

Los sistemas de gestión y los cambios organizacionales: Una aproximación a su evaluación

Management systems and organizational changes: An approximation for its assessment

ANA LILIA CASTILLO COTO

Docente

Universidad de Cienfuegos – Cuba

RICARDO CONTRERAS RUBIANO

Docente Fundación Universitaria

Tecnológico Comfenalco



RESUMEN: El reconocimiento social a la calidad de la gestión empresarial expresado en las certificaciones de la familia de normas ISO está pasando de ser una ventaja competitiva a una condición para competir. Esta exigencia del mercado ha propiciado un aumento acelerado del interés de los empresarios en implantar sistemas de gestión de calidad a marcha forzada en sus organizaciones para garantizar su supervivencia en el mercado, pero un nuevo sistema de gestión es un profundo cambio organizacional con implicaciones mucho mayores que el solo certificado.

¿Cómo determinar hasta qué punto incide este proceso de cambio en las organizaciones? Para los estudiosos del tema surge entonces el reto de encontrar la herramienta adecuada para aquilatar esa incidencia, pero ¿por qué no buscar entre las que ya están validadas?

Con este artículo se trata de mostrar la relación entre la cultura organizacional y los principios de los sistemas de gestión de la calidad que ejercen una notable influencia en dicha cultura por resultar profundos procesos de cambio organizacional.

ABSTRACT: The social recognition of the quality of management expressed in certificates of ISO family of standards is becoming a condition for competing rather than a competitive advantage. This market demand had led to a rapid increase of employers interested in implementing quality management systems on a forced march in their organizations to ensure their survival in the market, but a new management system is a great organizational change with more implications rather than obtaining a single certificate.

How to determine the way this process affects change in organizations? For those are committed to study this topic, then a challenge for finding the right tool to gauge the incidence arises. But Why not searching within the ones that are already validated? This article tempts to illustrate the relation between organizational culture and the principles of quality management systems, which notably influence on the target culture due to its complexity on process of organizational changes.

DESARROLLO

En este análisis se utilizó la Encuesta de Aprendizaje Organizacional aplicada en un estudio publicado en Harvard Business Review titulado "¿Es la suya una organización de aprendizaje?"¹

En ese artículo los autores plantean sus criterios de cómo debe ser medida la capacidad de aprendizaje organizacional. Este instrumento se fundamenta en tres bloques para construir una organización que aprende: un ambiente que propicie el aprendizaje, acciones de aprendizaje manifestadas en procesos y prácticas que lo propicien y un liderazgo basado en el aprendizaje.

1er bloque: Ambiente que apoye el aprendizaje

Se refiere a la sensación de seguridad psicológica que los individuos deben tener con la organización a la que pertenecen. En este sentido no se trata de igualitarismos extremos sino de la apreciación de las diferencias de rango, edad, calificación, etc. manteniendo una gran apertura a nuevas ideas siempre que estén debidamente argumentadas, es decir que se les haya dedicado tiempo para la reflexión en cuanto a su viabilidad.

2do bloque: Procesos y prácticas concretas

Este bloque fundamental resulta un complemento objetivo del primero. No hay organización exitosa si las palabras no están acompañadas de acciones concretas para llevarlas a vías de hecho.

Todo proceso de cambio va acompañado de una etapa de experimentación, recolección y análisis de información, educación y adiestramiento. En este sentido es preciso puntualizar que no se cae en

reiteraciones cuando se habla de educación y adiestramiento. Las empresas están confiando cada vez más atención a las manifestaciones del Ser de los individuos expresado fundamentalmente en sus valores que en el Saber. De ahí que se haga esa separación semántica entre educación (Ser) y adiestramiento (Saber). La educación sería vista, entonces, como "... las acciones organizacionales dirigidas a fomentar valores individuales y compartidos que se conviertan en patrimonio de la organización..."² y el adiestramiento como "... (una) forma de transferir conocimientos, habilidades y destrezas hacia las personas que se desempeñan en las organizaciones y a fortalecer actitudes necesarias para el éxito del negocio".³

3er bloque: Liderazgo que refuerce el aprendizaje

La encuesta seleccionada propicia evaluar el liderazgo considerado como "... la capacidad de un jefe para guiar y dirigir".⁴

La importancia de la capacidad de liderazgo se muestra a lo largo de la historia de la humanidad. Buenos planes puestos en marcha en organizaciones bien estructuradas no se han cumplido por falta de líderes capaces de llevar a sus subordinados a alcanzar sus metas; mientras que en otros casos, planes de dudoso logro con aplicación deficiente de técnicas de organización y control se han cumplido gracias a líderes dinámicos y carismáticos.

