

## 1. Calidad, cultura y empresa

La cultura de la calidad se ha configurado como **filosofía** que engloba a toda la empresa a la busca de la mejora de la calidad en todos los procesos organizativos, fundamentada en dos ejes de acción, por una parte el **ciclo PDCA** (plain, do, check, action) **de la mejora continua: planificar, ejecutar, controlar y mejorar** (Deming, 1989), bucle iterativo del proceso de decisión encaminado al aseguramiento del cumplimiento de los requisitos, y por otra, la función inherente al logro del objetivo, la mejora, bajo el doble prisma de **mejora de la aptitud y la reducción del nivel de errores y defectos** (Juran & Gryna, 1993), configurando una metodología base e instrumento de aplicación comprensible, sencillo y apto para el análisis de cualquier conjunto de circunstancias, ya sean simples o complejas, centrandó su visión en la obtención de los resultados y objetivos deseados, bajo el proceso de mejora continua respecto a anteriores actuaciones, y que resulta útil, de igual manera, tanto en los procesos y planes diseñados bajo la óptica estratégica, como en la implantación de las acciones tácticas u operativas que de ella se deriven.

Han sido grandes maestros o “gurús de la calidad” quienes que han aportado los métodos, herramientas y criterios, encaminados a dar soporte a la toma de decisiones, con la evaluación de los indicadores y la información resultado del desempeño, para facilitar el progreso en la mejora de los procesos, en la determinación de objetivos explícitos para el logro, con solidez, del éxito.

Destacar a **Joseph Moses Juran** (1904-2008), propulsor de la trilogía de la calidad (planificación, control y mejora) que junto a **Frank M. Gryna** (1928), elaboraron el Manual de Control de la Calidad, base imprescindible de estudio para todos los teóricos, técnicos y profesionales que en esta disciplina han deseado progresar; **William Edwards Deming** (1900-1993) difusor del concepto de Control Total de la Calidad y los Principios de la Calidad, basados en cuatro elementos en la actualidad vigentes y en estudio (existencia de un sistema, observación de las variaciones, teoría y gestión del conocimiento) reconocido como ciclo PDCA o "Ciclo Deming, Ciclo de la Calidad o Espiral de Mejora Continua", que conforma la estrategia hacia la mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basados en un concepto ideado por **Walter A. Shewhart**<sup>1</sup> (1891-1967); **Armand Vallin Feigenbaum** (1922) autor del concepto del Control Total de la Calidad, con posterioridad acuñado como Administración de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés); **Philip Bayard Crosby** (1926-2001) quien promovió la supresión de gran parte de las inspecciones por medio de hacer las cosas bien a la primera en base a su lema “cero defectos o errores”; **Kaoru Ishikawa** (1915-1989) identificó dos variantes en los sistemas de la calidad: el gerencial y el evolutivo, creando el diagrama causa-efecto denominado diagrama de Ishikawa, cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas; **Shigeo Shingo** (1909-1990) y **Taiichi Ohno** (1912-1990) creadores del sistema Just in Time y de la aplicación de control y la eliminación de errores Poka Yoke, así como de aportaciones a la manufactura esbelta (Lean Manufactory) y un conjunto de habilidades aplicadas al sistema de producción, actualmente con un gran reconocimiento, uso y estudio por muchas empresas de producción de bienes a nivel mundial; **Masaaki Imai** (1947) que promueve la cultura Kaizen de mejora continua o cambio para mejorar, de relevante y necesaria aplicación en nuestra cultura actual; **Genichi Taguchi** (1924-2012) reputado por sus estudios y aportaciones en el campo del análisis estadístico de procesos, conceptualiza el término que lleva su nombre (la función de pérdida de Taguchi) quien ahonda en los principios de máxima calidad al menor precio posible; **Peter M. Senge** (1947) aporta el concepto de “pensamiento sistémico o inteligente”, eliminando las barreras departamentales y uniendo los esfuerzos de todos, por medio de las cinco disciplinas, basadas en el conocimiento, que fomentan la competitividad (dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico) y **Claus Möller** (1942) por su difusión de la calidad y su aporte a la visión de que la verdadera calidad empieza por las personas, siendo así que la calidad de los productos y servicios depende de los individuos y los grupos que la conforman.

