

## *Desarrollo de una cultura de calidad*

Elizabeth Rodríguez Hernández\*  
Juan Gonzalo Romero Basurto\*

---

*Personas con preparación de calidad pueden desarrollar y operar organizaciones de calidad, que a su vez generarán productos y servicios de calidad.*

José Humberto Cantú Delgado,  
Desarrollo de una cultura de calidad.

En las últimas décadas del siglo XX, el concepto de calidad surge con gran impacto en organizaciones del ámbito empresarial e industrial. Conforme avanzaron los años y estas iniciativas se fueron difundiendo y popularizando, a la fecha han llegado a casi todos los sectores económicos; así por ejemplo, este nuevo paradigma o cultura la encontramos en servicios financieros, educativos, políticos, de salud, organizacionales, administrativos, entre otros. Desde esta mirada, la lectura de esta obra nos permite reflexionar acerca de lo importante que es, como individuos y como sociedad, ser más competentes en todos los ámbitos de la vida. Ser una persona competente adquiere diferentes significados, la competencia humana general es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo; es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Desde este punto de vista, estos principios obligan a las personas a desarrollar otra cultura social y de trabajo pues cada vez y con mayor frecuencia nos vemos en la necesidad de aprender nuevos conceptos y desarrollar nuevas habilidades, para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada. Como se observa, el tema resulta interesante y será a través de la reseña de los capítulos del libro que trataremos de plantear elementos de valor e interés

para conocer aquellas características culturales de una persona de calidad que plantea el autor.

Desarrollo de una cultura de calidad es una publicación que está integrada por 6 capítulos relativamente cortos pero con gran significado, pues incorpora en cada uno de ellos, ejemplos y comentarios de diferentes organizaciones que han cambiado su estructura organizacional con miras a desarrollar una cultura social y de trabajo competitivo. Con una visión amplia del principio de la calidad total, el autor plantea la necesidad de realizar un cambio de paradigma al interior de las organizaciones como filosofía que involucra a todos sus miembros y que de alguna manera se muestra el fenómeno de satisfacción personal interno y externo de los clientes.

En su primer capítulo, "Evolución e importancia de la calidad total" la obra muestra de manera clara y precisa las definiciones y conceptos de la calidad total, lo que permite un encuentro rápido con términos que posibilitan la comprensión inmediata del contenido. Asimismo, empieza por definir a la calidad total como estrategia de competitividad en la globalización de la economía y plantea elementos de análisis respecto a la economía nacional con el propósito de explicar el por qué las empresas mexicanas han optado por la calidad total y sus técnicas como estrategia para aumentar su competitividad. En esta parte el autor señala que las organizaciones competitivas son la base de una economía fuerte y sólida con gente capaz de crear e innovar, que cuente con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos como organizacionales que generen satisfactores de óptima calidad. La lectura señala que en este proceso, en México, muchas organizaciones y

---

\* Profesores Investigadores de la División Académica de Educación y Artes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

empresas han tomado la decisión de aumentar su competitividad gracias a la opción inteligente de considerar a la calidad total y sus técnicas como estrategia dentro de sus sistemas administrativos, tomando en consideración la compatibilidad de estos principios con el cambio de cultura de las personas que participan en estos sistemas. Vale la pena mencionar que en este primer acercamiento teórico, el autor realiza un análisis de las principales aportaciones de los teóricos y maestros de la calidad: Edwards W. Deming, Joseph M. Juran, Mikel Harry, Kaoru Ishikawa, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi. A nuestro juicio, estas aportaciones proporcionan una visión global de la significación e importancia del tema.

El capítulo dos “Cultura de calidad” se enfoca en el desarrollo de una cultura de calidad; su amplia explicación acerca de este tema, impacta de manera directa a las razones por las cuales se hace necesario el cambio hacia una cultura de la calidad; asimismo, se analizan los factores que afectan a la cultura de una organización y los puntos básicos para el desarrollo de una cultura de calidad a nivel organizacional y personal. El capítulo muestra, de manera detallada, diferentes conceptos relacionados con la calidad, lo que permite acercarse, teóricamente, a la interpretación de la calidad desde percepciones distintas; en este sentido, el lector motivado por esta dinámica tiene la posibilidad de entrar en detalle en las técnicas y los procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las actividades organizacionales, a fin de ofrecer servicios que satisfaga necesidades y expectativas del cliente. Destaca la particular aportación que se refiere a entender a la calidad como una estrategia de dirección de negocios fundamental para lograr la competitividad de las organizaciones. En esta parte de la obra, también se hace referencia a la necesidad de dirigir organizaciones de manera flexible, con absoluta libertad y sin manifestar un liderazgo autocrático. En otro sentido, se afirma que el cambio cultural obedece a lograr la formación de equipos de trabajo que manifiesten iniciativa, empuje, y que estén dispuestos a trabajar en grupo, que permitan construir un frente común, para que mediante la toma conjunta de decisiones sean responsables de la calidad de su proceso y de la satisfacción interna y externa, el reto, cumplir con la misión institucional.