Es por ello que se ha decidido agrupar el análisis de los resultados de la encuesta en los aspectos⁵ que a continuación se detallan:

2. Pérez, Y. y A. Coutín. *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial* <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13>

3. *Ibidem*

4. Quijano, A. *Liderazgo*. <http://www.monografias.com/trabajos15>

5. La traducción del inglés y el agrupamiento de la escala de valoración son de la autora

1. Quijano, A. *Liderazgo*. <http://www.monografias.com/trabajos15>

Comunicación

Comunicación Organizacional		Negativo	Neutro	Positivo
1.1	Es fácil hablar de lo que se piensa .			
1.2	Si Ud comete un error, siempre se le señala .			
1.3	Las personas se encuentran usualmente cómodas conversando de problemas y desacuerdos .			
1.4	La gente se encuentra dispuesta a compartir información de los aspectos tanto positivos como negativos de forma proactiva .			
1.5	Mantener sus cartas bajo la manga es la mejor forma de progresar .			
1.6	Las diferencias de opinión son bienvenidas .			
1.7	A menos que una opinión sea consistente con las creencias de la mayoría, dicha opinión no será considerada .			
1.8	Se tiende a manejar diferencias de opinión de forma privada o independiente, en vez de manejar las situaciones como grupo .			

A los efectos de la investigación cuyos resultados se resumen en este trabajo, se asume como concepto de comunicación el que da Carlos Fernández Collado, como: "... conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".⁶

La importancia de considerar este aspecto radica en que su seguimiento caracteriza a las organizaciones exitosas pues la comunicación contribuye a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; de ahí que se le considere un factor dinamizador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de las relaciones estructurales de cualquier organización.

Generalmente se consideran 5 perspectivas de **Comunicación Organizacional**:

Comunicación interna: Actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa para motivar y unificar los colectivos en el logro de las metas organizacionales.

Comunicación externa: La destinada a los públicos externos para mantener o perfeccionar las relaciones públicas y proyectar mejor la imagen corporativa.

Relaciones públicas: Actividades y programas de comunicación para sostener buenas relaciones con el público.

Publicidad: Mensajes emitidos a los medios masivos de comunicación para incrementar la venta de los productos o servicios.

Publicidad institucional: Herramienta de las relaciones públicas para dar al público una imagen favorable de la organización.

6. Torrijos, Blanca. La Comunicación Organizacional.
<http://www.miespacio.org/cont/Invest.htm>

Disposición para el cambio

	Disposición para el cambio	Negativo	Neutro	Positivo
2.1	Las personas están abiertas a formas alternas de desarrollo de trabajo.			
2.2	Se valoran las nuevas ideas.			
2.3	A menos que una idea haya sido considerada por largo tiempo, nadie quiere tomarla en cuenta.			
2.4	Las personas se encuentran interesadas en mejores formas de hacer las cosas.			
2.5	Las personas siempre se resisten a las soluciones no probadas anteriormente.			

La capacidad organizacional de asumir los procesos de cambio como parte de la práctica cotidiana por ser ellos implícitos en la actividad de innovación es un elemento determinante en los procesos de implantación de sistemas de gestión de calidad.

Como estos sistemas incluyen en si mismos las buenas prácticas, es que se han definido las Buenas Prácticas para el Cambio como el sustento teórico del análisis de los aspectos que miden la disposición para el cambio en esta investigación. A continuación se detallan⁷:

- Evaluar la disposición al cambio de la organización aplicando que permitan el análisis de percepción de la magnitud del cambio, la disposición de apoyarlo, el clima organizacional, el análisis de factores condicionantes y reforzadores, etc.
- Articular una clara visión del cambio a través de la visualización y la comunicación general sobre las necesidades y características del cambio.