La cultura de la calidad con su **maduración hacia la excelencia**, favorece claramente la generación del conocimiento, la innovación, la investigación y el desarrollo, tanto en la interdisciplinariedad holística de la empresa, como en la cultura económica y social de los agentes que en ella intervienen; la interpretación del proceso de mejora continua, es una sólida base para la construcción, progreso y mejora de los sistemas relacionados con el conocimiento y el saber hacer de los procesos organizativos (Giménez Espín, Jiménez Jiménez, & Martínez Costa, 2014).

---

<sup>1</sup> Considerado por algunos autores el padre de la calidad, profesor de Deming y Juran, entre otros, creador del Gráfico de Control del Proceso y estudios de las causas de variación, análisis que se redescubre y promueve en los años 90 bajo la denominación Six Sigma.

Se relaciona el ciclo PDCA con el proceso de **gestión del conocimiento** (Camisión Zornoza et al., 2009; Lim, Ahmed, & Zairi, 1999), ya que estos cuatro pasos (planificar hacer comprobar y actuar o mejorar) recogen y generan, ya no sólo el ciclo de información requerida para la revisión o control de los objetivos estratégicos, o de sus partidas descompuestas, sino que suponen una base metodológica orientada hacia el aprendizaje en su realización; aportan la base para formalizar y generar el conocimiento necesario (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 2000; Spender, 1996), de cada una de las actividades que integran el proceso de la organización, proporcionando en base a este proceso de gestión, un análisis de simplificación y de reducción de la información, **hacia aquello que realmente aporta valor** en cada una de las actividades que gestiona (Ju, Lin, Lin, & Kuo, 2006), siendo el principio recomendado para la implementación en conjunto, tanto de sistemas de innovación, como del conocimiento, de investigación y desarrollo de sistemas de información, pudiendo desarrollar tanto externa como internamente, los sistemas de gestión de la calidad (Camisión Zornoza, Cruz Ros, & González, 2006; Johannsen, 2000; Ju et al., 2006; Lim et al., 1999).

Se relaciona la cultura organizativa con los **Sistemas de Gestión de la Calidad** (en lo sucesivo “SGC”) ya que en la definición formulada por algunos autores, los criterios expresados coinciden en su significado, siendo acuñada como **“el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización”** (Cameron & Quinn, 1999; Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000; Stock, McFadden, & Gowen, 2007; Yu, 2007), apreciándose una coherente relación entre la cultura de la calidad en las organizaciones y su evolución con la madurez hacia la Calidad Total (Giménez Espín et al., 2014).

La gestión de la calidad genera **cultura** en la empresa, ((Beer, 2003; Comité Europeo de Normalización (CEN), 2015b; Fuentes, M.M.; Albacete, C.A.; Fernández, V.; Bojica, 2009) modificando constantemente los **valores culturales** (Herath, Herath, & Abdul Azeez, 2006), aportando a las personas beneficios claves al facilitar con ello el liderazgo, la confianza e integridad a la organización, lo que aumenta los valores compartidos en toda la organización, susceptibles de ser debidamente identificados y auditados (Comité Europeo de Normalización (CEN), 2015a).

Los SGC contribuyen en la relación entre cultura y estrategia, dado que refuerzan y transmiten una cultura de **optimización en la toma de decisiones** (Flamholtz, 1983), manteniendo y modificando los patrones de comportamiento de la dirección por medio de prácticas y procedimientos formales, que recopilen, ordenen y faciliten la información en la toma de decisiones estratégicas de la organización (Simons, 1990).

Este estudio analiza la relación existente entre los SGC, el desempeño, la dirección estratégica y su repercusión en la competitividad y desarrollo de las empresas, cuestionando si el SGC por sus aportaciones es un factor clave en el desarrollo de las empresas, al objeto de corroborar empíricamente si **los aportes del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), favorecen el desempeño organizativo**, al inculcar la filosofía orientada a la mejora continua del proceso y la toma de decisiones, en aspectos tácticos, operativos y estratégicos, constituyendo un método básico de dirección, gestión y coordinación a medida para la empresa, que con el tiempo y con su maduración, configura y define de manera particular y exclusiva, una cultura adecuada para la dirección estratégica, que **genera desarrollo y competitividad a la empresa**.

