilidad de la organización porque constituyen parte de las exigencias económicas de su funcionamiento; sin embargo, no se tiene la conciencia de que estos son costos de

calidad. No se conocen individualmente por ejemplo, los vinculados a la prevención mediante la planificación o capacitación, los de valoración por inspección, auditorías, etc.

Solo se reconoce en el IIIA, como costos asociados a la calidad, los vinculados a errores y fallas, dados por reprocesos, decomisos de productos terminados, desvíos, retiradas del mercado o reclamaciones y devoluciones de clientes externos “los cuales, más que de la calidad, son costos de la no calidad, pues precisamente se incurre en ellos como resultado de acciones hechas sin calidad, por las que se generan pérdidas, cuyas magnitudes pueden llegar a sorprender e incluyen tanto lo que se gasta, como lo que se deja de ganar”. (33).

De manera general, en el diagnóstico realizado para describir el comportamiento de la capacitación, la comunicación, el liderazgo y la cultura por la calidad en el IIIA, al integrar la información aportada por los diferentes métodos y técnicas aplicadas, se percibe que:

- No existe una correcta educación por la calidad, como política de la institución.
- Existe falta de capacitación especializada en el tema de calidad.
- No se tiene el suficiente grado de libertad para discutir los problemas relacionados con la calidad.
- No existe un flujo libre de información en todos los sentidos.
- No se utilizan todos los medios internos con que cuenta el centro para la transmisión de información y la comunicación con los trabajadores.
- No se percibe un trabajo planificado al logro de metas a largo plazo, en su lugar se observa operatividad y orientación al presente.
- Un número elevado de trabajadores desconoce la visión y misión de la organización, la política de calidad y objetivos de calidad trazados para el presente año.

- Prevalece la toma de decisiones centralizada, una estructura rígida y un interés en las tareas o productos más que en las personas de la organización.
- No existe un liderazgo que promueva la iniciativa y la creatividad de los trabajadores en la solución de problemas a partir de la valoración y utilización de sus conocimientos y habilidades.
- Existe insatisfacción con los salarios recibidos por los trabajadores.
- El sistema de estimulación no está enfocado a la promoción de la calidad.
- No existe el conocimiento suficiente y la aplicación generalizada de las normas relacionadas con los sistemas de gestión.
- No se trabaja bajo un enfoque de procesos y sistema en toda su magnitud, que reconozca la calidad como parte de la gestión diaria de la organización.
- No se valoriza el cliente externo ni se reconocen los clientes internos.
- No existe en los trabajadores el compromiso con la calidad, solo se percibe interés por la cantidad, por el cumplimiento de los planes.
- Los trabajadores no tienen conocimiento de los datos relacionados con la calidad y de los resultados de los controles y auditorías, de manera que sientan su grado de responsabilidad en un sistema de gestión de calidad.
- No se ha reconocido la importancia de la evaluación de los proveedores.
- No se realiza un trabajo coherente y con métodos apropiados para la mejora continua.

II.4 PROGRAMA DE ACCIONES DESTINADAS AL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

A partir de los resultados analizados, se deriva la elaboración de un programa de acciones encaminadas a potenciar la cultura organizacional del IIIA para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad; teniendo en cuenta las dificultades en la capacitación, la comunicación, el liderazgo y la cultura orientada a la calidad, que obstaculizan la implantación del Sistema.

Tabla 10. Programa de acciones que potencian la cultura del IIIA para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad

Objetivo	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Criterio de medida	Nivel de desempeño
1. Comprometer a la alta dirección del centro con el Sistema de Gestión de Calidad	1. Revisar y aprobar en el Consejo de Dirección la Misión y la Visión del IIIA en correspondencia con el objeto social de la institución.	Dirección del centro	Consejo de Dirección J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad	Diciembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	2. Actualizar y aprobar en el Consejo de Dirección la Política de Calidad y establecer objetivos de calidad medibles y coherentes con esta Política.	Dirección del centro	Consejo de Dirección J'Dpto de Aseguramiento de la Calidad Responsables de Calidad de las áreas	Diciembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	3. Elaborar un cronograma para la revisión por el Consejo de Dirección de los avances en la implementación del SGC y el cumplimiento de los objetivos.	Asesora Jurídica	Consejo de Dirección	Septiembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