- Construir una arquitectura de cambio apropiada con la valoración de la adecuación de la estructura organizacional vigente a las exigencias del propio proceso de cambio.
- Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples.
- Crear capacidad de liderazgo y apoyo con la aplicación de conceptos de liderazgo situacional y desarrollo de modelos de coaching y mentoring.
- Coordinar la situación de cambio y los valores culturales analizando los puntos de conflicto y trabajando sobre elementos de la cultura organizacional que funjan de sostén generalizado al proceso de cambio.
- Generar capacidades de cambios individuales y por equipos de trabajo.
- Articular los sistemas de performance management.

7. Reyes, A. y Velásquez, J. E. Cambio organizacional

Clima organizacional

Clima Organizacional		Negativo	Neutro	Positivo
3.1	Las personas sobrepasan los niveles de stress.			
3.2	A pesar de la carga laboral, las personas tienen tiempo para revisar cómo se está desarrollando el trabajo.			
3.3	El énfasis del cronograma de trabajo es en la realización de una Buena labor.			
3.4	Las personas se encuentran demasiado ocupadas para invertir tiempo en mejoramiento.			
3.5	Simplemente no hay tiempo para reflexionar.			

A los efectos de esta investigación se ha puntualizado en algunos elementos que permiten comprender la magnitud y alcance del clima organizacional. Según Gonçalves citado por Martínez⁸ pertenecen al clima organizacional todas las "... percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral."

Quiere decir que el clima organizacional – elemento determinante en la cultura organizacional, que

constituye el objetivo de este estudio- está referido a las características del ambiente de trabajo que sean percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y que, por tanto, repercuten en el comportamiento laboral por largos períodos de tiempo, se transmiten de unos trabajadores a otros y están influidos por una serie de factores como el tipo de liderazgo, la estructura organizacional, las prestaciones laborales, incentivos, etc.

Disposición para la innovación

Disposición para la innovación		Negativo	Neutro	Positivo
4.1	Se experimenta frecuentemente con nuevas maneras de trabajar.			
4.2	Se experimenta con nuevas ofertas de Productos/Servicios.			
4.3	Se tiene un proceso formal para conducir y evaluar experimentos o nuevas ideas.			
4.4	Se emplean frecuentemente prototipos o simulaciones al tratar de desarrollar nuevas ideas.			

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la palabra innovar proviene del latín *innovāre* que significa "Mudar o alterar algo,

introduciendo novedades."⁹ La definición de innovación que aparece en la Wikipedia es: "la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos,

8. Martínez, Luis. Clima Organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos6.shtml>

9. <http://buscon.rae.es/drae/>

servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello."¹⁰

La actitud innovadora es una condición de competitividad organizacional de tal importancia que muchos autores la consideran actualmente un factor de supervivencia organizacional.¹¹

Se ha considerado para esta investigación que la disposición para la innovación se medirá considerando factores del clima organizacional como son:

Confianza: Los empleados deben sentirse cómodos al compartir sus ideas y saber que pueden cometer errores sin sufrir consecuencias negativas.

Soporte de la dirección: La gerencia debe demostrar su compromiso con la innovación mediante una buena comunicación y siendo ellos mismos innovadores, asumiendo sus riesgos.

Presupuesto: El recurso dinero es necesario para implementar algunas ideas muy creativas y para invertir en la formación y la implantación.

Herramientas: Que son necesarias para solicitar, almacenar, evaluar y compartir ideas de los empleados.

Métodos de evaluación: Para evaluar las ideas generadas.

Espacio: donde los empleados se puedan reunir así como condiciones para dichas reuniones: pizarras, materiales, etc.

Reconocimiento: incentivos que motiven a los empleados a participar y a compartir.

Tiempo: los empleados necesitan disponer de tiempo para ser creativos

Toma de decisiones

La toma de decisiones es una característica de los directivos. En los procesos de dirección, los jefes están sometidos constantemente a una situación de toma de decisiones. Esta característica hace que en dependencia de la manera en que se realice será el estilo de dirección y su influencia en el clima laboral. De ahí que los procesos de toma de decisiones sean tan importantes.

