

INFLUENCIA DE LA METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LA CULTURA DE LAS PyMEs

Rodríguez, A.; Mujica, M.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maestría Administración de Empresas.

Universidad de Carabobo. Estado Carabobo. Venezuela.

email: ajrr8@yahoo.com

Resumen: El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar la influencia de la metodología de implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en la cultura organizacional de las empresas proveedoras automotrices. Está enmarcado dentro de la modalidad de investigación descriptiva, apoyada en un diseño de campo y documental. La muestra elegida fue de tipo cualitativa, representada por un grupo de expertos en calidad a los cuales se les aplicó una entrevista en profundidad, cuyos resultados fueron analizados a través del método Hermenéutico - Dialéctico. Como resultado se tiene que la metodología de implantación influye en la cultura organizacional, pues produce cambios en la estructura estableciendo la importancia de cada cargo; modifica el tamaño de la organización cambia la filosofía de la calidad pues incorpora el respeto para el recurso humano; encausa el estilo de dirección hacia el concepto de sistema e incorpora la capacitación del talento humano.

Palabras clave: Gestión, calidad, metodología, cultura organizacional.

IMPLANTATION METHODOLOGY INFLUENCE OF THE QUALITY SYSTEMS ON THE CULTURE OF SMEs

Abstract: The present work has as a general objective the analysis of the influence of the implantation methodology of Quality Management Systems (SMEs) on the corporate culture of automotive company providers. This investigation is framed inside the modality of descriptive investigation. It was supported on a combination of field design and documental. The elected sample was of the qualitative type, represented by a group of experts in quality. Direct observation was previously applied to documents and works that had been carried out on the topic and interviews to the aforementioned experts, whose results were analyzed through the Hermeneutic-Dialectical method. It was shown that the installation methodology influences the corporate culture of these organizations, because it produces changes in: the organizational structure, establishing the importance of each position; enlarging or simplifying the size of the organization; and, lastly, changing the philosophy of quality in each department, since it takes into account respect toward the human resource; guides the management style toward the system concept and takes into account the training of the human talent.

Key words: Management, quality, methodologies, corporate culture.

INTRODUCCIÓN

Con la presente investigación se busca analizar la influencia de la metodología de implantación de los Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la cultura organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), o sea, los elementos y factores que impactan el nivel de estructura, el comportamiento organizacional, la cultura organizacional y los valores, cuando se implanta dicho SGC mediante una metodología, con la finalidad de que los administradores y/o gerentes de organizaciones proveedoras de las empresas automotrices, se preparen para fomentar en sus proveedores una cultura encaminada a la excelencia, para producir las bases del mejoramiento continuo de los procesos y sus productos. En este mismo orden de ideas, será una guía para apoyar a los líderes y autores de implantación de los diferentes modelos de SGC.

Esta investigación se consideró culminada en la primera fase de los estudios de maestría del investigador, y en esta segunda fase de estudios doctorales, la investigadora lo ha continuado, debido a la inquietud de responder a esa necesidad que existe a partir del proceso de la globalización y la apertura comercial, de que las organizaciones sean competitivas provocando en las empresas multinacionales del ramo automotriz nuevas oportunidades, pero también problemas, entre los cuales está el librar duras guerras de precios, que obligan a los empresarios a deshacer procedimientos ineficaces, transformar su relación con los proveedores y responder exigencias de calidad, haciéndolas extensibles hasta sus proveedores, exigiéndoles un SGC certificado y un mejoramiento continuo de sus procesos productivos, independientemente de si la empresa cuenta con suficiente número de empleados y éstos se encuentran capacitados. Aún cuando los administradores y/o

gerentes de las empresas automotrices están conscientes de que los niveles de tecnología varían entre países, se vuelven exigentes con su personal interno y proveedores, aplicando metodologías, normas de calidad y técnicas foráneas que han dado excelentes resultados en otros países, pero sin revisar, si éstos, resultan viables en las PyMEs venezolanas, representadas por un alto porcentaje de empresas familiares, por lo que en su mayoría resulta un verdadero fracaso y en otras, el alcance del éxito.

Cabe resaltar, que la implantación de los SGC se ha ido incrementando muy lentamente en Venezuela en relación con otros países, pues en Venezuela hay muy pocas empresas certificadas ISO 9000, al punto que de los 10 países que tienen más empresas certificadas, no figura ninguna de Latinoamérica (Mujica, M., Ibáñez, N. y Castillo R., 2010).