2. Capacitar en materia de gestión de calidad a los cuadros y trabajadores del IIIA	1. Entrenar a los responsables de calidad de las plantas del IIIA, en al menos 1 curso relacionado con la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad e Inocuidad	J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad	Responsables de Calidad del IIIA Miembros del Dpto. de Aseguramiento de la Calidad	Diciembre 2011	100 % de los responsables de calidad > 50% de los responsables de calidad ≤ 50% de los responsables de calidad	Excelente Regular Deficiente
	2. Preparar e impartir un curso sobre Implantación de Sistema de Gestión de Calidad según NC – ISO 9000 a los trabajadores del IIIA	J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad	Miembros del Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Comisión pedagógica	Febrero 2012	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	3. Preparar e impartir un curso sobre Implantación de Sistema de Gestión de Calidad en los laboratorios según NC – ISO 17025 a técnicos de laboratorios	J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad	Miembros del Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Comisión pedagógica	Octubre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	4. Preparar e impartir un curso entrenamiento para preparar auditores internos de calidad en el IIIA	J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad	Miembros del Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Comisión pedagógica	Octubre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

	5. Incorporar en los seminarios de preparación de cuadros temas relacionados con la calidad	Responsable de Cuadros del IIIA	Miembros del Consejo de Dirección	Septiembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
3. Establecer un enfoque de procesos para la gestión de las actividades del IIIA	1. Identificar los procesos que deben configurar el Sistema de Gestión de Calidad del IIIA	Dirección del centro	Consejo de Dirección J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad	Diciembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	2. Elaborar el mapa de procesos del IIIA para establecer la interacción entre los procesos y la estructura en el Sistema de Gestión de Calidad	Dirección del centro	Consejo de Dirección J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad	Diciembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	3. Realizar la descripción de las características de cada proceso, establecer las fichas de proceso	Dirección del centro	Responsables de procesos J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Miembros del Consejo de Dirección	Junio 2012	100% de los procesos > 50% de los procesos ≤ 50% de los procesos	Excelente Regular Deficiente

	4. Seleccionar y formular los indicadores para la evaluación y control de los procesos	Dirección del centro	Responsables de procesos J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Miembros del Consejo de Dirección	Junio 2012	100% de los procesos > 50% de los procesos ≤ 50% de los procesos	Excelente Regular Deficiente
	5. Documentar el Sistema de Gestión	Dirección del centro	Responsables de Calidad Responsables de Procesos J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Miembros del Consejo de Dirección	Diciembre 2012	100% de los documentos exigidos > 50% de los documentos exigidos ≤ 50% de los documentos exigidos	Excelente Regular Deficiente
4. Utilizar todos los medios de comunicación del IIIA en la divulgación Sistema de Gestión de Calidad	1. Disponer en cada área que los responsables de calidad formen parte de los Consejos de Dirección	Dirección del centro	Responsables de Calidad Directores del IIIA	Septiembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

	2. Situar en todos los murales del IIIA la visión, misión, y política de calidad del centro	Directores del IIIA	Responsables de Calidad Directores del IIIA	Diciembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	3. Coordinar el trabajo conjunto del Dpto. de Aseguramiento de la Calidad con el Centro de Documentación del IIIA para la transmisión de información relacionada con la implementación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad. Presentar una propuesta al Consejo de Dirección	J'Dpto.de Aseguramiento de la Calidad J'Centro de Documentación	Miembros del Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Miembros del Centro de Documentación IIIA	Diciembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	4. Realizar plenarias anuales de calidad con la participación de todos los trabajadores, donde se discutan los problemas y se reconozca el trabajo con calidad	J'Dpto.de Aseguramiento de la Calidad Dirección del centro	Miembros del Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Consejo de Dirección Trabajadores	Permanente (anual)	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

5. Proponer diferentes sistemas de estimulación, considerando los aspectos relacionados con la calidad	1. Revisar el reglamento para la estimulación de los trabajadores relacionados con el control de calidad y elevar al Consejo de Dirección una nueva propuesta con indicadores medibles, auditables y efectivos	Directora de Recursos Humanos	Directora de Recursos Humanos J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Miembros del Consejo de Dirección	Diciembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	2. Revisar los indicadores condicionantes relacionados con la calidad que aparecen en el reglamento para el pago de las diferentes estimulaciones salariales y elevar al Consejo de Dirección la nueva propuesta	Directora de Recursos Humanos	Directora de Recursos Humanos J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Miembros del Consejo de Dirección	Diciembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	3. Implementar un método para que los trabajadores conozcan los resultados de las evaluaciones de la calidad del trabajo que inciden en el pago de las estimulaciones	Directora de Recursos Humanos Directores del IIIA	Directora de Recursos Humanos J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Miembros del Consejo de Dirección	Diciembre 2011	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

