










**A propósito de la firma del TLC, la nueva versión de la ISO 9001:2008, su relación con la Administración de la Calidad y la Cultura Organizacional de las empresas Dominicanas.**

Para todos hoy, la comidilla del día esta dividida en dos exquisitos manjares, el primero, los resultados, ya esperados de los famosos Tratados de libre comercio, en especial con USA, por otro parte, la recién sonada e iniciada crisis financiera mundial, y para completar el plato del día tenemos entonces la ya celebre frase, de realizar mejoras en la competitividad empresarial

En este trabajo (compilación de varios trabajos e investigaciones) solo pretendemos lo que a nuestro juicio, hacer referencia a algunos elementos que nos pueden refrescar y apoyar en el momento de definir las estrategias más adecuadas para lograr obtener la calidad, productividad y competitividad acorde a los nuevos escenarios que plantea la globalización y la vertiginosa actividad comercial que se nos plantea para el año 2009, especialmente bajo todo ese gran menú de apetecibles situaciones de terror esbozadas en el primer párrafo.

Durante el último análisis efectuado por el comité técnico 176 de la ISO y donde ya quedo definitivamente aprobada la nueva versión de la norma ISO 9001:2008 se pudo comprobar una ratificación de que esta se fundamenta en varios de los principios de la calidad total:

-  **Organización enfocada al cliente,**
-  **Liderazgo,**
-  **Participación total de las personas,**

-  **Enfoque de proceso,**
-  **Mejora continua,**
-  **Análisis lógico de los datos e información para la toma de decisiones,**
-  **Desarrollo del proveedor.**

#### **LA CULTURA INDUSTRIAL.**

Mucho se ha hablado durante estos años del **TCM** (Total Quality Magnament ) o **Administración de Calidad Total**, pero quizás no se ha sido lo suficientemente enfático como para hacer entender que el principal elemento que caracteriza a los referidos principios de calidad e incluso al **TCM o ACT** es el necesario o mas bien obligatorio cambio en la cultura organizacional de las empresas

No es solo el mero hecho de establecer un sistema de calidad, por que así lo exige el mercado o simplemente por que es una moda, debemos tratar de interiorizar un poco mas y entender de una vez por toda que bajo los esquemas actuales del mundo, bajo la situación de crisis financieras, de elevadas exigencias del mercado y de competitividad, no podemos seguir compitiendo con esquemas viejos y obsoletos de dirección.



Simplemente se requiere algo realmente revolucionario e impactante en la cultura empresarial o organizacional de las empresas, se requiere:

- Un alto grado de compromiso y
- Un involucramiento directo del equipo gerencial algo equivalente a un cambio en la cultura de las compañías, lo cual es muy difícil.

**LA CULTURA.** Esta es quizás la parte más influyente, porque si ella apoya la idea de que la **ACT** conlleva a una vida más próspera para todos, entonces se podrá aplicar en todas las compañías. El Dr. Ouchi consideró la cultura de una organización como algo que se compone de tres niveles:

#### **Artefactos, Creencias y Valores.**

**ARTEFACTOS:** Evidencias de estatus, comportamiento, estilo, valores, tradiciones, patrones de vida de una persona, comunidad o grupo social. Un artefacto es por ejemplo, lo que examina un arqueólogo que estudia civilizaciones clásicas, como un fragmento de una pieza de alfarería o una figura precolombina o los cimientos de una ciudad antigua. Con el estudio de estos artefactos el arqueólogo trata de **inferir algo respecto a la vida** de quienes la habitaron, que creían, que valores tenían, cómo eran sus patrones de vida cotidiana.

Un buen **GERENTE** es muy parecido a un arqueólogo, ya de que debe analizar los **artefactos** que encuentra, a creado o mantenido en **su empresa**. El estilo, la interacción, el comportamiento de la gente que es ascendida a cargos directivos, el reconocimiento de la necesidad y la estructuración de un buen plan de negocios, la conducta en las reuniones, etc.; también son artefactos o evidencias que comunican a

un empleado algo importante respecto a su compañía: cómo funciona y cómo debe comportarse.