Por otra parte, existe un divorcio entre las universidades venezolanas y las PyMEs, provocando un fracaso en el lazo de comunicación y retroalimentación que debe existir entre ambas organizaciones en cuanto a las necesidades de conocimientos empresariales y del mercado, que le permitan a las universidades inferir y conocer dichos requerimientos para producir la actualización de conocimientos de manera continua, para que las empresas se preparen a enfrentar y competir en la nueva era.

Adicionalmente, un proceso, producto y/o servicio certificado mediante una norma de gestión nacional e

internacional reconocida, tienen el valor de un aval que le permite a los clientes confirmar una ventaja diferencial, mejorando sustancialmente la competitividad de la organización, lo cual es el objeto de los administradores y/o gerentes de cualquier empresa o sector productivo (Cuatrecasas, 2005), pero sin perder la visión de la importancia que tiene la metodología con que se implanta dicho SGC.

METODOLOGÍA

Revisión de literatura

Se debe destacar que la Metodología de Implantación se refiere a los métodos y a la forma como se desarrolla e implanta un SGC bajo cualquier norma certificada. Este concepto constituye el basamento teórico de la presente investigación, dado que cuando se aplica una metodología de implantación, ésta debe adoptarse como un proyecto organizacional, el cual requiere de las funciones básicas de la administración para poder alcanzar los objetivos, los cuales se simplifican en el desarrollo e implantación de un sistema certificado, que no produzca cambios negativos en el personal, en los productos y en los procesos productivos de la organización. Asimismo, un sistema trae implícito una mejora continua en los productos y procesos productivos, por lo tanto, se habla de un ciclo de mejora continua, el cual queda completamente representado con el famoso ciclo de Deming o ciclo de mejora que se muestra en la Figura 1.

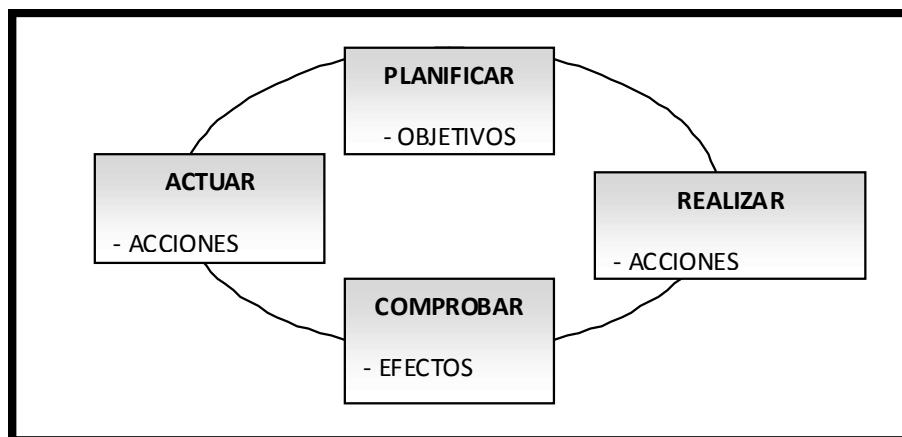


Figura 1. Ciclo de Deming - Mejora Continua

Fuente: (Cuatrecasas: 2005, 62)

Según el autor Cuatrecasas (Ob. Cit.), el ciclo Deming o ciclo de mejora actúa como guía para llevar a cabo el mejoramiento continuo, donde se muestran las cuatro (4) fases del ciclo: *Planificar*, en el que se selecciona la oportunidad de mejora, se registra la situación, se estudian y eligen las acciones correctivas

y se observan los resultados; *realizar*, consiste en llevar a cabo las acciones correctivas; *comprobar*, donde se realizan los diagnósticos a partir de los resultados y *actuar*, consiste en confirmar y normalizar las acciones de mejora. En este mismo orden de ideas, se observa que este ciclo sirve de guía para apoyar a cualquier

proyecto de desarrollo e implantación de un SGC, para afirmar en una organización el buen desempeño y resultado de sus objetivos organizacionales.

Se debe destacar, que un sistema no coloca requisitos a los procesos y actividades que se realizan en la empresa, sino exigencias al propio sistema para su normalización y para garantizar la calidad del producto fabricado, en cada una de las etapas del proceso productivo, con el objeto de que se abran mercados y ser más competitivos. Por tal motivo, los sistemas proporcionan confianza, lo que implica que el tratamiento de un cliente puede ser distinto en función de dicho sistema desarrollado. Cabe resaltar, que el cliente de un proveedor con un SGC puede reducir fuertemente el nivel de inspección de los productos que suministra a su proveedor; incluso suprimir las auditorías, ya que el proveedor "da confianza", por tanto, los clientes también se benefician de tener proveedores que aseguren su calidad.

