

# La calidad como cultura, estrategia de futuro para la empresa cubana

**Dayamí Cruz Quesada**

Correo electrónico: dayami@emceciene.une.cu

Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas, Cienfuegos, Cuba

**Artículo de Reflexión**

## Resumen

La empresa cubana actual debe centrarse en la compleja tarea de revolucionar su cultura organizacional, fomentando valores orientados hacia la calidad, la eficiencia, la innovación, el conocimiento y la competitividad, con el objetivo de potenciar su papel como eslabón fundamental del desarrollo económico. El presente trabajo tiene como propósito hacer un análisis y valoración de aspectos importantes en la creación de una adecuada cultura organizacional orientada a la calidad, y enfatizar en la importancia de su conocimiento por parte de directivos y trabajadores. La reflexión en el trabajo gira en torno a ver la calidad como estrategia, enmarcada en las condiciones actuales y futuras de un mercado inestable, cambiante, con innumerables riesgos y un elevado nivel de competencia e incertidumbre. Todos estos elementos determinan que la empresa cubana en su actual empeño por ser competitiva, alcanzar productos y servicios de excelencia, a la par de lograr rentabilidad y eficiencia trabaje en función de crear esa tan necesaria cultura.

Palabras clave: calidad, cultura organizacional, valores

Recibido: 12 de junio de 2011

Aprobado: 28 de agosto de 2011

## INTRODUCCIÓN

El principal desafío de la empresa cubana actual es elevar su competitividad, expresada en la multiplicación de la eficiencia, la eficacia y la calidad en las organizaciones. Una manera de lograr estos objetivos es a través del mejoramiento continuo de productos, procesos, procedimientos y prácticas.

Alcanzar la excelencia empresarial a través de la realización de prácticas sobresalientes en la gestión de las organizaciones, con una orientación a los resultados y al cliente, al desarrollo, compromiso y sentido de pertenencia del capital humano, al liderazgo, el trabajo en equipo, al aprendizaje continuo y la innovación, la gestión por procesos y del conocimiento, la mejora continua y la alta responsabilidad social, requiere de empresas con una elevada cultura de calidad. Se hace evidente por tanto que para operar este preciso cambio cualitativo en la concepción de la calidad empresarial hace falta primero la voluntad de la alta dirección,

de la necesidad del mismo, a la par de fomentar en los trabajadores a todos los niveles una elevada cultura orientada a la calidad.

El alcance de esta cultura debe asegurar como objetivo primordial un enfoque al cliente en toda su extensión, teniendo en cuenta que se cumplan los requisitos especificados por este y su satisfacción, a partir del principio de mejora continua y de la implementación de un efectivo sistema de gestión de la calidad.

En el presente trabajo se abordan algunos de los elementos asociados a la calidad, que condicionan la cultura empresarial, vistos no solo en el momento actual, sino con una perspectiva futura tangible a largo plazo como estrategia obligatoria para la empresa cubana actual.

## DESARROLLO

La responsabilidad social y el entorno en que se desenvuelve la empresa cubana actual determinan la

necesidad de implementar un cambio en su gestión, de cara al logro de mayores niveles de desarrollo. La elevación de la calidad y la implementación de un sistema de gestión representan por tanto decisiones estratégicas para la empresa cubana, siendo la calidad un recurso fundamental, en el logro de su deber social de ser rentable y eficiente.

El diseño e implementación de estas políticas y sistemas pasa por tanto a ser una decisión trascendental, por cuanto están modificadas por un entorno competitivo, cambiante, con mayores niveles de exigencias y riesgos, insertados en un mercado que tiene en cuenta elementos objetivos y subjetivos; es decir, la calidad objetiva, precisa, tangible y medible por un cliente que consume el producto o servicio, influenciado por su productor que mediatiza que se logre o no en la realidad; por lo que el empresario y la empresa deben convertirse en los protagonistas del cambio en la búsqueda del éxito. Este éxito demanda una nueva cultura en la gestión de la empresa, con una sólida orientación a la calidad.

Este empeño constituye por tanto un boleto hacia el futuro, que requiere para su obtención de la vinculación de la tecnología y mecanismos técnicos y del desarrollo de nuevas actitudes, roles y liderazgos, motivaciones y responsabilidades, así como de un recurso humano altamente comprometido en su consecución.

Esta cultura o modelo de gestión debe centrar su atención en varios aspectos claves como son:

- El propósito de la organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Es imprescindible que predomine la idea de que lo esencial en todo momento es la satisfacción de los requerimientos de los clientes, tanto externos como internos. Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas; [1] a la par de dar seguimiento a la percepción de los mismos, a través de elementos de entrada que muestren su satisfacción. Este enfoque al cliente, proporciona un aumento de los ingresos y oportunidades, así como sentar posiciones de un cliente que conduce a repetir en el negocio.