1.- Si en una compañía el **Tren Gerencial** no tiene definido o no manifiesta un evidente interés o adhesión a la visión, misión, políticas, plan de negocio y despliegues de metas (Hoshin Kanri) de la empresa, lo común es que los colaboradores planifiquen deficientemente y con diversos criterios.

2.- Cuando el **Tren Gerencial** mediante memorándum o reuniones establece las reglas que deben implantar los Superintendentes y/o Supervisores, estos involuntariamente asimilan como **artefactos** a diversas situaciones y manifestaciones asociadas al mensaje, lo cual significa que no toman literalmente las palabras; sino que juzgan la forma, el medio, el estilo de la comunicación, el comportamiento de los Gerentes; lo que ven respecto a la compañía, la exigencia de la efectividad y eficiencia y hasta la clase de ropa que la gente usa cuando va a trabajar. Todo lo visible respecto a la compañía lo toman en cuenta, y a partir de ello, juzgan como deben asumir el mensaje y comportarse.

Por lo tanto, cuando se decide adoptar la **ACT** o la nueva versión de la **ISO 9000** como vía para optimizar los niveles de calidad y productividad, esta debe contemplar la adecuación de las tareas de **planificación, producción, comunicación, documentación, entrenamiento, retribución**, etc., con las diferentes manifestaciones que los trabajadores pueden asumir como artefactos, de acuerdo a los intereses de la empresa y de la nación. El o los Gerentes deben convencer o crear la confianza necesaria en los colaboradores directos e indirectos, de que esta es la vía que se utilizará y que todos participan por igual, con el mismo interés, honestidad, responsabilidad, ímpetu, perseverancia e involucramiento.



**CREENCIAS.** En los negocios, las creencias están relacionadas con los modelos de causa y efecto aprendidos en el trabajo. A medida que la compañía encuentra un reto tras otro, que cada empleado al desempeñar su trabajo cotidiano tiene una solicitud, un problema, un deseo, busca una solución, etc., recibe uno u otro tipo de respuesta al observar a los gerentes y a otros empleados, al hablar, indagar e interactuar con ellos. Se condiciona y aprende que hay ciertas maneras de proceder en determinadas situaciones y/o que hay patrones específicos o modelos no escritos de como debe comportarse, además de que hay ciertas cosas que esta compañía realmente representa. La tarea es ardua, pero los gerentes deben identificar, cambiar y unificar estas creencias en torno a los valores de la empresa, influenciando proactivamente en los existentes en la sociedad.

**VALORES.** Lo más importante de los valores en el entorno empresarial son los gustos. Entre los valores de una economía en vías de desarrollo hay básicamente dos categorías que se deben tener en cuenta: **los valores tradicionales y los valores modernos.**

**VALORES TRADICIONALES.** Se basan en la idea de que una persona debe comportarse de una manera particular porque siempre ha sido así. Están muy influenciados por lo que se denomina "las características atribuidas a la gente". Supuestamente, una característica es algo que no se puede alterar, es innata.

**VALORES MODERNOS.** El proceso industrial debe generar la posibilidad de que una persona con más educación, habilidades, mayor compromiso y méritos cumpla sus metas.

**CAMBIO DE VALORES.** En una economía en vías de desarrollo, uno de los problemas que se encuentran es que la mayoría de la gente posee valores mixtos o principalmente tradicionales. Dos politólogos llamados Enkles y Smith hicieron un estudio en doce naciones diferentes desarrolladas, subdesarrolladas y otras en vías de desarrollo; trataron de descubrir cual era la base para diferenciar entre aquellas economías que se desarrollaban con éxito y las que no lo habían logrado.

Según Enkles y Smith, la India, al igual que muchos otros países en vías de desarrollo, tenía inculcados principalmente valores tradicionales. Observaron que en la mayoría de las sociedades tradicionales, la gente crece con la idea de que el sistema de autoridad al que deben responder es tradicional.