Algunos autores identifican 5 características de la toma de decisiones en las que se concentra el análisis de los resultados de la encuesta aplicada. Ellas son:

Las decisiones deben tomarse considerando sus efectos futuros. Mientras mayor sea el horizonte temporal, mayor alcance y magnitud tendrá la decisión. En ellos estriba la división analítica de estratégicas, para períodos largos de tiempo, tácticas para el mediano plazo, y operativas para las decisiones cotidianas. En la medida en que aumenta

10. <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci>

11. Torres Cintrón, Rosana. *Innovación y cambio organizacional*.
<http://innovacionycambio.blogspot.com>

	Toma de decisiones	Negativo	Neutro	Positivo
5.1	Se toma sistemáticamente información de:			
5.1.1	Competidores			
5.1.2	Consumidores			
5.1.3	Tendencias económico -sociales			
5.1.4	Tendencias tecnológicas			
5.2	Se compara el desempeño de la empresa con:			
5.2.1	Competidores .			
5.2.2	Las mejores organizaciones			
5.3.1	Se participa en conflictos y debates productivos dentro de discusiones			
5.3.2	Se buscan perspectivas de polémica dentro de discusiones			
5.3.3	Nunca se retoman perspectivas bien establecidas dentro de las discusiones			
5.3.4	Frecuentemente se identifican y discuten temas importantes que pueden afectar la toma de decisiones clave			
5.3.5	Nunca se presta atención a los diferentes puntos de vista dentro de las discusiones			

el alcance temporal de las decisiones se eleva el rango del directivo decisor.

La posibilidad de revertir una decisión tomada depende del rango directivo en que ha sido tomada y de su alcance temporal. Mientras mayor sea el alcance temporal y el rango del decisor, menor la probabilidad de revertirla sin mayores efectos.

El impacto de una decisión deberá estar en proporción al rango del directivo decisor y a las consecuencias que tendrá para las instancias inmediatas a la implicada ya sea horizontal o verticalmente. El impacto de una decisión es primario con relación a su alcance temporal, en casos en que una decisión totalmente operativa influya sobre otros departamentos no implicados, el rango del decisor deberá elevarse.

El alcance de una decisión puede que sea pequeño estructuralmente pero de gran impacto en diferentes

procesos organizacionales. Cuando factores como las políticas empresariales, la ética, la imagen corporativa o similar estén implicados las decisiones serán tomadas por el ápice estratégico de la organización. En la medida en que aumenta la frecuencia de toma de decisiones repetitivas, disminuye el rango del decisor. Las decisiones estratégicas son generalmente excepcionales, mientras que las táctico – operativas son reiterativas.

Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprendizaje de las organizaciones es un tema que se discute mucho desde el punto de vista teórico sin que los estudiosos se pongan de acuerdo. De manera general, se asume la definición dada por Finger y Brand¹² en 1999 de aprendizaje

12. Malhotra, Y. (1996) *Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview (Un esbozo de aprendizaje organizacional y organizaciones con capacidad de aprendizaje)* <http://www.brint.com/papers/orglmg.htm> En inglés en el original. Traducción libre de los autores

	Capacidad de aprendizaje	Negativo	Neutro	Positivo
6.1	Los nuevos empleados reciben capacitación adecuada .			
6.2	Los trabajadores antiguos reciben capacitación y actualización periódica .			
6.3	Los trabajadores antiguos reciben capacitación cuando son ubicados en una nueva posición .			
6.4	Los trabajadores antiguos reciben capacitación cuando una nueva iniciativa es desarrollada .			
6.5	La capacitación es valorada .			
6.6	Se dispone del tiempo para actividades de educación y capacitación .			
6.7	Se desarrollan foros con el fin de reunirse con y aprender de:			
6.7.1	Expertos de otros			
6.7.2	Departamentos / equipos / divisiones			
6.7.3	Expertos externos a la organización			
6.7.4	Consumidores / clientes			
6.7.5	Proveedores			
6.8.1	Se comparte frecuentemente información con redes de expertos al interior de la organización .			
6.8.2	Se comparte frecuentemente información con redes de expertos por fuera de la organización .			
6.8.3	El nuevo conocimiento se da a conocer rápida y apropiadamente a las personas clave dentro de la toma de decisiones .			
6.8.4	Se desarrollan frecuentemente Post-Auditorías y retroalimentaciones de seguimiento a la acción .			

