

Influencia del sistema de gestión de calidad en la cultura organizacional del Centro Nacional de Toxicología

Influence of Quality Assurance System in the Organizational Culture of the National Center of Toxicology

Lic. María Virginia Ravelo Castro, Téc. Irina Crespo Molina, Dr. Juan Francisco Sánchez de la Morena

Centro Nacional de Toxicología. La Habana. Cuba.

RESUMEN

Introducción: la cultura organizacional dada por la historia, los rituales, los símbolos, la permanencia del personal, entre otros, es un concepto que resume la percepción común que comparten los miembros de una organización y que rige el comportamiento específico de sus trabajadores. La implantación de un sistema de gestión de calidad y su aprendizaje es un cambio que deben incorporar los trabajadores a su propia cultura.

Objetivo: caracterizar la cultura organizacional del Centro Nacional de Toxicología y determinar aquellos factores de la implantación del sistema de gestión que influyeron directamente en la cultura de la organización en el proceso de cambio.

Resultados: la cultura del Centro Nacional de Toxicología es fuerte, donde los fundadores han jugado un papel esencial en su historia, con identidad y lenguaje propio, alto sentido de pertenencia y permanencia del personal. La introducción de un sistema de gestión de calidad no resultó tarea fácil, el mayor reto fue la incorporación de todo el personal al nuevo proceso laboral, cambiar su mentalidad llevó tiempo y formación.

Conclusiones: la influencia del sistema de gestión de calidad en la cultura organizacional del centro se considera satisfactoria; la voluntad de la dirección y la sensibilización de los jefes de procesos como líderes de las actividades por la calidad en sus áreas, constituyen los factores principales para la aceptación del proceso de cambio, de ahí que la cultura de los miembros de una organización, aunque esté

arraigada en sus trabajadores, se puede modificar para alcanzar mejores resultados colectivos.

Palabras clave: cultura organizacional, sistema de gestión de calidad.

ABSTRACT

Introduction: the organizational culture, given by the history, the rituals, the symbols, and the staff permanence, among others is a concept comprising the common perception shared by the members of an organization. It rules the specific behaviour of workers. Putting into practice a Quality Assurance System (QAS), and learning it, is a change that must be incorporated by the workers into their own culture.

Objective: to characterize the organizational culture of the National Center of Toxicology and determining the factors of the implementation of the QAS , that directly influenced on the culture of the organization during the change process.

Results: the culture of the National Center of toxicology is strong, and the founders have played an essential role in its history, with identity and a proper language, with a high sense of belonging and permanence of the staff. It was not easy the introduction of a QAS, the greatest challenge was to encourage people to join the new working process, changing their mentality took time and training.

Conclusions: the influence of QAS on the organizational culture of the center is satisfactory, the will power of the administration and the sensitiveness of the heads of the processes as leaders of the quality activities in their areas, are the main factors for the acceptance of the change process, hence, the culture of the organization members though deeply rooted in their workers, can be modified for reaching better collective results.

Key words: organizational culture, Quality Assurance System.

INTRODUCCIÓN

Son muchos los autores que han tratado de describir el llamado fenómeno de la cultura organizacional. *Robbins*¹ plantea que la cultura organizacional es la percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartido, y agrega que cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo. Por su parte, *Shein*² la refiere como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Para *Romero*³ la cultura organizacional es un conjunto de creencias desarrolladas por una organización, su proceso de interacción interna y adaptación externa, compartida por sus miembros, manifestada y transmitida a través de diferentes expresiones: valores, ritos, normas, expectativas, actitudes y ceremonias.

En resumen, la cultura organizacional está referida⁴ a un patrón de conducta común que siguen los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación.