**LA CONFRONTACIÓN.** Al estudiar una cultura existe una grave dificultad que solemos encontrar y es que una cultura no es como una pirámide sino más bien como un iceberg. En un témpano de hielo la gran masa está debajo de las olas, no es visible; solamente la punta es visible. **Podemos ver sólo el comportamiento de la gente, no sus creencias o sus gustos.** Pero como su comportamiento es un artefacto, no podemos cambiarlo de manera directa.

República Dominicana no escapa de esta situación y un ejemplo claro de este tradicionalismo, es precisamente los viejos formatos de dirección, bajos costos en nóminas, contratar personal con bajo perfil para disminuir gastos en salarios, mantenerse latente el favoritismo gerencial, quien mejor me alabe será mejor remunerado y no por los resultados de un buen trabajo y peor aun, aquí se hace lo que yo diga y cuando yo diga por que al fin y al cabo soy el dueño.



Todo este viejo esquema que quizás hace 50 años funcionó y dio buenos resultados, hoy es imposible que funcione, como puede funcionar una empresa que no tiene objetivos, que carece de estrategias o peor aun que su gente no sabe que hace, ni porque lo hace. De que formas podemos pensar que contamos con un equipo de trabajo totalmente imbuido de alcanzar sus metas si ellos no saben si cobrarán regalías o no, o si solo el jefe o dueño sabe que se propone con esta idea o con la otra

Tenemos que originar una mejora sustancial en el nivel de conocimientos, que apoyen a un mejor análisis de las diferentes situaciones que los rodean, produciendo un cambio en sus gustos, que genere un cambio en sus creencias y por último, gestar un cambio en su comportamiento.

Observemos un pequeño detalle, y mi abuelo siempre decía, fíjate en lo que hacen los grandes, los de más experiencias y aprenderás de sus logros pero también de sus fracasos, aprenderás a no tropezar con la piedra que ellos lo hicieron y aprenderás que lo que para ellos fueron medidas correctivas para ti pueden ser fácilmente preventivas y solo pongo dos ejemplos Cervecería Nacional y la Manicera.

Se debe observar y estudiar el comportamiento y luego aprender a descubrir que hay debajo de la superficie. Nos debemos preguntar cuál es el patrón de creencias que los empleados tienen y que los lleva a comportarse como se comportan. Posteriormente, cuáles serán los valores que tienen, para producir esas creencias.

La respuesta involucra confrontar cada disputa, desarrollar las habilidades interpersonales que permitan colocar a todos y cada uno de los ejecutivos,

mandos medios y supervisores, en un curso de entrenamiento para aprender a manejar la confrontación, **quizás el elemento más crítico en el aprendizaje del manejo personal.**

La idea es comprender **los gustos** para no tratar de empujar a la gente en una dirección en la cual simplemente no se mueve; comprender donde están los límites, y por lo tanto **saber cómo se debe ajustar el comportamiento.**

Otro punto en donde se tiene la oportunidad de efectuar un cambio es en el **desarrollo de la cultura social circundante** que afecta a toda la gente: a sus empleados, a sus clientes, a sus proveedores, etc. Luego puede enseñarle a todo el personal de la compañía a comprender la cultura, a entender el proceso de confrontarse unos y otros en caso de desacuerdo para profundizar su comprensión y capacidad para trabajar juntos. Con el tiempo, se logrará que la cultura de la familia, empresa, sociedad y el país sea más fuerte, compleja y consistente.

### **INICIACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (ACT)**

El primer elemento y para mí el factor clave es el **Liderazgo y una visión** de la situación externa e interna de la empresa, equilibrando el control para que cada departamento o proceso de la empresa pública y privadas puedan buscar con entusiasmo las metas particulares y al mismo tiempo, desarrollar un diálogo interno en procura de alcanzar la visión de la organización y del país, apoyándose en la misión, políticas y planes de negocios establecidos, fundamentándose en el alcance del **trabajo en equipo y la eliminación de las individualidades** aunque sean muy brillantes.



