

Cultura Organizacional

Hacia una Cultura de Calidad

¿Qué es cultura? La cultura es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad de este. Es decir, la cultura es móvil y dinámica, cambia en función de los retos que enfrentan los grupos. La cultura engloba todos los usos y costumbres que se practican dentro de un grupo social, y no es distinto para las organizaciones. Al interior de las organizaciones existe una cultura, que se define, se desarrolla, se implementa, se difunde, y que debe estar fundamentada en los valores que la empresa desea desarrollar en todos sus miembros.

Hoy en día, las organizaciones compiten en mercados globales, y como hemos analizado previamente, esto requiere un cambio de paradigma, y motiva a las organizaciones a incorporar a sus prácticas y sistemas los conceptos de calidad total para poder subsistir en estos tiempos de cambios de orden gradual e irreversible. Como lo ejemplificamos con el caso de la cultura de calidad en Japón, este cambio, más que un cambio de praxis representa un cambio de cultura.

La cultura es el comportamiento aprendido de una sociedad o grupo. Es un conjunto de prácticas adquiridas, por tanto, no es natural, sino que es adquirido y compartido por una comunidad. La cultura incluye la organización de la producción, la estructura de la familia, la estructura de las instituciones que expresan o rigen las relaciones sociales. Y las formas características que utilizan los miembros de una sociedad para comunicarse.

Como cultura, en una definición amplia, podemos entender todo aquello que incluye todas las disciplinas de estudio y generación de conocimiento, artes, lenguaje, de un grupo social. Es decir, la cultura es el *modus vivendi* de una sociedad, todos sus usos y costumbres y la manera en que eligen interrelacionarse.

La cultura depende de múltiples factores, de manera que la cultura que una persona pueda manifestar tendrá componentes de su identidad cultural que tengan que ver con su nacionalidad, etnia, lengua, afiliaciones, género, generación, y estatus social y económico. Todos estos factores afectan la identidad cultural de una persona y su manifestación dentro y fuera del grupo social con el que identifica pertenencia.

Cultura Organizacional

Al existir múltiples identidades culturales dentro de un mismo país, debido a todos los factores que componen a esta, es fácil comprender cómo se manifiesta la diversidad cultural al interior de una organización. En organizaciones globales, a menudo encontraremos una mayor diversidad e interculturalidad, por lo que será de vital importancia que la organización establezca prácticas que fomenten la interculturalidad exitosa y el respeto de la diversidad cultural.

En términos de la identidad cultural de las organizaciones, cada vez se ha dado más relevancia a la integración cultural para conformación de grupos de trabajo de alto desempeño. En estos grupos los empleados de cada unidad de negocio no tienen tareas únicas asignadas correspondientes a su área, sino que son equipos multifuncionales que cumplen con el aseguramiento de la calidad de los procesos y productos. Tienen también responsabilidades de planeación, logística, relación con consumidores y proveedores y reparten las tareas en unidades de trabajo que no son dependientes de puestos.

Estos equipos de trabajo funcionan como una especie de subcontratistas dentro del negocio, que operan de forma semindependiente y que compiten entre ellos por tener el mejor desempeño dentro de la organización de acuerdo con los indicadores de cumplimiento de metas trazados para cada uno de ellos. Esta nueva forma de trabajo al interior de las organizaciones se conoce como Empowerment, y demanda de cada miembro del equipo una comprensión y asimilación más elevada de la cultura de calidad en la organización.

Maldonado (2018) indica que para que los empleados puedan adquirir esta nueva cultura, hay que aplicar dos actitudes organizacionales:

- Educar, educar, educar. Como lo estipulaba Ishikawa en sus principios de Calidad Total, y
- Sustituir el sistema jefe/subordinado por el de líder/seguidor. En donde en el primero la autoridad es jerárquica y en el segundo la autoridad se deriva del entusiasmo que el líder genera para que todos deseen cumplir sus objetivos.

Referencia:

Maldonado, J.A. (2018). Fundamentos de la Calidad Total. Publicación independiente.