6. Implementar disposiciones para la comunicación con los cliente	1. Dar a conocer a todos los trabajadores los requisitos de los clientes, no solo los requisitos legales y reglamentarios	Directores del IIIA	Directores del IIIA Miembros del Dpto. de Aseguramiento de la calidad Trabajadores	Permanente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	2. Informar a los trabajadores los resultados del seguimiento de la satisfacción de los clientes	Directores del IIIA	Directores del IIIA Miembros del Dpto. de Aseguramiento de la calidad Trabajadores	Permanente	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
	3. Documentar adecuadamente los requisitos para la calidad de todos los clientes internos del IIIA	Directores del IIIA J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad	Directores del IIIA Miembros del Dpto. de Aseguramiento de la calidad	Junio 2012	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
7. Evaluar los costos de calidad en cada una de las actividades del centro.	1. Elaborar una metodología para el cálculo, seguimiento y control de los costos relacionados con la calidad en el IIIA, tanto los de prevención, como los de falla, seguimiento y control de calidad.	Director económico J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad	Director económico J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Consejo de Dirección IIIA	Diciembre 2012	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente

	2. Informar regularmente para la revisión por la dirección, los gastos por concepto de prevención, fallas y control de calidad.	Director económico	Director económico J'Dpto. de Aseguramiento de la Calidad Consejo de Dirección IIIA	Diciembre 2012	Cumplimiento de la tarea	Excelente Deficiente
--	---	--------------------	---	----------------	--------------------------	-----------------------------

CONCLUSIONES

Se reconoce en toda la literatura revisada que la implantación de un sistema de gestión de calidad requiere una cultura organizacional que fomente el compromiso, la necesidad y la motivación por la calidad en todos los trabajadores y dentro de ella existen factores significativos a tener en cuenta, como son: la capacitación, la comunicación, el liderazgo y el entorno.

Se elaboró un programa de acciones, teniendo en cuenta las dificultades en la capacitación, la comunicación, el liderazgo y la cultura orientada a la calidad, para potenciar la cultura organizacional como elemento importante en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el IIIA.

Los cuadros y especialistas de calidad del IIIA coinciden en que los factores de la cultura del centro que están incidiendo en estos momentos en la implantación del SGC son: el liderazgo orientado a la calidad, la capacitación especializada, la comunicación y la cultura por la calidad.

El diagnóstico de la situación actual del comportamiento de estos factores en el IIIA, evidencia que:

- No existe una correcta educación por la calidad como política de la institución y existe falta de capacitación especializada en el tema de calidad en trabajadores y cuadros que frena, en estos momentos, la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
- No se tiene el suficiente grado de libertad para discutir los problemas relacionados con la calidad y no existe un flujo libre de información en todos los sentidos, por lo que el proceso de comunicación frena, en estos momentos, la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, además no se utilizan todos los medios internos con que cuenta el centro para la transmisión de información y la comunicación con los trabajadores.
- No se percibe un trabajo planificado al logro de metas a largo plazo, en su lugar se observa operatividad y orientación al presente y un número elevado

de trabajadores desconoce la visión, misión de la organización, la política de calidad y objetivos de calidad trazados para el presente año.

- La falta de un liderazgo orientado a la calidad frena la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad pues prevalece la toma de decisiones centralizadas, una estructura rígida y un interés en las tareas o productos más que en las personas de la organización, sin un liderazgo que promueva la iniciativa y la creatividad de los trabajadores en la solución de problemas a partir de la valoración y utilización de sus conocimientos y habilidades.
- Existe insatisfacción con los salarios recibidos por los trabajadores y el sistema de estimulación no está enfocado a la promoción de la calidad.
- La falta de una cultura por la calidad en los trabajadores y directivos del IIIA es un freno para la implantación del SGC pues no existe el conocimiento suficiente y la aplicación generalizada de las normas relacionadas con los sistemas de gestión, no se trabaja bajo un enfoque de procesos y sistema en toda su magnitud, no se valoriza el cliente externo ni se reconocen los clientes internos, no existe en los trabajadores el compromiso con la calidad, los trabajadores no tienen conocimiento de los resultados de los controles y auditorías, de manera que sientan su grado de responsabilidad y no se realiza un trabajo coherente y con métodos apropiados para la mejora continua.

Pese a las dificultades señaladas, los trabajadores del IIIA se sienten orgullosos de pertenecer a un centro que contribuye a la alimentación de la población cubana y al desarrollo de la industria alimentaria, con una extensa y reconocida historia y un prestigio ganado con profesionales de alto nivel científico que brindan la posibilidad de superación en esta rama.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos y las hipótesis demostradas se realizan las siguientes recomendaciones:

- Exponer el presente trabajo en el Consejo de Dirección del Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia.
- Discutir y aprobar el Plan de Acciones para su inmediata implantación.