El **equipo ejecutivo** debe aprender a tratar debidamente la confrontación cuando hay discrepancias. Aprender a identificar diferencias en los **artefactos** que se miran, en los modelos en que cada uno cree, en los gustos que cada uno trae consigo. Cuando el equipo aprende a hacer esto, debe motivar al equipo de mandos medios para que aprenda a hacer lo mismo y posteriormente a los supervisores y a los trabajadores. Cuando los trabajadores han aprendido a hacerlo, es el momento de diseñar un programa integral de control de calidad total o la nueva versión de la ISO 9000 para cada compañía.

**SOPORTES DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.** Integrar una Visión, conceptos y concientización, establecer las metas, planificaciones (Hoshin Kanri), establecer claramente los roles, auditorías, entrenamiento, relaciones interpersonales, técnicas de solución de problemas.

#### **FUNDAMENTOS DEL PROCESO PARTICIPATIVO**

El **Dr. W. Ouchi** explica la trascendencia del cubrimiento de las necesidades del individuo, según Maslow, y la importancia de relacionarlo con que el trabajador automáticamente piense en hacer bien su trabajo, en vez de hacerlo de cualquier manera. No debemos olvidar que para una persona muchas veces se dificulta realizar su trabajo correctamente, a menos que los demás trabajadores que lo rodean, hagan su trabajo de cierta manera.

En una compañía tradicional ese nivel de interdependencia es suficiente como para

**derrotar a un trabajador bien intencionado y convertirlo en uno promedio.**

**A. Maslow**, estructuró una pirámide que reflejaba los cinco tipos de necesidades básicas que tienen los seres humanos:

- ✚ **Físicas:** Estas irían en la parte inferior y son las más elementales, corresponden a las necesidades de alimento, de bebida, de techo, etc.
- ✚ **Seguridad:** Bien sea física, emocional o psicológica.
- ✚ **Pertenencia:** Es la necesidad que tiene cada persona de sentir que pertenece a un grupo.
- ✚ **Autoestima:** Sentimiento de que otros nos respetan y por lo tanto, podemos respetarnos a nosotros mismos.
- ✚ **Autorrealización:** En la cima de la jerarquía se encuentra esta necesidad. Es la sensación de que uno ha hecho con los dones que Dios le dio, todo lo que puede hacerse y que lo ha convertido en el mejor padre, hijo, trabajador, estudiante.

En otras palabras, si una compañía diseña con éxito un enfoque gerencial que les proporcione a sus empleados un fuerte sentido de pertenencia, que le otorgue la oportunidad de desarrollar su autoestima y permita realizarse, esa compañía, como resultado podrá contar con **lealtad, compromiso y una motivación elevada de sus empleados, logrando la oportunidad de ser o mantenerse como un competidor de clase internacional.**

**COMPORTAMIENTO.** Para los empleados de una compañía, el más importante de todos los artefactos es el comportamiento de su líder. Por lo tanto, para iniciar el proceso de cambio se necesita hacer sólo una cosa: **Cambiar el propio comportamiento.**



Si usted puede hacer un cambio en su comportamiento, crea entonces una persona diferente, con la cual todos los demás colegas tienen que interactuar; ya no están trabajando con el antiguo usted, sino con una nueva persona, y para responder a ella, tienen que aprender a hacerlo de manera diferente. Y cuanto más alta sea la posición en la compañía, mayor debe ser el impacto de ese cambio y más grande será el número de personas a las cuales llegar.

El **mejoramiento de la calidad** y la adaptación **competitiva de las empresas** no es un fenómeno que puede tomarse aisladamente ni ser considerado como un aspecto puramente técnico, de ser así están destinados al fracaso. Lo que nos lleva a retomar la importancia de la filosofía gerencial la cual mantiene el estado de las cosas según sea aplicada.