organizacional definido como: "la actividad o proceso con el que las organizaciones alcanzan el ideal de aprender"

La naturaleza de las organizaciones de producción o prestación de servicios ha cambiado sensiblemente en los últimos años. El alcance de las operaciones se extiende globalmente, la competitividad se ha convertido en un problema de aprendizaje y conocimiento más que de oportunidad y cuota de mercado, han surgido las redes de producción, administración y distribución, las actividades básicas de las economías son globales y controladas en tiempo real a una escala planetaria.

Esta situación impulsa a las empresas a invertir no solamente en maquinaria que haga la producción más

eficiente sino también, y en mayor escala, en tecnología blanda que soportará sus negocios. Será más competitiva la organización que sea más eficaz identificando a tiempo lo que los clientes desean y suficientemente flexible para proporcionarlo a costos razonables.

Peter Senge definió a la capacidad de aprendizaje de las organizaciones como "la posibilidad de crear los resultados que realmente desean obtener, de nutrir nuevas y crecientes maneras de pensar, de liberar las aspiraciones colectivas y fomentar el enfoque holístico de analizar el entorno."¹³

La capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por:

13. *Ibidem*

Participación activa de los empleados en procesos colaborativos.

Valores compartidos.

Concesión constante de oportunidades de aprendizaje de todo tipo.

Aplicación de los conocimientos individuales,

grupales y organizacionales para el logro de los objetivos.

Conexión entre el desempeño individual y organizacional.

Búsqueda y diálogo abierto constantes que confieren a los individuos seguridad para afrontar riesgos y ser abiertos.

Liderazgo

	Liderazgo	Negativo	Neutro	Positivo
7.1	Solicita participación de otros en las discusiones .			
7.2	Reconoce sus limitaciones en términos de conocimiento, información o experiencia .			
7.3	Desarrolla cuestionamientos proactivos .			
7.4	Escucha atentamente .			
7.5	Estimula puntos de vista múltiples .			
7.6	Establece Foros y provee tiempo y recursos para identificar problemas y desafíos organizacionales .			
7.7	Establece Foros y provee tiempo y recursos para reflexionar y mejorar el desempeño pasado .			
7.8	Cuestiona los puntos de vista diferentes a los suyos .			
7.9	Solicita participación de otros en las discusiones .			

Este aspecto será tratado en el epígrafe correspondiente a los principios de los sistemas de gestión de la calidad por ser reiterativo explícitamente en ambos enfoques.

RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El objetivo de la investigación que se resume en el presente trabajo es determinar los elementos que caracterizan la cultura organizacional en las empresas certificadas del sector hotelero de Cartagena, con el fin de colaborar con el sector en el aumento de la competitividad. Quiere decir que –luego de estudiar

varios enfoques para caracterizar la cultura organizacional en las empresas- se consideran los aspectos antes mencionados como que caracterizarán la cultura organizacional.

Como se trata de instalaciones turísticas –específicamente hoteles- que están certificadas, será preciso puntualizar en qué medida esta

herramienta es válida para evaluar la relación entre los procesos de certificación de los sistemas de gestión de la calidad y estos aspectos de la cultura organizacional.

Se consideró que los principios que fundamentan un sistema de gestión de calidad impactan directamente la cultura organizacional por lo que se procede a explicarlos a continuación.

Se establece que la Gestión de la Calidad se basa en ocho principios.¹⁴

Primer principio: Enfoque al cliente

La organización depende de sus clientes y debe interpretar sus necesidades presentes y futuras, llenarlas y exceder sus expectativas, ello conlleva:

Investigar y entender sus necesidades y expectativas.

Vincularlas a sus objetivos.

Comunicarlas a toda la organización.

Medir su satisfacción y actuar sobre los resultados.

Balancear la satisfacción de clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, comunidades y la sociedad).

Segundo principio: Liderazgo

Los líderes establecen unidad de propósito y dirección de la organización. Crean y mantienen un entorno en el que las personas pueden comprometerse con los objetivos de la organización, ello conlleva:

Considerar las necesidades de todas las partes.