- El reto es asegurar un enfoque gerencial orientado a la mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta [1]. La alta dirección debe crear una cultura y ambiente que involucre a todos sus miembros a enfocarse en la búsqueda constante de mejoras en el desempeño y características de sus productos, procesos y sistemas. Dicho proceso de mejora debe encauzarse al logro de mejores estándares de eficiencia y eficacia para la empresa, así como para mejorar la satisfacción de los clientes y todas las partes interesadas.

- La entidad y las actividades que en ella se llevan a cabo hay que analizarlas con un enfoque basado en procesos y

de sistema para la gestión, con enfoque sistémico, interrelacionados entre sí. Esto produce menores costos, ciclos de tiempo más cortos, así como resultados mejorados, consistentes y predecibles. 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; [1] además de que proporciona al enfocar los esfuerzos en los procesos claves, oportunidades de progreso enfocadas y priorizadas y confianza a las partes interesadas sobre la efectividad de la organización; objetivo primordial a alcanzar por la empresa cubana actual que necesita insertarse y concretarse en un entorno cada día más competitivo y audaz.

- El recurso humano, es el principal activo con que cuenta, la empresa, por lo que debe ser confiable, creativo, innovador, que trabaje en equipo, con un alto nivel de automotivación y realización, que viva las transformaciones y los cambios organizacionales como oportunidad. Es por tanto imprescindible para el líder, creador y conductor de la cultura, conocer a sus subordinados, necesidades, capacidades, motivos, actitudes y diferencias individuales e inculcar en los mismos la motivación por la calidad. Esto incluye observar los cuatro patrones de motivación o necesidades identificadas, necesidad de logro, afiliación, competencia y poder. El conocimiento por parte de los directivos y trabajadores de estos cuatro patrones o necesidades es esencial en el logro de una eficiente cultura orientada a la calidad, por cuanto lograr que todos sientan la necesidad de alcanzar resultados y metas independientemente a los obstáculos, que acepten retos, que se afilien a los otros miembros de la organización y coordinen sus esfuerzos hacia la calidad, de igual forma estimular la competencia como un medio para alcanzar la excelencia y el liderazgo y el control en este mismo sentido es una eficaz vía para elevar la competitividad de la empresa a través de mayores niveles de calidad.

- La alta dirección debe tener un sólido compromiso con la calidad. Cada directivo debe ser líder y educador en el alcance de la cultura organizacional orientada a la calidad. [2] El líder tiene la responsabilidad de garantizar que el ambiente favorezca el desarrollo exitoso del trabajo brindándole confianza a sus subordinados, siendo receptivo ante sus ideas y sugerencias, utilizando adecuados métodos de trabajo. Debe desarrollar en ellos las habilidades necesarias para que el grupo sea capaz de afrontar satisfactoriamente el trabajo en equipo; escoger la imagen que desea alcanzar de la organización, sintetizarla y transmitirla al grupo. Por tanto, corresponde a la alta dirección establecer el propósito y la orientación a la cultura que requiere el futuro.

- El desarrollo de una cultura de calidad es influida en gran medida por el grado en que el líder de la organización pueda obtener la cooperación de los subordinados. [3] pues orientar una organización a la calidad demanda que el líder

logre la participación de todos los trabajadores en beneficio de la organización. Toda persona debe ser involucrada en los objetivos de la organización y sentirse su contribuyente más importante. De igual forma la participación implica estar motivado para dar el máximo en su realización, a exponer todas sus habilidades para lograr los objetivos, la responsabilidad implica que la tarea es aceptada de buena gana, no solo la personal, sino la que se asuma por pertenecer al grupo. Esto permite formar valores, trabajar con personas estimuladas, comprometidas e involucradas y con alto nivel de innovación y creatividad. El logro de todos estos beneficios redundará de manera favorable en la cultura empresarial y en los resultados de la empresa.

- Crear esa conciencia y cultura de calidad requiere a todos los niveles de una alta educación para la calidad. Esta educación según H. Harrington en su libro *Improvement Process*, debe contemplar los siguientes objetivos: "Comprender claramente los fundamentos de la calidad por directivos y trabajadores; crear conciencia y perspectiva acerca de los problemas de la calidad que pueden afectar la estrategia de desarrollo de la empresa; proveer las herramientas que ayuden a construir y a usar los sistemas de calidad como una palanca vital para alcanzar los objetivos e influenciar para integrar la calidad como una meta primaria en el proceso de toma de decisiones". [4] Este proceso educativo debe ser programado, continuo y permanente, manteniendo su integración con el objetivo general que es incorporar la necesidad de trabajar con alta calidad.