LISTA DE REFERENCIAS

1. Ramírez J, García S. Comunicación y Calidad. En: Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional: una contribución al Perfeccionamiento Empresarial. La Habana, Cuba: Editorial "Félix Varela"; 2001.
2. Godet M, Monti R, Meunier F, Roubelat F. La caja de herramientas de la prospective estratégica. Cuaderno LIPSOR No 5. 2 ed. DF, México: Centro Lindavista; 2000.
3. Godet M. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuaderno LIPSOR No 20. 4 ed. París, Francia: Laboratoire d'Investigation Prospective et Strategique CNAM; 2007.
4. MICMAC [programa de computadora]. versión 6.1, 2. París, Francia: LIPSOR – EPITA; 2004.
5. STATISTICA [programa de computadora] versión 8.0. StatSoft, Inc.; 2007.
6. NC – ISO 9004. Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de Gestión de la Calidad; 2009.
7. Urquiaga I, Pérez Acosta M, Sosa R, Pérez Hernández M, Ayala I, López S, et al. Cultura por la Calidad. La Habana, Cuba: Tabloide Especial "Universidad para todos"; 2006.
8. Guerra RM. Gestión de la Calidad [libro en CD-ROM]. La Habana, Cuba: Centro de Biomateriales, Universidad de La Habana; 2004.
9. Arroyo JL. Evolución histórica del concepto de calidad. 2002. Disponible en: <http://.gestiopolis.com/> Consultado Noviembre 15, 2010.
10. NC – ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario; 2005
11. Agüero MT. Acerca de una cultura orientada a la calidad: objetivo de todo empresario cubano. Ciudad de la Habana, Cuba: CETED, Universidad de la Habana; 2005.
12. Walton M. The Deming Management Method. New York: Dood, Mead and Co.; 1986.
13. Juran J. Manual de control de la calidad. 4 ed. La Habana, Cuba: MES; 1993.
14. Crosby PB. La Calidad no cuesta. 11 ed. México: Continental, s.a; 1998.
15. Crosby PB. Reflexiones sobre la Calidad. México: McGraw - Hill Interamericana Editores, s.a. de c.v; 1996.

16. Crosby PB. El perfil de una empresa con problemas en la calidad. D.F., México: Programas Educativos, s.a. de c.v; 1995.
17. Robbins SP. Comportamiento organizacional. 7 ed. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, s.a; 1998.
18. Alabart Y, Portuondo AL. Propuesta metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Principales aplicaciones en el sector empresarial cubano; 2003. Disponible en: www.monografias.com Consultado Noviembre 15, 2010.
19. Barnard C. The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press; 1938.
20. Peters T, Waterman R. In Search of Excellence: lessons from american's best run companies. New York: Harper and Row; 1982.
21. Gaynor E. Cambio y Desarrollo Organizacional. En: Intervenciones de Consultoría: Fases del desarrollo organizacional. Buenos Aires, Argentina; 2003.
22. Cruz T. La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y metodológicos. Cuba: Universidad de la Habana; 2001
23. Cruz T. Fundamentos de Cultura Organizacional. Disponible en: <http://www.elprisma.com/tt1.htm>
24. Schein E. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, España: Plaza & Jones; 1988.
25. Hellriegel D, Slocum JW. Comportamiento organizacional. 10 ed. México: Thomson; 2004.
26. Ramírez JR, García S. La calidad en las organizaciones. Material de apoyo a la Maestría en Gestión de Calidad y Medio Ambiental. Edición 3. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana; 2009.
27. Schein E. How culture forms, develops, and changes. En Kilman RH, Saxton MI, Serpa R, editores. Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey – Bass; 1985. p. 15-43.
28. Amorós E. Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú: Escuela de Economía – USAT; 2007.
29. Salcedo I, Romero JJ. Cultura organizacional y gestión de la calidad en una empresa del estado venezolano. Revista Venezolana de Gerencia Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/> Consultado Enero 25, 2010.
30. Leyva Barciela E. Bases teórico - metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. Acimed 2007, 16 (2).