Establecer visión clara de futuro.

Establecer objetivos y metas que sean retadores y medibles.

Modelos éticos, justos y de valores compartidos.

Confianza, no miedo.

Inspirar y reconocer contribuciones individuales.

Tercer principio: Participación del personal

Las personas son la esencia de la organización y su compromiso permite la utilización de sus habilidades en beneficio de la organización, esto conlleva:

Hacer entender a todos su rol y contribución.

Lograr que todos acepten la propiedad y responsabilidad por los problemas.

Lograr que compartan conocimientos y experiencias y discutan abiertamente.

14. Vázquez, A. M. Ocho principios de gestión de la calidad – Normas ISO 9000:2000
<http://www.elprisma.com/apuntes/>

Lograr que todos identifiquen las limitaciones para su desempeño.

Hacer que todos busquen oportunidades para aumentar competencia, experiencia y conocimientos.

Cuarto principio: Enfoque basado en procesos

Los resultados deseados se logran mas eficientemente cuando las actividades y los recursos se dirigen como procesos, esto conlleva:

Definir actividades para obtener resultados.

Identificar interfaces internas y externas.

Concentrarse en los factores (recursos, métodos, materiales) que mejorarán la actividad clave.

Establecer responsabilidades y autoridades.

Evaluar riesgos e impactos de las actividades en clientes, proveedores y otras partes

Quinto principio: Enfoque del sistema para la gestión

Identificar, entender y dirigir los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización, esto conlleva:

Entender interrelaciones entre procesos.

Buscar estructuras que armonicen e integren procesos.

Mejor entendimiento de roles y responsabilidades para alcanzar objetivos comunes.

Mejorar el sistema continuamente mediante la medición y evaluación.

Reducir barreras de estructuras y cruzamiento de funciones.

Entender capacidades y limitaciones antes de accionar.

Definir modus operandi de cada actividad dentro del sistema.

Sexto principio: Mejora continua

La mejora continua del desempeño debe ser un objetivo permanente de la organización, esto conlleva:

Enfoque abierto a toda la organización.

Entrenar a las personas en los métodos y herramientas de la mejora continua.

Mejorar continuamente servicios, procesos y sistemas: objetivo para todos los individuos.

Establecer metas, qué, quién y medidas que rastreen el mejoramiento continuo.

Reconocer e incorporar las mejoras.

Séptimo principio: Enfoque basado en hechos para

la toma de decisiones

Las decisiones efectivas son aquellas basadas en el análisis de datos e información, esto conlleva:

Asegurar datos e informes confiables y exactos.

Analizar los datos con métodos válidos.

Accesibilidad de los datos donde se necesiten.

Tomar decisiones basadas en análisis de hechos, en adecuado balance con la experiencia y la intuición.

Octavo principio: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa incrementa sus habilidades para crear valores, esto conlleva:

Relación entre Aspectos de la Cultura Organizacional y Principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Aspectos a evaluar sobre la cultura organizacional →		Comunicación	Disposición para el cambio	Clima organizacional	Disposición para la innovación	Toma de decisiones	Capacidad de aprendizaje	Liderazgo
I Principios de la gestión de la calidad								
1. Enfoque al cliente	Investigar y entender sus necesidades y expectativas	X	X	X	X		X	
	Vincular las necesidades a los objetivos		X		X	X		X
	Comunicar las necesidades a toda la organización		X		X	X	X	X
	Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados	X	X	X	X	X	X	X
	Balancear la satisfacción de clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, comunidades y la sociedad)	X				X	X	X
2. Liderazgo	Considerar las necesidades de todas las partes	X		X		X		X
	Establecer visión clara de futuro		X	X	X	X		X
	Establecer objetivos y metas que sean retadores y medibles		X			X		X
	Modelos éticos, justos y de valores compartidos	X		X				X
	Confianza, no miedo	X		X				X
3. Participación del personal	Inspirar y reconocer contribuciones individuales	X	X			X		X
	Hacer entender a todos su rol y contribución	X	X	X		X		X
	Lograr que todos acepten la propiedad y responsabilidad por los problemas	X	X	X		X		X
	Lograr que compartan conocimientos y experiencias y discutan abiertamente	X				X	X	X
	Lograr que todos identifiquen las limitaciones para su desempeño	X		X			X	X
4. Enfoque basado en procesos	Hacer que todos busquen oportunidades para aumentar competencia, experiencia y conocimientos	X		X			X	X
	Definir actividades para obtener resultados			X	X	X	X	
	Identificar interfaces internas y externas	X		X		X		X
	Concentrarse en los factores (recursos, métodos, materiales) que mejorarán la actividad clave	X				X	X	X
	Establecer responsabilidades y autoridades	X				X		X
Evaluar riesgos e impactos de las actividades en clientes, proveedores y otras partes	X		X			X	X	