Fundamentación teórica de la Cultura Organizacional

El autor Aguirre (2004:125) analiza una serie de conceptos en relación al tema pero propone una definición de cultura como "un sistema de conocimientos que nos proporcionan un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento".

Asimismo, Serna (2008) define cultura como el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, estilo de liderazgo, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado en la empresa. Por otra parte, señala que la cultura corporativa es la manera como las organizaciones hacen las cosas y establecen prioridades, por lo que es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias.

Como se puede observar, todos los conceptos culminan en aseverar que la cultura es un constructo cognitivo, un sistema de conocimientos a partir del cual el ser humano, interpreta y regula su forma de comportarse y actuar ante determinadas situaciones organizacionales.

Adicionalmente, Nonaka (1995) resalta que durante los estudios de cultura organizacional se ha aclarado la idea de organización como sistema epistemológico, resaltando la importancia de los factores humanos los cuales conforman los elementos de ésta.

Contextualización de la Cultura de Calidad

La cultura de calidad se sustenta en la concepción filosófica de calidad, la cual fue presentada por Aristóteles, cuando introduce el concepto universal de la categoría cualidad, formando una constante del pensamiento filosófico durante muchos siglos. La palabra proviene del latín "qualitas" y fue empleada por primera vez por Cicerón para transmitir este concepto de la lengua griega. Es este sentido es bueno resaltar el aporte del autor Evans (2008, p.92) cuando indica que: el concepto de "orgullo y alegría" en el trabajo (y su impacto en la calidad) es una de las bases de la filosofía del ya fallecido W. Edwards Deming, junto con Joseph Juran y Philip Crosby.

En este punto se debe señalar, que una cultura de calidad empresarial no requiere de supervisores ni de inspectores de calidad. La misma sólo necesita a su gente desempeñando día a día sus labores porque saben que la calidad debe estar presente desde la primera operación. Una cultura de calidad arraigada es una de las mayores fortalezas de una organización, si coincide con las estrategias.

Las organizaciones venezolanas referidas a las PyMEs

Evans (Ob. Cit.) ha señalado a las organizaciones como sistema de significados compartidos, las cuales pueden cambiar y evolucionar con el tiempo a través de la interacción social de sus miembros y el entorno organizacional, o sea existe pertinencia y relevancia con el conocimiento, razón por la cual se presume una influencia directa del tipo de metodología empleada para desarrollar e implantar un SGC sobre el personal que labora en las PyMEs, donde es importante resaltar que los principios en los que se fundamenta la teoría de estas PyMEs mencionadas, tienen su raíz en la revolución industrial a partir del sector económico informal. Este sector representa un gran porcentaje del sector industrial como lo indica Páez (2008, p.6) cuando realizó un estudio con énfasis en cuantificarlas de forma nacional y regional, indicando que en Venezuela: "...99% de las empresas de todos los sectores de actividad económica pertenecen a la pequeña y mediana empresa (industrias, comercios y servicios)", razón que resalta la importancia e interés del presente estudio. Por lo tanto, se debe destacar que en las organizaciones, sean éstas de servicio o manufactureras, existen elementos que conforman dicha cultura corporativa, los cuales tienen gran influencia en la forma como los gerentes y los empleados toman las decisiones y enfrentan las actividades para lograr los objetivos.

Tipo y Diseño de la Investigación

El desarrollo de esta investigación encuadra en un *estudio descriptivo*, ya que se busca identificar todos aquellos factores, variables y/o características que durante el desarrollo e implantación de un SGC, afectan las características de la cultura organizacional, como los valores, las creencias, el talento humano, el estilo de dirección y el direccionamiento estratégico, como respuesta al modelo de la metodología empleada en un tiempo único, sin importar la evolución del sistema en diferentes momentos.

Unidades de Observación

La unidad de observación estuvo representada por la totalidad de profesionales, auditores y/o asesores encargados de aplicar una metodología de SGC en las PyMEs proveedoras de las casas automotrices (Ford, General Motors y Chrysler) del Estado Carabobo.

Debido a que los profesionales encargados de los sistemas de las organizaciones proveedoras de las empresas son numerosos y celosos de la información que poseen, a causa de que existe una gran competitividad entre las empresas, y el miedo por parte del resto del personal a dar alguna información a través de entrevistas y/o encuestas, que la empresa pueda considerar como confidencial, se realizó el estudio bajo una muestra de *tipo no probabilística, dirigida o cualitativa*, específicamente de expertos, que se definen como sujetos idóneos y profesionales en un tema, los cuales son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas (Méndez, C., 2008). Se debe resaltar, que se invitaron una cantidad de veinte (20) informantes claves, es decir, expertos en SGC reconocidos, pero sólo ocho (8) de estos informantes estuvieron abiertos a participar en la investigación, pero aún así, se considera que esta cantidad es representativa, dado que las personas entrevistadas tienen un perfil en esta área bastante elevado, en esta área, cuyas características más resaltantes son: Especialistas reconocidos en el área con un mínimo de diez (10) años de experiencia en el campo; Profesional universitario; Experiencia en auditorías internas en SGC y asesorías en calidad.