La atención de estos elementos, enfoques y puntos de vistas, condicionan el éxito en la creación de esta filosofía organizacional orientada a la calidad en la Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas y alinean sus esfuerzos hacia la excelencia. Esto se traduce en la aplicación de un Sistema de Gestión Integrado, con nueve procesos identificados, con sus respectivas fichas de procesos que establecen indicadores para medir la eficacia de cada uno de ellos. Procesos que de conjunto con la política, el manual de la calidad y los procedimientos, regulaciones e instrucciones soportan el sistema de gestión.

Dicho sistema trabaja para satisfacer las necesidades del cliente, tanto interno como externo. Para materializar este objetivo se realizan encuestas, las cuales son procesadas por el método del índice de calidad percibida (ICP), aplicables a todos los procesos y actividades que se realizan en la organización, con la intención de conocer y retroalimentarnos de la opinión de estos. Además, existe un sistema de comunicación con el cliente que incluye la información sobre el servicio, las consultas, contratos o atención a pedidos incluyendo las modificaciones, la retroalimentación a partir de quejas o sugerencias y la medición de su satisfacción.

Con el objetivo de garantizar la mejora continua, trimestralmente se realiza la revisión por la dirección, en donde se tienen en cuenta los resultados de la

retroalimentación del cliente, la eficacia de los procesos, la evaluación de los impactos medioambientales, investigación de accidentes e incidentes laborales, el estado de las acciones correctivas y preventivas y el cumplimiento de los programas de mejoras. Al mismo tiempo teniendo en cuenta que "el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas" [5], nuestro sistema establece los procedimientos para determinar, proporcionar y evaluar las competencias del personal; a la par de realizar acciones que aseguren la conciencia en las personas de cómo contribuyen a la calidad, a partir de un liderazgo como valor instrumental capaz de crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y el sistema de gestión pueda operar eficazmente.

## CONCLUSIONES

Cada día adquiere más relevancia en el ámbito empresarial los denominados intangibles estratégicos, que aunque no figuran en el balance económico, proporcionan resultados valorables económicamente. Lograr una cultura orientada a la calidad e implementar un eficiente sistema de gestión es uno de estos intangibles que proporcionan prestigio a la empresa, prestigio que se traduce en un aumento o mantenimiento de la clientela, en credibilidad ante la sociedad y en resumen en una mayor rentabilidad económica.

La cultura organizacional conceptualmente subraya la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento; desde el punto de vista práctico es un proceso complejo y dinámico, que se vincula como se ha demostrado al liderazgo, por las acciones de este en su creación, destrucción y mantenimiento, viendo al dirigente como principal agente de cambio y transmisor de cultura; a la participación de todo el personal comenzando por la alta dirección, donde se centre su compromiso con la calidad y se irradie a todos los trabajadores, a través de un continuo y creativo proceso educativo; a la motivación como elemento psicosocial de vital importancia vinculado a la calidad, teniendo en cuenta esta como la fuerza interna que tiene el individuo y que va a dirigir y orientar su conducción al logro de determinados objetivos.

La observancia de estos aspectos ayudará a garantizar el éxito y aportará beneficios, teniendo en cuenta el entorno actual y la perspectiva futura del mercado. Se hace evidente y necesario para la empresa cubana alcanzar una cultura empresarial que la condicione como una empresa potencialmente competente, comprometida con la calidad, en condiciones de dar muestra a sus clientes de su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que los satisfagan y de encauzar sus energías y potencialidades hacia el futuro.

## REFERENCIAS

1. ONN, NC 9000:2000 *Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y vocabulario*. Cuba. 2000.
2. BARRERA, C. *Liderazgo y cultura organizacional*. Bogotá: Ed. Norma. 2007.
3. CANTÚ D., HUMBERTO. *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill. 2001.
4. HARRINGTON, H. J. *The Improvement Process*. México: McGraw Hill. 1987.
5. ONN. NC 9001:2008 *Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Cuba. 2008.

## AUTORA

**Dayami Cruz Quesada**

Ingeniera Industrial, Especialista en Gestión de Recursos Humanos, Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas de Cienfuegos, Cuba

# Quality Like Culture, is a Future Strategy for Cuban Company

## Abstract

The present-day Cuban company must focus on the complex task of revolutionizing its organizational culture thus encouraging values guided towards quality, efficiency, innovation, knowledge and competitiveness, all culminating the objective of potentiating its role as the fundamental link in the economical chain development. There fore, the present work "Quality like culture is a future strategy for Cuban company" fills the purpose of analyzing and evaluating the important aspects in the creation of an adequate organizational culture and make aware of such among executives and workers. The on-the-job reflection revolves around seeing the quality like strategy in action, marking us in the present and future conditions of an unstable market, a market with innumerable risks, uncertainty and an elevated competitive level. All these elements determine that the Cuban company in its day-to-day effort to be competitive is offering high quality products and excellent services. Also it is productive and efficient in function of creating that so necessary culture.

Key words: quality, organizational culture, moral values