El capítulo tres “Trabajo en equipo” presenta un panorama amplio en relación al trabajo en equipo, plantea el valor que tienen las personas que integran una organización cuando por sus características, conocimientos, experiencias, afinidad, formación profesional; entre otros aspectos, son tomadas en cuenta para la correcta toma de decisiones. Cabe señalar que en este capítulo, el autor distingue diferentes tipos de participación al interior de las organizaciones y establece diferentes enfoques para el trabajo en equipo; sin embargo, considera que todos los enfoques tienen un aspecto común, es decir, unifican los esfuerzos individuales para identificar oportunidades de mejoramiento y gracias a esta actitud participativa, al involucramiento y colaboración de todos, la organización es capaz de alcanzar los objetivos institucionales; lo que significa lograr una ventaja competitiva en su dinámica de operación. Bajo esta perspectiva, el autor resalta los beneficios de tomar decisiones en equipo, así por ejemplo, celebrar el éxito de manera conjunta permite asumir responsabilidades paralelas y no aisladas, de la misma forma compartir un fracaso es menos doloroso y permite señalar con claridad las incongruencias del equipo de trabajo, de tal forma que el proceso de mejora es cada vez más simbólico, el esfuerzo por mostrar habilidades personales por los compromisos adquiridos con sus compañeros, resulta halagador e indispensable para el logro de metas y objetivos. Por otro lado, el autor considera que el trabajo en equipo desarrolla y facilita la comunicación al interior de la organización, aspecto indispensable para el intercambio de información, pues la mejora del autocontrol permite a las personas tener información acerca de cómo actuar y corregir su forma de ser en caso necesario. Asimismo, mediante esta dinámica laboral, se crea y fortalece el sentimiento de poder del grupo, esto es, el individuo se incorpora a grupos sociales que estimulan el sentido de pertenencia, se adquiere reconocimiento de sus compañeros y esto influye en la autoestima personal.

Un punto importante que plantea el autor en este capítulo es que los seres humanos que trabajan para una organización, no pueden trabajar solos, los esfuerzos de las personas deben ser dirigidos, coordinados, valorados, liderados, de tal forma que exista una congruencia

entre lo que hacen y cómo lo hacen con lo que plantea la organización en sus objetivos, políticas de desarrollo, alcances y desempeño. Este estilo de administración participativa ha mejorado y se ha convertido en los pilares fundamentales de la competitividad organizacional, no cabe duda que esta perspectiva se identifica como un valor cultural dentro de la dinámica laboral actual.

El capítulo cuatro “Enfoque y valor al cliente” analiza el impacto que tiene la cultura de la calidad de una organización por los servicios que ofrece a los clientes. En este sentido, el autor considera que el recurso más importante con el que puede contar una organización es el cliente, de ahí que en esta parte del libro se describe la relación permanente de interés mutuo para ofrecer un servicio de calidad.

La lectura invita a reflexionar acerca de los procesos implícitos en todos los integrantes de la organización para ofrecer y orientar los esfuerzos de todos hacia la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes, quienes de esta forma la favorecerán permanentemente. El autor hace hincapié en que es estrictamente necesario considerar que las necesidades de los clientes son factores fundamentales que la organización debe tomar muy en cuenta, para desarrollar estrategias y procesos que permitan ofrecerles valor mediante sus productos y servicios y en este sentido, los clientes quedarán satisfechos e incluso agradecidos cuando un producto o servicio les proporcione un valor mayor al esfuerzo en el que incurrieron para adquirirlo. Esta percepción organizacional se conoce como estrategia competitiva. El autor considera que satisfacer al cliente es un compromiso organizacional que tiene muchas variantes, reconoce que dada la naturaleza intangible de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe; por ejemplo, un producto de valor para el cliente es aquel que cuenta con las características que éste desea y necesita; la mezcla de ambas percepciones forma en su mente una imagen que tendrá efectos posteriores. Por lo tanto el desarrollo de una reputación corporativa de calidad y la credibilidad de ésta son pilares fundamentales para la competitividad de una empresa, institución u organización pública o privada.