Adicionalmente, se tiene que este estudio no es concluyente, sino que su objetivo es efectuar un análisis sobre la influencia de la metodología de implantación de los SGC en la cultura corporativa en las PyMEs proveedoras de las empresas automotrices mencionadas.

Método de Investigación

Con respecto al método de investigación, se tiene específicamente el *Método Hermenéutico - Dialéctico*,

el cual consiste en un método indispensable y necesario, cuando la acción o el comportamiento humano, el cual adopta frecuentemente conductas extrañas, se presta a diferentes interpretaciones, y que la mejor o más acertada en cada caso se descubrirá sólo con un detallado análisis estructural del todo del que forma parte. (Martínez, M. 2009).

Este método permitió obtener una recolección de información y análisis de los datos en forma paralela, para llevar a cabo una triangulación que permite tomar decisiones a través del estudio, o sea, un análisis, comparación, evaluación y ponderación de los pro y los contra, ventajas y desventajas de cada opción o alternativa sobre las distintas opiniones de los autores de los textos revisados, y las respuestas suministradas por los expertos durante la entrevista realizada. Las estrategias analíticas existentes basadas en este método, permiten interpretar desde el punto de vista del todo a las partes y de las partes al todo, buscándole sentido. Igualmente, se realizó una *adaptación de algunos elementos del método etnográfico*, dado que se buscó crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado. (Martínez, 2009).

Técnicas de Recolección de Datos

De lo planteado anteriormente se deduce, que la técnica de recolección de datos tuvo carácter de *observación participativa directa*, la cual estuvo dividida en dos etapas, en concordancia a la naturaleza de las variables que se analizaron y el objetivo de la investigación: En primer lugar, un *diseño investigativo documental* con el cual se pudo obtener información de datos y documentos, a través de la revisión bibliográfica de textos actualizados sobre temas de interés; y en segundo lugar, para fortalecer dicha investigación se aplicó un *Diseño Investigativo de Campo*, pues se recolectaron datos de la realidad objeto de estudio, a través de la aplicación de la técnica de entrevista a profundidad, contentivas de elementos que proporcionaron respuestas necesarias para cumplir con los objetivos planteados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para efectos de este estudio, la entrevista aplicada a los ocho (8) expertos mencionados, se realizó basándose en un guión sistematizado de preguntas abiertas, con la finalidad de que los encuestados respondieran con sus palabras y emitieran su opinión, para conocer su punto de vista en función de las necesidades del estudio. La técnica consistió en preguntarle de manera individual a cada uno de los expertos (o especialistas) en el tema de estudio, sus opiniones (juicios de valor basados en conocimientos, experiencias, sentido común e intuición), acerca de las Metodologías de implantación y sus efectos en la

cultura corporativa de las PyMEs proveedoras de las empresas automotrices. Por lo tanto las respuestas se agruparon, de categorías similares en una más amplia en los casos necesarios, con la finalidad de reducir la cantidad de datos generados.

Basados en las características y la naturaleza de los objetivos dentro del cual se encuentra enmarcado este estudio, se realizó el análisis a profundidad de la información, pero se optó por lograr alcanzar *un nivel descriptivo normal* de la investigación, donde el autor sólo presentará una síntesis descriptiva; la categorización y el análisis de los resultados se realizaron aceptando y usando las teorías descritas en el marco teórico. Por lo tanto, el autor extraerá de la información suministrada por los expertos, sus propias conclusiones y generalización de los datos, con el objeto de proporcionar valiosos aportes para investigaciones posteriores.

Cabe resaltar, que los resultados de la investigación serán el análisis de las conclusiones y recomendaciones sobre una metodología de implantación que permita que los miembros de la organización adopten la filosofía de calidad total, por lo que se produce en la cultura organizacional un impacto positivo, el cual permite alcanzar y refrendar la competitividad en las PyMEs proveedoras de las empresas automotrices.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Influencia de la metodología de implantación en la cultura organizacional en las PyMEs proveedoras de las empresas automotrices

Al considerar las opiniones planteadas por los expertos en calidad, que representan los informantes claves, se observa que coincidieron en su totalidad, en que la metodología de implantación sí influye en la cultura organizacional de las empresas, lo cual produce cambios positivos o negativos en la misma, dependiendo si el enfoque que se le da a la metodología es el correcto. Asimismo, el 75% de los expertos opinaron que la cultura organizacional cambia dependiendo del enfoque de la metodología empleada; y el resto de los expertos, es decir, el 25% manifestó que la metodología puede introducir nuevos valores, procedimientos y creencias, en la cultura de dicha organización.