Se persigue el aporte de ideas que colaboren en el proceso de evolución y desarrollo sostenible, basadas en conocimiento, emprendimiento e innovación (capital intelectual), y que recuperen valores perdidos en las últimas décadas, como son entre otros, la **ética, responsabilidad social y confianza**; requerimos modelos que dinamicen las Pymes y el sistema económico, con aportes de comportamiento organizativo inteligente y de cultura innovadora para los agentes que las componen (Bueno Campos, 2013).

## **2. Gestión Empresarial**

Es llamativo como en 1964 se citaba la pregunta: ¿será alguna vez posible crear una ciencia de la empresa, la cual sea al mismo tiempo una disciplina económica, técnica y social, sólidamente fundamentada y metódicamente asegurada? (Gutenberg, 1964). A pesar de ello ya quedó definida la actividad empresarial como “aquella que trata de proporcionar los bienes materiales, trabajo o servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los hombres”, que puede ser considerada, con pequeños matices (sustituyendo “hombres” por “**grupos de interés**”) totalmente acertada y vigente en la actualidad.

Así podemos observar afortunadamente, una evolución del concepto empresa, que desde hace siglos y hasta la actualidad, se ha visto caracterizada por múltiples y variadas “épocas”, en función de aspectos que han determinado las distintas características reguladoras de su evolución, siendo destacables, como recientes en la evolución económica de occidente en el que vivimos, modelos de organización económica, como son, el feudalismo, el capitalismo mercantilista o comercial, el capitalismo industrial, el capitalismo

financiero (Bueno Campos, Cruz Roche, & Durán Herrera, 1979), y en la actualidad, pendiente de denominación definitiva que el tiempo resolverá, vivimos una época cuyo modelo económico es reconocido por el análisis y confluencia de diferentes dimensiones relevantes como son tecnología, mercado global, capital intelectual, capital humano, innovación, excelencia, información y comunicación, entre otras.

Así en la evolución de los enfoques<sup>2</sup> sobre la administración, dirección y gestión económica de las empresas, dando relevancia al concepto de variables que identifican la vías investigadoras en las que se ha centrado la atención, se pueden identificar como las más relevantes (Cabanelas, 1997), entre otros:

ENFOQUES CLÁSICOS	NUEVOS ENFOQUES
✓ La administración científica.	✓ Escuela Tradicional de la Organización.
✓ Las operaciones administrativas.	✓ El modelo burocrático.
✓ Las ciencias de la conducta.	✓ Escuela de las Relaciones Humanas y la posterior Ciencia del Comportamiento.
✓ El empirismo.	✓ Escuela de los Sistemas Sociales.
✓ El enfoque matemático.	✓ Enfoque Organizativo.
✓ El enfoque contractual.	✓ Enfoque ECR (Estructura, Recursos y Capacidades).
✓ El enfoque decisional.	✓ Enfoque configuracional .
✓ El enfoque de sistemas.	✓ Enfoque de la Teoría Operacional.
✓ El enfoque de contingencias.	✓ Enfoque basado en el Conocimiento
✓ El enfoque de la empresa como organización.	✓ La Excelencia en el Desempeño y la Competitividad.
✓ Enfoque de estrategia empresarial.	✓ Enfoque Tecnológico.

Podemos resumir, que bajo una delimitación clásica de la historia del pensamiento sobre la gestión y administración de la empresa, cabe agruparla, por sus áreas de desarrollo en tres bloques, las Teorías Clásicas, la de Enfoque Humanos y Social y las del Enfoque Holístico.