Es importante romper con el llamado **Ciclo Vicioso del Incumplimiento**, creado cuando el nivel gerencial, fija los objetivos sin planificar real y totalmente la administración de los recursos (humanos, económicos y materiales). Para invertir esta situación es necesario el cambio cultural, la toma de conciencia, mucho coraje, firmes convicciones y modificación de nuestra conducta y actitudes, **sobre todo en "ceder" en nuestras posiciones de poder y comodidad.**

La experiencia dice que la transformación debe comenzar e internalizarse en los niveles gerenciales, no solo en la empresa sino que debe llegar al plano familiar y social donde se desarrolla el individuo. El **Almirante Hymán Rickover** de la Armada de EEUU aseguraba que "las buenas ideas ni se aceptan ni se adoptan automáticamente. Ellas deben ser forjadas en la práctica con paciencia y coraje."

El **Dr. Deming** manifestó que "solamente teniendo la **Teoría de un Sistema**, y esto también es uno de los principios de la calidad es que podemos comprender que **un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes**. Por lo que **la responsabilidad gerencial está en actuar sobre el sistema de manera integral, para mejorarlo continuamente con ayuda de los que lo forman, y que más que mejorar la forma como los componentes actúan independiente dentro de un sistema, necesitamos cambiar el foco de atención para comprender como interactúan**".

El resultado de un sistema no es la suma de sus acciones individuales, sino la suma de sus interacciones. Se necesita una sólida filosofía gerencial para crear verdadera sinergia, mejorar la comunicación formal e informal, aprender de los logros propios y de otras áreas. **Una empresa es generalmente tan débil como el peor de sus miembros; y excepcionalmente tan fuerte como el mejor de ellos.**

**Inspirar confianza va mucho más allá de pedir confianza.** Ser confiables requiere de nosotros un amplio nivel de juicio y enlazar nuestro carácter con nuestras habilidades, destrezas y conocimiento. La calidad no es un acto, es un hábito y nuestros hábitos están condicionados por nuestros paradigmas. Cambiar nuestros hábitos y conductas requiere **saber que tenemos que hacer, como hacerlo, querer hacerlo y constancia en el propósito.**

Como podemos ver esto dista mucho de un compendio de manuales, de cumplir una planificación técnica de implantación y de buenas intenciones, por el contrario requiere no solo el apoyo, sino la **participación directa** de la alta Gerencia, del Gobierno Nacional y Regional involucrándose proactivamente en la conformación del Sistema de Calidad de la gran empresa denominada República Bolivariana de Venezuela.



**A nuestro juicio, en las empresas públicas y privadas de República Dominicana** se debe trabajar con un lenguaje común, con firmeza, profesionalismo, dedicación y sin protagonismo, en la estructuración y ejecución de un exitoso programa de adecuación e implantación de los Sistemas de Calidad y Gestión Ambiental, basado en la Administración de la Calidad Total y la ISO 9000, los cuales deben ser iniciados lo más pronto posible, no para obtener o mantener certificaciones ISO 9000, sino por la necesaria adecuación a las exigencias del mercado, la pérdida de posición en los ya existentes, los muy marcados bajos niveles de competitividad y en síntesis, a los compromisos y amenazas que se ciernen sobre nuestro país, luego de la firma del **TLC** y su próxima fecha de ejecución.

Recientemente en una conferencia que impartimos en UNAPEC dijimos que:

Generar entornos competitivos es una misión muy complicada. Varios actores juegan distintos roles:

- ✚ **El Estado** tiene un rol fundamental en crear un entorno macroeconómico, político y social favorable.
- ✚ **Las universidades**, deben acercar el conocimiento científico- técnico hacia el empresario.
- ✚ **El sistema financiero**, debe acercar el capital al sistema productivo.
- ✚ **Otras instituciones**, como las cámaras y asociaciones, tienen el rol de generar asociatividad entre los propios empresarios.

Pero, aunque todos juegan un rol importante, sin duda el único generador de riquezas es **la empresa**

Antonio Santiago

Director de Consultoría

Baker Tilly República Dominicana