31. Ramírez JR. La relación comunicación interpersonal/calidad/satisfacción del cliente. La Habana, Cuba: Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana; 2001.
32. Harrington HJ. El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Wisconsin: Quality Press. American Society for Quality Control; 1987.
33. Ramírez JR. Algunas consideraciones sobre la calidad en Cuba. En Gerencia: del propósito a la acción. Ciudad de la Habana, Cuba: Félix Varela; 2002.
34. López Z, Díaz K. El liderazgo ético como una alternativa necesaria en la cultura organizacional cubana. Documentos de la III Conferencia Internacional La obra de Carlos Marx y los desafíos del Siglo XXI. Cuba; 2001.
35. Urgellés R. Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: Estudio de Caso Mayarí. Moa, Cuba: Instituto Superior Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez". Facultad de Humanidades; 2009.
36. Aguilera J Comunicación y calidad. Un cambio en la cultura comunicativa (Apartes del libro "Gerencia Integral de Comunicaciones). 2008. Disponible en <http://www.comunicacion-interna.com> Consultado Noviembre 15, 2010.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Carballal del Rio, E., & Llanes, W. Fundamentos de la dirección y la gestión. En *Material de estudio Diplomado en Perfeccionamiento empresarial*. La Habana: Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. 2000.
2. Chiavenato, I. Administración de los recursos humanos (5 ed.). México: McGraw - Hill. 1999.
3. Díaz I, Barreiro LA, Ferrer M, Hernández A, León R, Calderón L, et al. Estrategia Organizacional. Material elaborado para los alumnos del curso Dirección Estratégica de la Maestría en Gestión de Calidad y Medioambiental. La Habana, Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de la Habana; 2008
4. Hoyle, D. ISO 9000 Quality Systems Handbook (4 ed.). Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd. 2001.
5. Mendoza, H. Comportamiento organizacional, cultura organizacional y teorías del comportamiento. 2006 Disponible en: www.monografias.com.
6. Negocios, C. L. Calidad Total. Disponible en: <http://gestiopolis.com>
7. Puchol L, Martín J, Nuñez A, Ongallo C, Puchol I, Sánchez G. El libro de las habilidades directivas. 2ª edición. España: Ediciones Díaz – Santos, s. a; 2006.

Anexo 1

Cuestionario #1. Resistencia al cambio

A continuación aparecen, en una escala con términos contrarios en los extremos, razones típicas de resistencia a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Con su ayuda identificaremos las que se perciben en el IIIA. Por favor, en cada caso marque el número que mejor refleje sus consideraciones. Esta encuesta es totalmente anónima, no necesita escribir su nombre.

Se ha hecho una propuesta clara de implantación de un SGC en el IIIA					La propuesta de implantación de un SGC en el IIIA no ha sido clara				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Percibe una gran necesidad de implantación de un SGC en el IIIA					No percibe la necesidad de implantación de un SGC en el IIIA				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ud. se siente muy implicado en la planificación de la implantación del SGC					Ud. no se siente muy implicado en la planificación de la implantación del SGC				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Cree que ha existido una buena comunicación sobre este tema					Cree que ha existido una pobre comunicación acerca de esto				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Percibe que la implantación de un SGC se corresponde con los valores del IIIA					Percibe que esto representa ciertos valores que están en conflicto con lo que la mayoría de los trabajadores creen				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Percibe que existe un fuerte apoyo de la máxima dirección del IIIA para la implantación de un SGC					Percibe que existe un débil apoyo de la máxima dirección del IIIA para la implantación de un SGC				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Piensa que las relaciones sociales del IIIA mejorarán con la implantación de un SGC					Piensa que las relaciones sociales del IIIA se verán afectadas adversamente				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Confía en que se dará el apoyo organizacional (recursos, tiempo, equipos, etc.) necesario para la implantación					Cree que no se dará el apoyo organizacional (recursos, tiempo, equipos, etc.) necesario				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ud. espera que la implantación de un SGC en el IIIA no tenga un impacto negativo en su presupuesto					Ud. cree que la implantación de un SGC en el IIIA tendrá un impacto negativo en su presupuesto				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Considera que un SGC en el IIIA no influirá en su conducta hasta el momento					Considera que un SGC cambiará sus patrones de conducta				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ud. cree que las principales características de su puesto de trabajo no se afectarán con la implantación de un SGC					Ud. cree que las principales características de su puesto de trabajo se afectarán con la implantación de un SGC				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Cree que la implantación de un SGC en el IIIA es un evento importante que requiere su atención					Cree que la implantación de un SGC en el IIIA es un cambio más como otros que se han hecho				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Siente libertad para poder errar al tratar de implantar un SGC en el IIIA					Teme alguna falla relacionada con la implantación de un SGC en el IIIA				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ud. no siente la necesidad de la seguridad en el pasado					Ud. siente una gran necesidad de la seguridad que tenía en el pasado				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ud. confía en su capacidad para implementar un SGC					No confía mucho en su capacidad para implementar un SGC				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Siente un alto grado de confianza en todos los directores para implantar un SGC					Siente poca confianza en los directores a la hora de implantar un SGC en el IIIA				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ud. no siente que la implantación del SGC contribuirá a aumentar el estrés o la presión de su trabajo habitual					Ud. siente que la implantación de un SGC hará que esté aun más presionado y estresado con su trabajo				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Percibe que intereses como el salario, prestigio u otro no serán amenazados por la implantación de un SGC					Ud. percibe que ciertos intereses serán amenazados por la implantación de un SGC				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Percibe una gran compatibilidad entre los objetivos de un SGC y sus metas personales					Ud. percibe una baja compatibilidad entre los objetivos de un SGC y sus metas personales				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