No obstante, entre las investigaciones y estudios que los pensadores y eruditos de la empresa han venido realizando, en aras de apreciar y dilucidar sus constantes, resaltar los principios que ordenan y orientan en el buen hacer empresarial aportados por el Dr. Erich Gutenberg en 1964 como **Conceptos y Fundamentos de la Economía de la empresa** que orientan a las empresas para su posición en el mercado, estos son, la **a) productividad, b) economicidad y c) rentabilidad** (patrones básicos de cuantificación de los procesos productivos y de su *eficiencia* en sus variantes técnica, económica y financiera, para la satisfacción y logro de las utilidades que de ella se esperan) postulando los **principios de la dirección de la empresa en lucrativos, de economicidad y de mantenimiento del equilibrio financiero** así como los **instrumentos directivos: planificación, organización y control** (Gutenberg, 1964).

Cabe añadir a los principios citados por Gutenberg el **d) equilibrio interno o de la estructura organizativa**, el de **e) innovación del proceso y productos** y el **f) crecimiento**, que anexos a la actividad económica de la empresa, considerada como un órgano del sistema social o como un sistema abierto sujeto a las incidencias en la que se desenvuelve (Bueno Campos et al., 1979).

### 3. Cultura

El concepto de cultura por su significado etimológico, se deriva del término cultivo, definido como acción y efecto de cultivar; se concibe la cultura, desde una óptica individual, como el conjunto de conocimientos que permiten acuñar un sentido personalizado a los actos que una persona realiza, y desde una óptica más colectiva o social, como el conjunto de características que en un momento dado del tiempo, son observadas en una sociedad o grupo social, en relación con su modo de vida, costumbres, conocimientos o grados de desarrollo artísticos, científicos e industriales (RAE, 2015).

Estas definiciones, son susceptibles de ser complementadas con atributos observados por otros autores que opinan que la cultura, se ha de considerar como un modelo que aporta un carácter difusor, divulgador o de enseñanza (Hardy, 1987) a la vez que contiene un sentido de utilidad, ya sea este material o inmaterial, positivo o negativo, pero que admite el aporte de un conocimiento colectivo que reporta utilidad a los demás (Bollinger & Hofstede, 1987), y que admite, con el paso del tiempo, su legado y su trasmisión, con la susceptible posibilidad de mejorar y fortalecer los valores culturales que promueva, aportando a la humanidad oportunidades económicas, sociales y políticas de comportamiento (Wren, 1979) para su mayor y mejor desarrollo.

<sup>2</sup> Siendo enfoque equivalente a variables de interés, escuelas o agrupaciones históricas Un mayor detalle del análisis enfoque-escuela puede verse en Lussato B., *Introduction critique aux theories des organisations*, Dunod, París, 1972.

De estas apreciaciones y definiciones sobre la cultura, se pueden extraer unas primeras conclusiones que desde una perspectiva antropológica matizan aspectos de la cultura sobre el comportamiento de las personas, como son (Llopis Taverner, 1992):

1. Conforman un compendio de conocimientos, actitudes o comportamientos que caracterizan los actos personales o los compartidos por un colectivo.
2. Aporta carácter de enseñanza, transmisible de unas personas a otras.
3. Es dinámica, compartida y se refuerza con el tiempo.
4. Útil por sus aportes económicos, sociales y políticos.
5. Susceptible de ser mejorada y reforzada con su madurez.

Sin **conocimiento cultural** no hay desarrollo de la persona, ni de la organización, empresa, institución, etc., y en consecuencia, no hay impulso a la innovación, ni se produce desarrollo empresarial ni social; la relación persona e institución, es clave fundamental para el éxito o el fracaso en la forma de organizar nuestra sociedad entorno al conocimiento (García Echevarría, 2004).

De igual manera, se usan diferentes denominaciones relacionadas con la situación cultural de la empresa, como ideología, clima, ambiente, filosofía de empresa, espíritu o simplemente historia de la empresa, que aportan análisis del comportamiento en las empresas, por lo general adoptados por los propios investigadores en la transcripción de los hechos percibidos en entidades concretas o afectas a momentos del tiempo específicos (Denison, 1996), con aspectos más psicológicos y de comportamiento cuantitativo, que históricos, geográficos y cualitativos.