Aspectos a evaluar sobre la cultura organizacional →		Comunicación	Disposición para el cambio	Clima organizacional	Disposición para la innovación	Toma de decisiones	Capacidad de aprendizaje	Liderazgo
1. Principios de la gestión de la calidad								
5. Enfoque de sistema para la gestión	Entender interrelaciones entre procesos	X			X	X		
	Buscar estructuras que armonicen e integren procesos		X	X	X	X	X	X
	Mejor entendimiento de roles y responsabilidades para alcanzar objetivos comunes	X		X	X		X	X
	Mejorar el sistema continuamente mediante la medición y evaluación .						X	X
	Reducir barreras de estructuras y cruzamiento de funciones	X		X	X	X		X
	Entender capacidades y limitaciones antes de accionar		X	X			X	X
	Definir modus operandi de cada actividad dentro del sistema	X		X		X	X	
6. Mejora continua	Enfoque abierto a toda la organización			X		X		X
	Entrenar a las personas en los métodos y herramientas de la mejora continua	X			X		X	X
	Mejorar continuamente servicios, procesos y sistemas ; objetivo para todos los individuos			X		X	X	X
	Establecer metas de qué - quién y medidas que rastreen al mejoramiento continuo	X	X		X	X		X
7. Toma de decisiones objetiva	Reconocer e incorporar las mejoras		X		X	X	X	
	Asegurar datos e informes confiables y exactos	X				X		X
	Analizar los datos con métodos válidos			X		X		
	Accesibilidad de los datos donde se necesiten	X				X		X
	Tomar decisiones basadas en análisis de hechos, en adecuado balance con la experiencia y la intuición	X		X		X	X	
8. Relaciones beneficiosas con el proveedor	Establecer relaciones que balanceen ganancias a corto y largo plazo	X		X		X	X	
	Compartir expertos y recursos	X	X	X	X			
	Identificar y seleccionar proveedores clave					X		X
	Comunicación abierta y clara	X						
	Compartir información y planes futuros	X	X		X	X		X
	Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora	X		X	X		X	X
Inspirar, animar y reconocer mejoras y logros de los proveedores	X		X	X				

Fuente: Elaboración conjunta de los autores

Puede observarse que hay un 54% de cruzamiento entre los principios de los sistemas de gestión de la calidad y los aspectos que evalúa la herramienta seleccionada por lo que se ha considerado que es procedente para la investigación.

Referencias bibliográficas

Quijano, A. Liderazgo.

<http://www.monografias.com/trabajos15>

Pérez, Y. y A. Coutín. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial

<http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13>

Ibidem

Torrijos, Blanca. La Comunicación Organizacional.

<http://www.miespacio.org/cont/invest.htm>

Reyes, A. y Velásquez, J. E. Cambio organizacional

<http://www.monografias.com/trabajos13.html>

Martínez, Luís. Clima Organizacional.

<http://www.monografias.com/trabajos6.shtml>

<http://buscon.rae.es/drael/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci>

Torres Cintrón, Rosana. Innovación y cambio

organizacional. <http://innovacionycambio.blogspot.com>

Malhotra, Y. (1996) Organizational Learning and Learning

Organizations: An Overview (Un esbozo de aprendizaje

organizacional y organizaciones con capacidad de

aprendizaje) <http://www.brint.com/papers/orglmg.htm> En

inglés en el original

Vázquez, A. M. Ocho principios de gestión de la calidad

– Normas ISO 9000:2000