No cree que la implantación de un SGC en el IIIA cree dudas en sus actos pasados					Piensa que la implantación de un SGC podría generar dudas sobre sus juicios en acciones y decisiones pasadas				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anexo 2

Encuesta anónima sobre cultura organizacional

Sexo: F ____ M ____ Edad: _____
 Año en que comenzó a trabajar en el IIIA: _____
 Nivel de escolaridad: _____

¿Cuáles de las siguientes características se manifiestan en la actualidad en el IIIA? Evalúe encerrando en un círculo el número teniendo en cuenta que la escala va desde 1 (Se manifiesta esta característica) a 5 (Se manifiesta lo contrario)

Énfasis en la centralización
en la toma de decisiones

Dirección participativa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Directivos no capacitados,
insuficiente capacitación
gerencial

Cuadros preparados política
y técnicamente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Estructuras poco flexibles,
rígidas, jerarquizadas

Estructura flexible, dinámica,
distribución de facultades

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dirección operativa

Dirección proactiva (más que
prever crea entornos favorables)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Producir a toda costa y a
todo costo

Orientación a la calidad y la
mejora continua

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Cumplir los planes orientados,
sin mucha iniciativa propia

Innovación, creatividad,
iniciativa, tolerancia al riesgo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Insuficiencias en los
sistemas de estimulación,
emulación dogmática

Estimulación basada en
resultados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Orientación al presente

Dirección visionada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Interés fundamentalmente en las
tareas, productos, objetivos

Interés fundamentalmente en
las personas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anexo 3

Cuestionario #3

Este cuestionario es personal, confidencial y anónimo. Es importante que lo conteste con sinceridad. En la medida en que proporcione información válida y significativa, serán los resultados a obtener.

Edad:

Nivel de escolaridad:

Años de trabajo en el IIIA:

1. ¿Cuántos cursos o entrenamientos relacionados con la temática de calidad ha recibido Ud en los últimos 5 años, pudiera mencionarlos?
2. ¿Cuáles de las siguientes guías estratégicas del IIIA Ud. conoce?
 - Visión
 - Misión
 - Política de Calidad
 - Objetivos de Calidad para el año 2010
 - Ninguna
3. ¿A través de qué medios adquirió Ud. este conocimiento?
 - Boletines informativos
 - Escritas en murales u otros informativos
 - Informada por nuestros directivos
 - Conferencias
 - Informada por los responsables del control de calidad o el Dpto. de Aseguramiento de la Calidad del IIIA
 - Otros ¿Cuales?
4. ¿Cómo se siente Ud. en su puesto de trabajo?
 - Muy mal
 - Mal
 - Más o menos
 - Bien
 - Muy bien
5. ¿Cómo respondería Ud. al planteamiento: “Mi trabajo hace buen uso de mi preparación y habilidades?”
 - Discrepo fuertemente
 - Discrepo
 - Ni discrepo ni apruebo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
6. ¿Se considera Ud. capacitado para el trabajo que realiza?
 - Nunca
 - Casi nunca
 - Más o menos
 - Casi siempre
 - Siempre

7. ¿Cómo evaluaría Ud. su salario considerando su trabajo, deberes y responsabilidades?
- Muy pobre
 - Pobre
 - Promedio
 - Bueno
 - Muy bueno
8. ¿Cómo evaluaría Ud. el trabajo que hace su jefe inmediato?
- Muy pobre
 - Pobre
 - Promedio
 - Bueno
 - Muy bueno
9. ¿Cómo evaluaría Ud. el grado de libertad que tiene en su institución para discutir cuestiones de trabajo?
- Muy bajo o ninguno
 - Bajo
 - Medio
 - Alto
 - Muy alto
10. ¿Cómo piensa Ud. que fluye la información en su centro?
- Estrictamente hacia abajo
 - Hacia abajo la mayoría de las veces
 - De jefes a subordinados y viceversa
 - Hay un flujo libre de información
11. ¿Cómo cree Ud. que fue el programa de adiestramiento para su puesto de trabajo?
- Muy malo
 - Malo
 - Más o menos
 - Bueno
 - Muy bueno
12. ¿Cuán satisfecho está Ud. con la evaluación de su desempeño laboral?
- Muy insatisfecho
 - Insatisfecho
 - Ni satisfecho ni insatisfecho
 - Satisfecho
 - Muy satisfecho
13. Considerándolo todo, ¿cómo evaluaría Ud. su satisfacción general con la institución?
- Muy insatisfecho
 - Insatisfecho
 - Ni satisfecho ni insatisfecho
 - Satisfecho
 - Muy satisfecho