La posición de los entrevistados, obedece a una visión objetiva, puesto que ciertamente la cultura organizacional proporciona el contexto social a través del cual se realizan todas las actividades de la empresa, de igual manera obstaculizará o facilitará el desarrollo de proyectos, la adopción de una planificación estratégica organizacional, estrategias de negocios y

proporcionará un vínculo con las raíces de la empresa y sus trabajadores.

Explorar estos valores de las organizaciones proveedoras de las empresas automotrices, debería ser la actitud que un consultor debe tomar antes de aplicar un modelo de metodología de implantación, para evitar afectar con cambios y modificaciones bruscas los intereses de cada una de las personas que conforman la organización.

De acuerdo a las apreciaciones sustentadas por los entrevistados, se considera que al iniciar la implantación de un sistema, se debe realizar un diagnóstico a la empresa, que consiste en una auditoría interna, es decir, un análisis de brechas, en el cual se debe ser cuidadoso, porque constituye el momento en que se puede trastornar y desanimar incluso a los miembros más impasibles de la alta gerencia. Después de efectuar esta auditoría, se hace imprescindible identificar el grado de incertidumbre que existe entre el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera, para llevar a cabo y en forma exitosa el modelo de sistema que se desea implantar.

Todo consultor espera asesorar una organización de alto desempeño, es decir, organizaciones que cuenten con una misión establecida de manera clara y posean un sistema transparente de reglas informales, que revele de qué manera deben comportarse los empleados y gerentes que conforman la organización y que les de la posibilidad de sentirse bien con su trabajo; pero en la mayor parte de los casos, ésto sólo ocurre en las grandes corporaciones y no en las PyMEs, por lo que el papel de un asesor o consultor es clave junto a la aplicación del modelo de metodología para implantar un sistema.

Influencia de la metodología de implantación en la estructura organizacional, en el estilo de dirección y en el talento humano de las PyMEs proveedoras de las empresas automotrices

La estructura organizacional, el estilo de dirección y el talento humano, son unos de los elementos claves de la cultura organizacional, obteniendo de los entrevistados que en primer lugar, la estructura organizativa se ve influenciada por tres razones: el establecimiento de la importancia de cada cargo; el tamaño de la estructura que se amplia o simplifica dependiendo del modelo implantando; y por último, la filosofía de calidad, la cual cambia en cada departamento, según la naturaleza y misión de cada uno. En segundo lugar, opinaron que el estilo de dirección se ve influenciado puesto que cuando una gerencia adopta de corazón un sistema ésta se vuelve participativa y existe el respeto para el recurso humano, con la finalidad de que éste no fracase y porque se

encausa el estilo de dirección hacia el concepto de sistema. Para finalizar, manifestaron que el talento humano se ve influenciado por el entrenamiento o capacitación del personal para el desarrollo de sus competencias dentro de la organización.

Evidentemente, las organizaciones según el tipo de estructura organizativa que posean serán más sensibles o flexibles, lo cual afecta su velocidad de respuesta al cliente, y sobre todo en las empresas automotrices cuya producción es en línea continua, lo que implica que su estructura debe ser coherente con el modelo de sistema que se está implantando, el tamaño de la empresa, el recurso humano con que se cuenta y las estrategias de mercado adoptadas por la organización.

Con respecto al estilo de dirección, el modelo participativo es el que mejor se adapta a aquellas empresas que se encuentran implantando un sistema, pues la experiencia le dice a los expertos que esas son las empresas que alcanzan más rápido la certificación del sistema, ya que cuentan con el compromiso de la alta gerencia, el cual se observa frecuentemente en las interacciones de ésta con el personal a través del desarrollo continuo de los documentos que formarán el sistema.

El compromiso gerencial es uno de los factores clave enunciado por los expertos que se debe considerar cuando se implanta un sistema. Entre otros factores se tiene el entrenamiento o capacitación, el cual afecta directamente al talento humano de las personas y por consiguiente la cultura corporativa, puesto que a la formación del personal es importante ya que mejora el recurso humano que es el principal activo de una organización, aumentando la calidad de sus habilidades laborales ante los desafíos que se tienen en el mercado, para lograr la satisfacción de los clientes, los cuales son nuestros medidores más exactos de la calidad de los productos.