Finalmente, el autor realiza un planteamiento en relación a la verdadera satisfacción que como sujetos

tenemos en esa relación organización-cliente, se argumenta que es importante mencionar que crear valor para el cliente sigue un proceso eslabonado que se conoce como cadena de valor, lo que significa que un producto será de valor para el cliente si satisface sus necesidades y expectativas o cuando el valor percibido es mayor que el valor esperado.

El capítulo cinco “Administración y mejora de procesos” trabaja una serie de conceptos técnicos y metodologías relacionadas con la planeación operativa, que es la idea central de este espacio del texto. Destaca la necesidad de trabajar ciclos de dirección a corto y mediano plazos, lo que significa la atención en la redefinición de su filosofía institucional, esto es, la misión, visión, valores, políticas de calidad y redefinición organizacional. Esta intervención administrativa tiene como propósito la mejora continua y la integración del trabajo diario como beneficios tangibles dentro de la organización. Para ello el autor sugiere diversas técnicas para el control de procesos en las que se distingue la metodología denominada tableros de comando, ésta pretende que los directivos sean capaces de desarrollar una visión común entre sus colaboradores para realizar acciones efectivas destinadas a su cumplimiento. Otra metodología que permite definir, ejecutar y dar seguimiento a los objetivos estratégicos de largo plazo es la que se conoce como administración por directrices. De acuerdo con el autor, esta metodología tiene como objetivos integrar al personal en los objetivos clave, incorporar las tareas de rutina o de mejora en función de los objetivos de la organización y realinear, de manera eficiente, los objetivos y actividades en función de los cambios en el entorno.

Como se observa, con esta forma dinámica de trabajo que propone el autor al interior de las organizaciones, se advierte que en la era de la administración estratégica de la calidad total, las organizaciones competitivas deben planear y desarrollar tanto sus procesos administrativos como los operativos, de tal forma que se aseguren de ofrecer mejor servicio que sus competidores. Es importante señalar que para poder llevar a cabo esta dinámica laboral al interior de las organizaciones, se debe contar con la experiencia del manejo efectivo de herramientas básicas como histogramas, diagramas de Pareto, hoja de

verificación, diagramas causa-efecto, diagramas de dispersión, estratificación y gráficas de control; entre otras.

En el último capítulo, "Sistemas de administración por calidad total" el autor reconoce que las organizaciones son sistemas complejos y que deben cambiar al mismo tiempo que cambian los sistemas políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos. Argumenta que todas las organizaciones deben desarrollar una cultura de mejora continua mediante la integración de conceptos de calidad total en sus procesos operativos y de administración. Sostiene que quienes se encuentran dentro de ellas deben desarrollar una visión prospectiva y sistemática, a pesar de la dificultad que presente para ellos. Asimismo, destaca la participación externa para valorar la eficiencia y eficacia con que trabajan las organizaciones; esto es, hace referencia a otro tipo de intervenciones que son necesarias para que la organización funcione y funcione bien para beneficio de los clientes. No es propósito de esta reseña entrar en detalle en cada una de ellas, lo que es importante mencionar es que existen modelos organizacionales estándar de calidad en los

que las organizaciones se pueden apoyar para lograr un mejoramiento continuo. Así por ejemplo, las normas ISO 9000, Foro Internacional de Acreditación IAF por sus siglas en inglés, en México existe la EMA, Entidad Mexicana de Acreditación; entre otros.

Desde nuestro punto de vista, es indudable que la lectura de este libro permite reflexionar que en la actualidad, las organizaciones serán exitosas siempre y cuando incorporen a su vida laboral una cultura que transforme el desempeño organizacional, que modifique actitudes, que construya valores, que fomente el servicio al cliente, que asegure el desarrollo futuro y que cultive por siempre la filosofía institucional al ritmo de los cambios y de las transformaciones sociales.

#### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

Cantú, Delgado, José Humberto. *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw-Hill, /Interamericana editores. S.A. de C.V. Educación. Cuarta edición. México. 2011. 277 p. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey. ISBN: 978-607-15-0572-9