Haciendo una revisión de las diferentes tipologías culturales se plantea que existen culturas fuertes donde los valores centrales y los principios se sostienen y se comparten entre sus empleados, lo que crea un clima interno de mucho control conductual¹ y culturas débiles, que son fácilmente cambiantes y dependen de las nuevas tendencias y de constantes cambios en la dirección de las empresas; este tipo de cultura tiene como resultado la propensión de los empleados a abandonar la organización utilizando la empresa como escalón de paso en sus carreras.

Forman parte de la cultura de una organización la influencia de los fundadores que han trazado la historia de esta, las costumbres, los símbolos que identifican la organización y el modo de transmitir y comunicar la información tanto interna (trabajadores y educandos) como externa (clientes), lo que forma una imagen de la organización como un todo.

Otro aspecto a analizar es la incidencia del entorno y cómo se inserta la organización en la cultura nacional, que influye poderosamente sobre la cultura de la organización. El comportamiento y las percepciones comunes que adquieren las personas están muy ligadas a sus formas de vida y afectan sus actitudes en su centro laboral.

Los directivos deben tener en cuenta las características del personal que es contratado (creencias, políticas, costumbres), integrarlos y orientarlos hacia los lineamientos que están implícitos en la cultura de la organización.

Hoy en día es importante que la dirección o alta gerencia de una organización tome en consideración aspectos generales de la cultura organizacional para tomar nuevas iniciativas e incorporar cambios en la organización,^{5,6} como es el caso de la implantación de un sistema de gestión de la calidad en función de la satisfacción de los clientes, lo cual cambia la percepción y replantea los lineamientos y políticas que traza la organización para conducirse por el éxito de su gestión.

El objetivo de este trabajo es caracterizar la cultura organizacional del Centro Nacional de Toxicología (CENATOX), teniendo en cuenta la historia, los rituales, el lenguaje, los símbolos, la permanencia del personal y la comunicación, así como determinar aquellos factores del sistema de gestión que incidieron directamente en la cultura de la organización en el proceso de cambios que produjo la introducción de este sistema.

Caracterización de la cultura del Centro Nacional de Toxicología

- Cultura fuerte, arraigada y con sentido de pertenencia en más de un 80 % del personal. Rica en altos valores de lealtad y compromiso la antigüedad del personal es su elemento clave, por la composición y características de los dirigentes así como del resto de los trabajadores.

- Promedio de edad: 42 años

- Permanencia ≥ 10 años: 50 %
- Permanencia ≥ 15 años: 32,1 %
- Fundadores: 17,8 %
- La selección y aprobación del personal, el reglamento y el proceso de socialización mantienen vivos los cimientos de la cultura.

Costumbres y rituales

- La presentación del personal de nuevo ingreso que se realiza en asamblea general y es motivo de interrogantes en forma de bromas para conocer las generalidades de su vida personal y sus expectativas de trabajo en el centro.
- El cultivo de plantas ornamentales y el cuidado de los jardines del patio interior, lo que integra a todo el personal de nuevo ingreso en dar su aporte en los trabajos de jardinería, contribuyendo con plantas o en las actividades que se realizan por el cuidado de las especies y la protección del medio ambiente.
- Los cumpleaños colectivos y el café de las mañanas, momentos de compartir e intercambiar opiniones, criterios y disfrutar del reconocimiento de los compañeros de trabajo.

Símbolo del Centro Nacional de Toxicología

Como toda organización el centro tiene una imagen corporativa que lo distingue, a pesar de que aún es poco conocida.⁷ La cotorrita (*Coccinella septempunctata*) es el símbolo del CENATOX. Este insecto se emplea como control biológico para contrarrestar las plagas que afectan las plantaciones, fundamentalmente de naranja y limón, y dentro de la misión de la organización está la realización de estudios de evaluaciones ecotoxicológicas y del medio ambiente con la utilización de insectos benéficos. Su forma circular recuerda una célula y los puntos negros recuerdan las granulaciones tóxicas, forman una T que alude a la toxicología como rama de la medicina.

Lenguaje y expresión

Se domina por más del 50 % del personal el lenguaje técnico toxicológico.