Otro factor mencionado por los expertos que debe desarrollarse en la alta gerencia y que presenta gran relevancia en la actualidad, en pro de su aplicación y de los beneficios que trae a las organizaciones y que afecta directamente a la cultura corporativa, es la planificación estratégica de la organización, que contiene dentro de su estructura cada uno de los factores mencionados por los especialistas cuya ejecución intrínseca en las actividades de implantación de un sistema está directamente influenciada por los lineamientos del consultor que aplica la metodología de implantación de cualquier modelo de SGC, por ser un requisito obligatorio para cualquier organización que desee la calidad total.

La planificación estratégica proporciona a las gerencias de las organizaciones proveedoras de las empresas

automotrices, una oportunidad para que tengan una visión compartida que les permita desarrollar, organizar y utilizar el entorno en que se desenvuelve su empresa, que conozcan sus clientes potenciales y actuales, así como sus debilidades, capacidades y limitaciones.

La mayoría de los procesos de planificación estratégica se ejecutan en forma deficiente y son de naturaleza táctica en vez de estratégica, lo que explica que rara vez las PyMEs proveedoras de las empresas automotrices puedan incidir en sus decisiones, que con frecuencia son guardadas en archivos y no tienen absolutamente ninguna vinculación con el funcionamiento de la organización, sino que se toma sólo como un requisito. Cabe resaltar, que el éxito de una planeación estratégica obedece al establecimiento de normas y criterios, cómo fue desarrollada y obtenida y sobre todo, por el compromiso gerencial que tengan sus autores sobre la misma.

El factor tiempo, también fue mencionado por los expertos de calidad, manifestando que las gerencias deben estar dispuestas a invertir tiempo en el desarrollo e implantación de un SGC, concebido para buscar la permanente mejora continua de todos los procesos y productos organizacionales.

Todos estos factores fortalecen la cultura si están bien desarrollados, pero son capaces de desmotivar al personal si la metodología con que son ejecutados impacta negativamente en las personas que conforman la organización proveedora.

Análisis de las recomendaciones a la metodología de desarrollo e implantación de un sistema de calidad en las organizaciones proveedoras de las empresas automotrices

Existen varias metodologías de desarrollo e implantación de sistemas, existen autores como Cuatrecasas (2005), quien señala en su obra un camino hacia la implantación, o sea, una metodología que se puede aplicar, resaltando que todos estas actividades sirven como guía, pero en ningún momento el autor la señala como una metodología rígida. Cabe destacar que una persona experta en calidad nunca va a llegar como si tuviera una receta de cocina, porque los resultados de los estudios de organizaciones e investigaciones sociales están muy ligados con las culturas de los individuos, por lo que varían de una empresa a otra. Al respecto se sabe que todos los requisitos de una norma en particular son los mismos, pero la manera como una empresa los va a responder e implantar varía según la metodología que tiene cada consultor o representante del sistema.

Con respecto a las metodologías que aplican los expertos en calidad entrevistados, señalaron varios

esquemas, resaltando que representan una guía general a adoptar en la empresa, pero las decisiones relevantes sobre las mismas son tomadas por el consultor o la persona encargada del sistema, obedeciendo al grado de experiencia que tenga sobre el modelo a implantar. Todas estas metodologías tienen actividades que son comunes entre una y otra, pero algunas de éstas son vitales para no fracasar en la implantación del sistema.

La experiencia de la investigadora, en conjunto con cada uno de los detalles suministrados por los expertos en calidad, las revisiones bibliográficas realizadas y la confirmación de los informantes claves sobre sus opiniones pasadas, le ha permitido justificar una serie de actividades que se deben tomar en cuenta cuando se aplica una metodología de desarrollo e implantación. El esquema de actividades generales se presenta en la Figura 2.