14. ¿Cómo evaluaría las siguientes condiciones de trabajo en el IIIA?. Marque con una cruz

	Bien	Regular	Mal
Ambiente de trabajo			
Higiene			
Seguridad			
Decoración			
Confort			
Iluminación			
Espacio			
Equipamiento			
Funcionamiento			
Mantenimiento			
Conservación			
Insumos			

15. Mencione tres aspectos de los cuales Ud. se siente orgulloso de su Centro Laboral

16. Mencione tres aspectos que Ud. desearía cambiar dentro de su Centro Laboral

Anexo 4

Esta es una guía de preguntas sobre la aplicación de los principios del Sistema de Gestión de Calidad. Por favor, de las acciones mencionadas a continuación marque con una "X" las que, a su criterio, toman regularmente los directores del IIIA:

- ☐ investigan y comprenden las necesidades y expectativas de los clientes,
- ☐ se aseguran de que los objetivos de la organización están relacionados con las necesidades y expectativas de los clientes,
- ☐ comunican las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización,
- ☐ miden la satisfacción de los clientes y actúan de acuerdo a los resultados,
- ☐ se aseguran de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y la de otras partes interesadas (tales como empleados, proveedores, o la sociedad en su conjunto),
- ☐ establecen una visión clara del futuro de la organización,
- ☐ establecen objetivos y metas desafiantes,
- ☐ establecen confianza y eliminar temores en los subordinados,
- ☐ proporcionan a los trabajadores los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas,
- ☐ inspiran, fomentan y reconocen las contribuciones de cada trabajador,
- ☐ definen de manera sistemática las actividades necesarias para obtener los resultados deseados,
- ☐ establecen responsabilidades claras, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades clave,
- ☐ se centran en factores tales como los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades clave de la organización,
- ☐ han estructurado un sistema para alcanzar los objetivos de la organización del modo más eficaz y eficiente posible,
- ☐ comprenden las interdependencias entre los procesos del sistema,
- ☐ armonizan e integran los procesos,

- ☐ mejoran la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr objetivos comunes, y por tanto reducir los obstáculos entre funciones cruzadas,
- ☐ comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar,
- ☐ mejoran de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación,
- ☐ hacen de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización,
- ☐ admiten y reconocen las mejoras,
- ☐ aseguran que se tomen datos y se de información sobre el funcionamiento de la organización suficientemente exacta y fiable,
- ☐ hacen estos datos accesibles para aquellos que los necesitan,
- ☐ analizan los datos y la información usando métodos válidos,
- ☐ toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.
- ☐ aúnan experiencia y recursos con aliados de negocios,
- ☐ identifican y seleccionan los proveedores clave,
- ☐ mantienen una comunicación clara y abierta con los proveedores,
- ☐ comparten información y planes futuros con proveedores,
- ☐ logran que los trabajadores comprendan la importancia de su contribución y función en la organización,
- ☐ logran trabajadores que hacen suyos los problemas y asumen su responsabilidad para resolverlos,
- ☐ logran que sus trabajadores evalúen su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales,
- ☐ garantizan que los trabajadores busquen de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia,
- ☐ logran que los trabajadores compartan libremente conocimientos y experiencia,
- ☐ garantizan que los trabajadores debatan abiertamente problemas y temas.

Anexo 5

Matriz de doble entrada con las influencias directas, evaluadas por los especialistas