Las expresiones “Cultura Organizacional” y “Cultura Corporativa” son denominaciones muy utilizadas con frecuencia por los investigadores, sobre todo bajo una perspectiva de análisis competitivo, centradas en acciones prácticas de comportamiento para el logro de objetivos corporativos, pero sin ningún marcado carácter cultural adherido a principios como respeto, valores y ética, siendo aceptada la agresividad de las actuaciones como actitud válida e imperante en el tratamiento de las actividades empresariales, y es así desde la propuesta de cultura corporativa impulsada por Peters & Waterman (1982) siendo múltiples las críticas, descalificaciones y detractores hacia este sentimiento promulgado de “por la empresa todo vale”. Es necesario poner en práctica la honradez, la confianza, el trato justo y la moralidad si queremos que la competitividad siga siendo saludable para la sociedad (Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, 1997).

El concepto de “Cultura Organizacional” fue durante finales del siglo XX utilizado y defendido como aglutinador conceptual adecuado para el análisis cultural en las empresas y su influencia en el desempeño organizativo, no libre de polémica, controversia y debate (De Witte & Van Muijen, 1999; Denison, 1996; Gómez Bernabeu, 2002; Martín, 2002; Sánchez, Alonso, & Palací, 1999; Teo & Ang, 1999; Van Muijen, Koopman, De Witte, De Cock, Susanj, Lemoine, Bourantas, Papalexandris, Branyicski, Spaltro, 1999), y desde el que con una perspectiva analítica se pudieron establecer diferencias de desarrollo en la empresa fruto de la madurez cultural de la organización, y de los cambios hacia su mejora, enfocándose hacia una integración de la cultura en el sistema empresarial, permitiendo describir por métodos cuantitativos, generalmente por encuestas, distintos factores que conformaban el perfil de una cultura organizacional eficiente en las empresas, ganando adeptos y precursores de su estudio. La cultura organizativa como elemento intangible, permite a las empresas diferenciarse de sus competidores aportando ventajas competitivas (Barney, 1986).

Es razonable en consecuencia, considerar que el SGC pueda formar parte del desarrollo hacia una **cultura empresarial organizativa** cuya base esté debidamente fundamentada, compartida y extendida a toda la organización, interna y externamente, fomentando un comportamiento que conduzca a la excelencia, siempre condicionada a que el ápice organizativo, por medio de su liderazgo la acepte y promueva como principio básico integral de la organización, permitiendo con ello conducir a la empresa con un mayor nivel de probabilidad, hacia el logro del éxito.

Ha habido una evolución en la manera de comportarse en las empresas en relación con las personas y en la actualidad, existe una necesidad de cambio para afrontar el futuro como adecuada oportunidad hacia la competitividad de las empresas y funcionalidad de las instituciones, y esto pasa por la consideración de las personas en cuanto a su dignidad y al reconocimiento de su sabiduría.

La clave puede estar, en el **desarrollo de una cultura organizativa de calidad**, que contemple el diseño y la estrategia de las organizaciones, integrando el conocimiento como método de generar confianza entre los partícipes: socios, directivos, empleados y terceros, para de una forma holística, permitir a la empresa aprovechar como un todo, este proceso de generación de riqueza de valores y conocimiento colectivos, aportando innovación y produciendo beneficios a todas las partes o **grupos de interés**.

Hemos pasado de una estructura industrial rígida y cerrada, en el que las personas no tenían un valor significativo, a una estructura abierta, en el que las personas forman parte del valor añadido, y para ello, se ha de disponer de organizaciones que inculquen interna y socialmente, unos pensamientos o valores que permitan la generación de valor añadido vía **conocimiento, innovación y mejora**, sustentado en el **capital intelectual y humano**, recurso intangible del que todas las empresas disponen, para así aprovechar la oportunidad de promover su **crecimiento y optimización**.