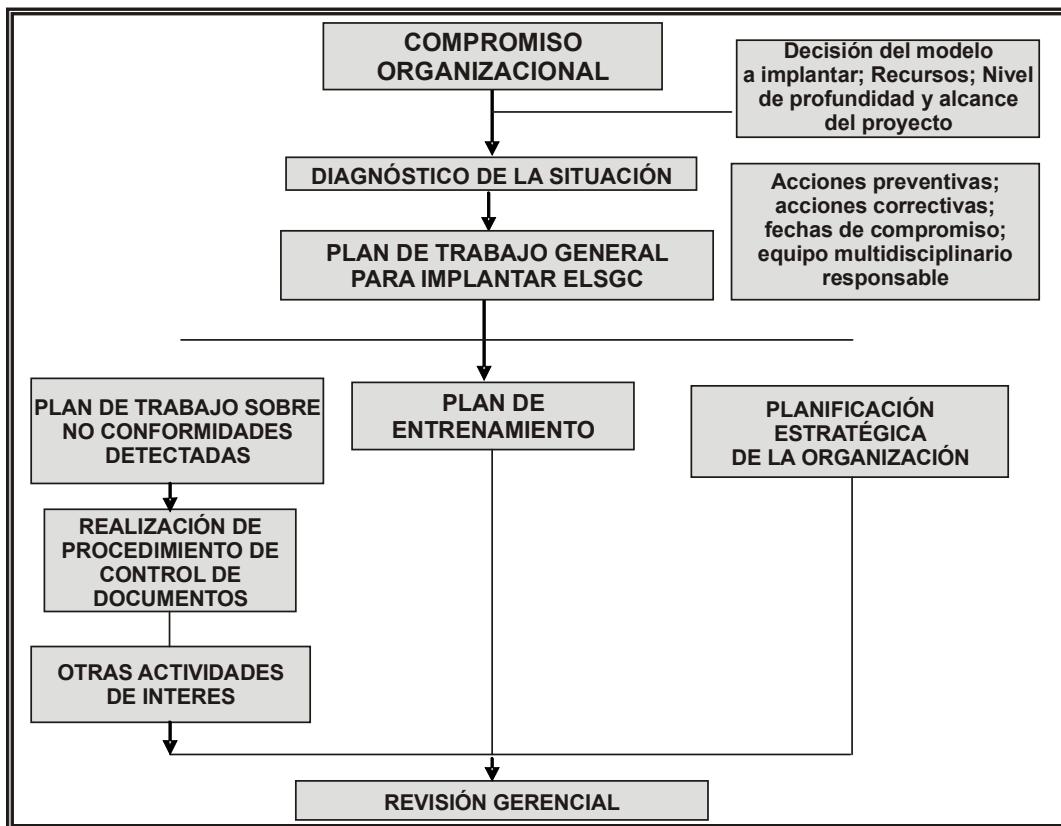


Figura 2. Recomendaciones a la metodología de desarrollo e implantación de los SGC en las PyMEs.

En primer lugar, independientemente de la estructura de la organización, tamaño y cultura, en ésta debe existir un compromiso organizacional, es decir que la alta gerencia debe estar convencida de los beneficios y aportes que trae un sistema, no sólo para cumplir un requisito, sino para mejorar continuamente los procesos y productos de la organización. De igual manera, debe decidir qué SGC debe implantar y el alcance de las áreas a involucrar en el proyecto. En segundo lugar, se debe efectuar un diagnóstico de la situación actual de la organización, el cual se lleva a cabo mediante una auditoría interna, comparando las normas y/o especificaciones a implantar con el SGC actual, con la finalidad de poder tener una idea global del tiempo que se necesita para desarrollar e implantar dicho sistema, para saber con qué se cuenta, qué se

necesita desarrollar, qué se puede aprovechar y qué se debe transformar. En base a esto, se debe levantar un plan de trabajo con sus respectivos responsables, con las fechas de compromiso, con las acciones correctivas y preventivas a tomar, que esté acorde con las necesidades de la empresa proveedora. En tercer lugar, durante la auditoría, se debe detectar las competencias del personal y aquellos puntos donde el mismo presenta desconocimiento, el cual debe ser atacado inmediatamente mediante el entrenamiento y la capacitación continua dentro de la organización, dado que el peor enemigo de los cambios organizacionales es la ignorancia sobre el tema, pues se sabe que las personas se oponen a estos cambios por miedo y por desconocimiento. Se debe resaltar, que los temas que hacen la base de un buen sistema

son numerosos, por lo que muchas empresas realizan talleres, cursos internos (donde detectan dentro de su personal quién maneja ese tema para que entrene a sus compañeros) y cursos externos (contratan personal de compañías de servicios y entrenamiento). En cuarto lugar, se debe desarrollar la planeación estratégica, en la cual se deben definir todos los puntos que se encuentran descritos en los párrafos anteriores, de manera que todos los objetivos organizacionales, incluso la certificación del SGC queden establecidos. Se debe tener bien claro, que no es un documento para guardarlo, sino para aplicarlo. Y en quinto lugar, se debe realizar un monitoreo mensual (Revisión gerencial), para que se controle el estatus del sistema y sus avances, así como la asignación de recursos y retroalimentación para sus mejoras en las áreas que así lo ameriten.