El personal conoce la misión del centro y los servicios que se brindan, lo que contribuye a la orientación rápida de los visitantes y a la atención de los clientes por la vía telefónica a través de las consultas toxicológicas de urgencia.

La historia, la comunicación y las relaciones entre los trabajadores

Se realizó un sondeo entre los trabajadores con un total de 20 entrevistados: 14 profesionales, 4 técnicos y 2 de servicios para conocer aspectos relacionados con la comunicación, donde el 35 % de los encuestados respondió a favor de que existe una buena comunicación y espacios para dar información. En relación con el conocimiento de la historia del centro el 85 % planteó que conoce los aspectos principales del surgimiento, misiones, traslado de locales, anécdotas y logros obtenidos. En cuanto a las condiciones del trabajo y las relaciones entre los trabajadores, el 90 y el 75 % respectivamente respondieron positivamente a estas preguntas. El reconocimiento al desempeño en el trabajo fue positivo para un 70 % de los encuestados.

Con el propósito de introducir nuevos cambios, por las necesidades y oportunidades que tiene el centro, se han ampliado y mejorado las estrategias de dirección, el objetivo final es lograr el llamado significado compartido que no es más que asegurar que todos estén apuntando en la misma dirección.

Cambios o modificaciones en la cultura

La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros.¹ Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de la dirección para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno. La necesidad y la oportunidad, así como la voluntad de la gerencia para trazar la política y los objetivos de una institución,⁸ es lo que hace posible influenciar sobre las personas y lograr los cambios en la cultura.⁹ Por tanto, la cultura se puede modificar para alcanzar en este caso, mejores resultados colectivos.

Sistema de gestión de calidad, su influencia dentro de la cultura de la organización

En el CENATOX desde el 2005 se comenzaron a dar los primeros pasos para la implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en las normas de la familia ISO 9 000. Teniendo como premisa que la calidad es la base de toda la gestión empresarial y la misión y los objetivos que tiene el centro están bien definidos, además de la oportunidad de desarrollar determinadas líneas de investigación, se tomó la decisión de implantar un sistema de gestión basado en la Norma NC ISO 9 001:2008 para elevar la calidad de los servicios toxicológicos que se brindan en el centro. Con un enfoque en procesos, este sistema tiene un diseño sencillo y a la vez ajustado a sus funciones, donde priman las buenas relaciones de trabajo con los clientes y la mejora continua de los servicios.

Lograr introducir en la cultura, arraigada a las costumbres, un nuevo enfoque basado en una estructura dinámica orientada a los procesos y las relaciones personalizadas con los clientes, no fue tarea fácil. Se comenzó a trabajar sobre la base de las Buenas Prácticas, que era lo que hasta este momento estaba establecido en la documentación del sistema. El mayor reto fue la incorporación de todo el personal al proceso de implantación, las personas veían la calidad como algo diferente a su trabajo, cambiar esta mentalidad llevó tiempo y formación. La voluntad de la dirección y la sensibilización de los jefes de procesos como líderes de las actividades por la calidad en sus áreas, fue el factor principal que impulsó el trabajo.¹⁰

Se analizaron las causas fundamentales de la resistencia a los cambios y se trazaron estrategias por parte de la Unidad de Garantía de Calidad, conjuntamente con la dirección para tener espacios donde poder comunicar a los trabajadores lo que se quería lograr e involucrarlos en el sistema.

La asesoría y orientación por parte de los especialistas de calidad y el programa de formación continuada de los trabajadores, hizo posible desarrollar el trabajo de forma dinámica y en un clima de cooperación con un enfoque participativo.¹¹

Se realizaron iniciativas, dedicadas a la calidad: concursos, murales; se conmemoraron fechas relacionadas con la calidad en matutinos; se llevaron los principios de la calidad al consejo de dirección y se comenzó a preparar la organización para la implantación del sistema de gestión.