Son las empresas las encargadas de realizar esta transformación cultural en las comunidades, participando en la generación de organizaciones que fomenten esta dimensión conceptual, con aceptación y promoción de su existencia, participando con su aportación al desarrollo social; y que desde una óptica corporativa y basada en la confianza, coordinen el **conocimiento** de las divisiones y partes en las que se compongan, para favorecer los tres niveles de creación y transformación de este conocimiento, por una parte hacia la **innovación**, facilitando cambios innovadores, tanto en los procesos como en los productos y servicios de las cadenas productivas o líneas de producción y de servicios para, por otra, la de transformación por medio de **políticas y valores**, de la capacidad de generar estos principios, enfocándolos hacia la motivación, recepción y organización de los conocimientos del colectivo, teniendo como tercera actividad, la función de **aglutinar y difundir**, institucional y socialmente, estos principios, para promover en la comunidad en su conjunto, y bajo una óptica global, su aceptación, reconocimiento y utilización, para que, con una cultura de común aceptación y con sentido global de pertenencia, se promueva la generación de innovaciones positivas y de mejora de una manera continuada, de impacto social y sostenible.

La generación del conocimiento y su transformación, tanto individual como en equipo, para la mejora de las empresas e instituciones requiere de la plataforma tecnológica, que facilite la información, la comunicación, el diálogo, así como el cálculo económico y la información relacionada con los procesos de toma de decisiones y transaccionales, técnicos, sociales, económicos y también culturales (García Echevarría, 2004), situación que en la actualidad y cada día más observamos realizable y posible.

El aprendizaje continuo, facilitará el éxito por medio de la participación creciente de las personas en la generación del conocimiento y las innovaciones que de él se deriven, enriquecerá, no solo a la organización, sino también a las propias personas y a la sociedad en la que conviven estas empresas, aportando las novedades creativas que le son innatas al ser humano, en su proceso de transformación a lo largo del tiempo, tanto desde una óptica individual como grupal (García Echevarría, 2004), lo que redundará de nuevo en la empresa, capacitándola a obtener nuevas ventajas competitivas, por distintas vías, ya sean de innovación, tecnología, calidad, costes, ambientales, etc. que propiciarán su capacidad competitiva y desarrollo.

Para el logro de la participación total de las personas, que integran un conjunto asociado, orientado al logro de unos objetivos basados en la gestión del conocimiento y la innovación, sólo cabe una forma que genere la obtención de resultados finales, **prestar la adecuada atención, comprensión y reconocimiento** al interés que cada partícipe pueda tener, a las oportunidades de desarrollo que las partes interesadas desean, debiendo en consecuencia, identificar, detectar y asumir como propias y adecuadas para el desarrollo de la empresa, y los intereses de la organización, los de las partes interesadas con ella relacionadas. A su vez, ello exige que todas las personas que participen, aporten sus principios y respeten valores básicos, sin excusas de segregación o exclusión, que generalmente, se utilizan para menospreciar valores añadidos, oportunidades, conocimientos, interpretaciones y culturas, que aportan beneficio a la empresa; no obstante, es frecuente apreciar que se mantienen tres criterios básicos de segregación (raza, sexo y edad), así como el menosprecio a la información proveniente de empleados de bajo rango; hemos de **cultivar el logro del respeto y confianza**, eliminando estos factores de segregación o exclusión.

Cualquiera de las personas que participen, o puedan intervenir, en un proceso de toma de decisiones, ha de contar con esta **premisa elemental**, ya que en caso contrario estará incumpliendo los principios básicos de **entendimiento y comunicación** entre equipos humanos y civilizaciones: propiedad compartida entre mujeres y hombres, respeto y oportunidad de desarrollo, satisfacción de necesidades, percepción de todas las áreas de conocimiento, confianza y flexibilidad ante nuevas ideas o cambios sugeridos, ética, etc.; son oportunidades que nos pueden fortalecer en nuestro conjunto como sociedad y cultura, y que a lo largo del tiempo han estado y están, en manos de las personas que deciden, lo juzgan y gobiernan, disponiendo de la oportunidad de satisfacer necesidades, retos, deseos, mejoras, etc., debiendo por ello enfrentarse a su responsabilidad y obligación de decisión al encuentro de **nuevas soluciones** que permitan, sobre todo a la juventud, poder cumplir a su tiempo con los objetivos elementales que persiguen (empleo, independencia, realización, etc.), y que suponen los retos básicos, deseables y propios de cualquier persona dentro de una cultura, una civilización, y una sociedad: sentirse considerados y realizados como personas.