Todas estas actividades son críticas y deberían aplicarse con cualquier metodología de desarrollo e implantación, pues por muy mala que sea la metodología, dichas actividades garantizan el desempeño organizacional en función de la obtención de dicho sistema, el cual incluso puede ser certificado por una compañía externa, sin mayores complicaciones dentro del personal que conforma la organización.

CONCLUSIONES

Con la finalidad de aportar beneficios a todas las PyMEs que emprendan un ciclo de mejoramiento continuo de sus procesos y/o productos, se deben tomar en cuenta los siguientes resultados: Existen varias metodologías de implantación de SGC, pero todas coinciden en la etapa de elaboración de documentos, la cual es crítica, dado que la forma como es adoptada su elaboración puede ser el éxito o el fracaso del modelo del sistema escogido en dicha organización.

La mayoría de las PyMEs se ha dado cuenta que la calidad total es primordial para ser competitivos, pero esto no forma parte de la cultura organizacional de su personal, por lo que si se requiere se debe emplear los servicios de consultores de calidad, quienes traen su propia metodología para desarrollar el sistema bajo el modelo de la norma requerido por la organización.

Los factores que influyen radicalmente en la cultura organizacional, pues le producen cambios bruscos y le transforman los elementos que la conforman son: Plan de entrenamiento, Diagnóstico de la situación actual, Planeación estratégica, Compromiso de la dirección, Plan de trabajo, Descripción de cargo, Estructura organizacional, Recursos, Proceso de levantamiento participativo, Tiempo de implantación, Número de personas de la organización, y Apoyo de la gerencia.

La metodología de implantación modifica completamente la estructura organizacional, dado que establece la importancia de cada cargo, amplía o simplifica el tamaño de la estructura dependiendo del modelo del sistema a aplicar. Esto es muy importante, pues cuando se toma una metodología incorrecta se generan estructuras exageradas que afectan el equilibrio y las utilidades de la organización.

La metodología de implantación transforma el estilo de dirección, porque cuando se aplica una buena metodología transforma o refuerza una gerencia con características a ser participativa, donde exista el respeto para el recurso humano, con la finalidad de que el sistema no fracase. Asimismo, puede encausar la dirección hacia el concepto de SGC.

La metodología de implantación cambia el talento humano, pues requiere de por sí, el entrenamiento del personal para el desarrollo de sus competencias y aumentar la calidad de sus habilidades laborales.

Con base en todo lo planteado se presentan sugerencias que aportan beneficios, pues se vinculan con los nuevos enfoques de procesos y permiten una actuación acorde al nuevo contexto organizacional, lo cual es relevante para la alta gerencia de las organizaciones proveedoras, para los consultores contratados por éstas y por toda empresa automotriz que exija la implantación de un sistema.

Elaborar los procedimientos y procesos bases del sistema de la organización (control de documentos, acciones correctivas, auditorías internas, entre otros), mediante equipos multidisciplinarios donde se involucren los responsables de dichos procesos, con el objeto de no exagerar las respuestas a las exigencias de las normas aplicadas.

Adquirir servicios de empresas consultoras, para la preparación y capacitación del personal en sistemas de calidad y sus herramientas, pero abstenerse de adquirir paquetes de software preestablecidos de sistemas, sin verificar si éste se adapta al tamaño de la organización donde se realiza el proyecto, dado que puede fracasar el sistema sin haberse logrado la implantación.

REFERENCIAS

- Aguirre A. (2004). *La Cultura de las Organizaciones*. Editorial Ariel. Primera edición. España.
- Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, control y certificación*. Editorial Gestión 2000. McGraw-Hill. Tercera edición. España.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. Editorial Cengage Learning. Séptima edición. México.

- Hernández, M., Fernández C. Roberto y Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. Quinta edición. México.
- Martínez, M. (2009). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Editorial Trillas. Tercera edición (Reimpresión). México.
- Méndez, C. (2008). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa, S.A. Cuarta edición. México.
- Mujica, M., Ibáñez, N. y Castillo R. (2010). Las Prácticas Gerenciales en el nuevo contexto: Concretándolas en América Latina. En Miguel Mujica (Coord.). Estudio contextualizado de la administración en Venezuela.
- (pp.127-212). Venezuela. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Segunda edición. Venezuela.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press. México, D.F.
- Páez. T. (2008). Nuevas tecnologías de información en las PyMEs. Serie profesional. El Nacional. Venezuela.
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría, metodología, alineamientos, implantación y mapas estratégicos.

Fecha de recepción: 10 de enero de 2011

Fecha de aceptación: 7 de abril de 2011