Se determinaron factores importantes como el trabajo en equipo, la formación de los trabajadores en materia de calidad; se le incorporaron a las reuniones del Grupo Gestor de la Calidad nuevos trabajadores jefes de procesos y se extendió a todas las áreas el trabajo de calidad, motivando así a la mayor parte del personal. Un punto candente fue las exigencias del sistema de gestión en relación con la documentación, evidencias de la realización de los servicios, esto conllevó a un proceso de aprendizaje e incorporación de cambios en la conducta de las personas.¹²

El personal con el paso del tiempo ha incorporado conceptos y utilizado las herramientas de calidad que brinda el sistema para realizar su trabajo, paulatinamente se ha impulsado la cultura por la calidad y se ha dado un salto dentro de la cultura de la organización hacia una cultura del conocimiento,⁴ sustentada en el concepto de calidad total.

Los resultados de este intenso trabajo por la cultura de la calidad se aprecian en la satisfacción de los clientes y la obtención de la certificación de Buenas Prácticas Clínicas, obtenida por el Grupo de Ensayos Clínicos que fue otorgada por el Centro Estatal para la Calidad de los Medicamentos, órgano regulador de esta actividad.

CONCLUSIONES

Se logró caracterizar la cultura del CENATOX como una cultura fuerte, con una identidad y lenguaje propio y un alto sentido de pertenencia y permanencia del personal, donde los fundadores han desempeñado una función importante a lo largo de la historia. La comunicación se convierte en un elemento vital como parte de la cultura y el personal es exigente en relación con este aspecto.

La influencia del sistema de gestión de calidad en la cultura organizacional del centro es satisfactoria; la voluntad de la dirección y la sensibilización de los jefes de procesos como líderes de las actividades por la calidad en sus áreas, constituyen los factores principales para la aceptación del proceso de cambio, de ahí que la cultura de los miembros de una organización, aunque se encuentre arraigada en sus trabajadores, se puede modificar para una mayor satisfacción del personal y un mayor acercamiento a la cultura del conocimiento, que pueden interpretarse como mejores resultados colectivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Robbins S. Comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall; 1991.
2. Schein EH. La cultura empresarial y liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes; 1988.
3. Romero García O. Cultura organizacional. Memorias de la conferencia EVEMO 6, 24-26 Oct 1996. Zacatecas, Mérida: ROGYA; 1996.
4. Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. ACIMED [Internet] 2007 May [citado 2010 Aug 13]; 16 (3): [aprox. 12 p]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es
5. Salcedo I, Romero JJ. Cultura organizacional y gestión de la calidad en una empresa del estado venezolano. Rev Venezolana de Gerencia. 2006;11(33):1-35.
6. Cant H. Desarrollo de una cultura de calidad. México: Editorial Mc Graw Hill; 2001.
7. Fernández Martínez N. Programa de identidad corporativa CENATOX. La Habana: ISDI; 1995.
8. Van Riel C. Comunicación corporativa. Madrid: Editorial Prentice-Hall; 1997.
9. Perozo de Jiménez G. La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA). Rev Ciencias Sociales. 2006;XII(2):24-9.
10. Smith L. El cambio está en tus manos. s/l : Editorial Prentice-Hall; s/a.
11. Carnota Lauzán O. Trabajo en equipo, real y concreto. En: Carnota Lauzán O. Gerencia sin agobio. Un aporte a la eficiencia personal. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2006. p. 97-109.
12. Cruz T. La cultura organizacional. La Habana: CEEC; 2001.

Recibido: 10 de julio de 2011.

Aprobado: 15 de agosto de 2011.

María Virginia Ravelo Castro. Centro Nacional de Toxicología (CENATOX). Calle 114 y Avenida 31, Gaveta Postal 1404, municipio Marianao, La Habana, Cuba. Correo electrónico: mvirginia@infomed.sld.cu