	1 : A PDIR	2 : ASFIN	3 : ESTEC	4 : DISRH	5 : CAPAC	6 : INFRAES	7 : ESTORG	8 : DOCUM	9 : DISCIPL	10 : SATLAB	11 : SATCIEN	12 : MERCAD	13 : REGSUP	14 : REGINT	15 : PARTPER	16 : COMUNIC	17 : ECONOMI	18 : ESTRAT	19 : HERCON	20 : COSTCAL
1 : Apoyo de la dirección	0	3	2	1	3	2	3	3	3	1	1	0	0	0	3	3	0	3	1	3
2 : Aseguramiento financiero del IIIA	1	0	3	0	1	3	0	1	1	3	P	1	0	0	0	0	0	2	0	1
3 : Estado técnico del equipamiento	0	3	0	2	2	0	0	0	2	3	3	2	0	0	0	0	2	P	0	0
4 : Disponibilidad de recursos humanos	0	0	0	0	P	0	2	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0
5 : Capacitación	3	1	2	P	0	1	2	3	2	2	2	2	0	0	P	1	0	2	3	2
6 : Infraestructura	0	1	1	1	0	0	0	0	2	2	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0
7 : Estructura organizativa	0	0	0	1	1	0	0	3	2	1	1	1	0	0	3	3	0	2	1	1
8 : Documentación	0	1	2	P	2	0	0	0	2	0	2	1	0	0	P	2	0	3	2	2
9 : Disciplina laboral y tecnológica	0	1	3	1	0	0	0	3	0	1	2	0	0	0	1	2	1	0	1	2
10 : Satisfacción laboral	0	1	1	2	1	0	0	1	3	0	2	2	0	0	3	2	1	1	0	0
11 : Satisfacción del cliente	1	3	2	0	2	1	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	1	1	1	0
12 : Mercado	1	P	2	3	2	1	0	0	1	1	2	0	1	1	0	0	2	2	1	P
13 : Regulaciones organismos superiores	3	1	1	2	2	2	2	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1
14 : Regulaciones internacionales	1	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	1	2	0	0	0	2	1	0	0
15 : Participación del personal	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	0	0	0	0	3	0	1	1	1
16 : Comunicación interna	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	0	0	0	3	0	0	1	1	2
17 : Economía nacional	2	3	3	2	1	2	0	0	2	3	2	3	1	0	0	0	0	3	0	2
18 : Visión estratégica	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	0	0	0	1	1	0	0	1	1
19 : Herramientas de control	1	1	1	0	1	0	0	1	2	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	2
20 : Costos de calidad	2	2	2	0	1	P	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0

© LPSOR-EPTA-MCMAC

Escala:

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Anexo 6

Resultados de la pregunta abierta sobre aspectos que cambiaría en la institución

Categoría	Expresiones utilizadas	Frecuencia
Desatención a la investigación	Falta de atención a la investigación	12
	Contar con más recursos para la investigación	2
	La prioridad que se le da a la producción sobre la investigación	2
		Total: 16
Métodos y formas de dirección	Centralización en la toma de decisiones	4
	La dirección del centro	6
	Los métodos de dirección	3
	La dirección de recursos humanos	4
	Los métodos y resultados de la dirección de aseguramiento	3
	Algunos directores	1
	La aplicación del código de ética	1
	Directivos más preparados	2
	Directivos que entiendan y tengan en cuenta los señalamientos de los subordinados	1
	Cuadros incapaces	1
	Sistema de trabajo de la dirección de recursos humanos	1
	Que la dirección sea más participativa	1
	Que los directores se capaciten y apliquen nuevas técnicas	1
	Falta de cohesión entre directores	1
	El envejecimiento de los cuadros	2
		Total: 32
Estructura	Estructura del centro	3
	Estructura de dirección (quitaría a los jefes de planta)	2
	La organización	1
		Total: 6
Comunicación	Deficiente flujo de información	4
	Falta de información científico - técnica	5
		Total: 9
Condiciones de trabajo	La Falta de mtto, compra o reparación de equipos	19
	La Falta de atención o mtto a locales de trabajo	6
	Las Condiciones de trabajo	9
	Los salideros de vapor	1
	Falta de insumos	4
	Higiene	5
	Tecnología obsoleta	1
		Total: 45
Atención al trabajador	Dificultades con el transporte de los trabajadores	14
	Falta de atención al hombre	8
	Alimentación o almuerzo	18
	Atención a los deberes y derechos de los trabajadores	1
	Calidad y respeto en los servicios a los trabajadores	2
	El trabajo de protección y seguridad	4
	Más cursos a obreros y técnicos	2
		Total: 49
Salarios y estimulación	Salarios	22
	Estimulación	16
		Total: 38

Resultados de la pregunta abierta sobre aspectos de los cuales se siente orgulloso en la institución

Categoría	Expresiones utilizadas	Frecuencia
Objeto social y el aporte como instituto de investigaciones	La contribución a la alimentación de la población	5
	La posibilidad de dar soluciones a grandes problemas de la industria y el país	11
	El trabajo vinculado a las fábricas	2
	La importancia del trabajo	1
	Los logros en la investigación	4
	La contribución a la docencia dentro y fuera del centro	2
	Que es el único centro de investigación de la industria de alimentos	4
		Total: 29
Historia, prestigio	Historia	2
	El reconocimiento nacional al trabajo del IIIA, el prestigio	3
	Los años de trabajo	1
	De ser fundador del centro	1
		Total: 7
Buenas relaciones con los compañeros de trabajo	Buenas relaciones entre compañeros de trabajo	28
	Ambiente de trabajo	1
		Total: 29
Gusto por el tipo de trabajo	Gusto por el tipo de trabajo	9
		Total: 9
Otras		Total: 7