

# Aplicación del Modelo Kotter en el sistema de gestión de calidad e inocuidad, con el fin de generar cultura

Alejandra Villa Perez, Andrea Soto Montes<sup>a</sup>

Jaime Mosquera Orozco<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Estudiante de especialización en alta gerencia para sistemas integrados de gestión, Universidad Católica de Oriente, Rionegro - Antioquia*

<sup>b</sup> *Profesor, Asesor del Proyecto de Grado, Programa de Ingeniería Industrial, , Universidad Católica de Oriente, Rionegro-Antioquia*

---

## Resumen

El método de Kotter ha sido reiterado para el desarrollo y sostenimiento de la cultura en las organizaciones, parte de los sistemas de gestión aplicados en las empresas agroindustriales exige cultura en las organizaciones en relación con la inocuidad y calidad alimentaria. Y ante el reto de la implementación este tipo de estrategias facilitan los procesos. Son siete los pasos cuya implementación puede lograr el propósito cultural de que las personas actúen de la forma correcta aún cuando nadie los observa. En la organización que se está desarrollando dicho proceso, se tiene un diagnóstico inicial, el cual demuestra que se cuenta con una percepción favorable de cultura de inocuidad y calidad en la organización, y permite identificar las mejoras para lograr y sostener en el tiempo la cultura que se espera para el sistema de gestión.

## 1. Introducción

En la implementación de los sistemas de calidad surgen diversos inconvenientes relacionados con las barreras culturales organizacionales, ligado a los valores, creencias compartidas, estructura organizacional, comunicación, compromiso y participación de las personas, la toma de decisiones y el estilo de dirección que interactúan para producir pautas de comportamiento. De dichos comportamientos depende el éxito del sostenimiento de los sistemas de gestión, si los valores como responsabilidad y compromiso no son un factor común en las partes involucradas, trae como consecuencia procesos desordenados con mayor probabilidad de errores, incumplimientos de cronogramas y si a eso se le suman otros factores como comunicación poco efectiva cada vez objetivos y metas como el sostenimiento del sistema de gestión estarán más de lejanos de alcanzar.

Lo antes mencionado es una realidad en los sistemas de gestión de inocuidad y calidad en las empresas agroindustriales, hoy por hoy. Se han logrado las implementaciones y certificaciones iniciales de los diferentes sistemas, sin embargo, el sostenimiento y seguimiento ha ido generando un efecto dominó en cada uno de los procesos en los que tiene alcance. El diagnóstico a la fecha indica una necesidad puntual de generar cambios organizacionales que permitan direccionar las creencias, comportamientos, valores, comunicación, participación y dirección de las empresas agroindustriales permitiendo generar una cultura organizacional enfocada en el sostenimiento y/o seguimiento de los sistemas de inocuidad y calidad. Para conocer acerca de cultura organizacional enfocada al sostenimiento de los sistemas de gestión de calidad e inocuidad, resulta indispensable indagar, de qué se trata, qué aportes ha generado a nivel histórico y empresarial y qué métodos se han implementado en el sostenimiento de sistemas de gestión para proceder a fusionar conceptos y generar las estrategias necesarias objeto de estudio del presente artículo.

Iniciando con el concepto de cultura organizacional se puede identificar a nivel bibliográfico que ha evolucionado históricamente, dichas evoluciones se han determinado principalmente por la necesidad de aumentar la productividad en los diferentes departamentos o áreas de las empresas, generando investigaciones desde el interior de los diferentes

sectores industriales, que han evaluado desde lo humano como elemento individual y lo colectivo que viene determinado por lineamientos y ajustes corporativos, hasta la fusión de dichos modelos para llegar al siguiente constructo; la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción [1]. También existen estudios como el de Meizos Valdés [2] respecto a la implementación de los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) donde se evalúan barreras culturales, tecnológicas normativas y económicas, destacando en lo cultural la deficiencia de liderazgo y capacidad de dirección, el desconocimiento del tema y aspectos técnicos como la resistencia al cambio y la falta de motivación entre el personal para emprender nuevos retos. Gámez, Pinzón y Pulido (2009) [3] en un estudio orientado a identificar y comprender las barreras organizacionales que impiden la mejora continua sostenible concluyen que el factor clave para el logro de la gestión sostenible es el trabajo de las competencias y se plantea la necesidad de que los ocupantes de cargos directivos tengan un enfoque más humanista, como pilar de sostenibilidad.

Basándonos en el argumento anterior, puede afirmarse que la implementación de las normas de calidad tiene ligado un fuerte componente cultural, según Ribes (2001) [4], esto es aquello que la identifica, le da unidad y constituye el supuesto desde el cual actúa. Por consiguiente, si esta es coherente y consistente posibilitará el éxito de la organización, facilitando la consolidación de modelos de calidad.

Sin embargo, la cultura tiene un alto componente de resistencia natural del ser humano frente a los cambios, y el hecho de que las personas tienden a ser felices con lo que han hecho siempre. Adicionalmente las culturas existentes en las organizaciones no favorecen los procesos, entre otras cosas por la falta de preparación y cualificación del personal implicado. Para asegurar un sistema de gestión de calidad se “ha demostrado que no basta con invertir en tecnología, procesos y la estructura organizacional, sino se invierte en el motor de ellas las personas y la cultura organizacional” (Calderon,2001) [5]

Para implementar un sistema de gestión de calidad se requieren cambios en la forma de hacer las cosas en la organización, lo cual se logra a través de la adecuada gestión de la cultura organizacional, para impactar manteniendo el sistema en el tiempo, mejorando eficiencia, eficacia y efectividad de la organización. Partiendo de un diagnóstico inicial de cultura y estructura del sistema base de implementación, que permitan exponer los rasgos principales de la organización de acuerdo de los intereses de esta [6].

Ante el diagnóstico consolidado y como herramientas para la generación de cultura, autores como Kurt Lewin y su reconocido modelo de las tres etapas (descongelar, cambiar y recongelar) ejercen enorme influencia en esta disciplina, así también los ocho pasos de John Kotter.

Otras herramientas que se proponen para avanzar hacia la consolidación de sistemas de gestión de calidad proponen tablero de indicadores, un ejercicio permanente de autoevaluación y control y gestión, sumado a la gestión de la innovación, gestión del aprendizaje y del conocimiento, gestión de la mejora continua para mayor competitividad; definir procesos de aprendizaje que fortalezcan valores, mejoramiento del clima organizacional y estímulos de alto nivel que motiven la cultura de calidad. [7] Además, se propone trabajar en el fortalecimiento del enfoque hacia el cliente, el liderazgo, la participación del personal, enfoque en el sistema de gestión, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y de las relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores y desde dichos soportes del sistema enfocar el crecimiento organizacional.

## **2. Materiales y Métodos**

Tomando como base la metodología de Kotter a continuación enumeramos los pasos de ejecución:

1. Crear el sentido de urgencia, en este paso se establecen las siguientes actividades:

- Involucrar a todas las áreas desde la alta dirección hasta los operarios en la urgencia y necesidad de crear cultura con base en los sistemas integrados de inocuidad y calidad.
- Incluir en el manual de control y aseguramiento de calidad el tema de cultura organizacional enfocado en los sistemas integrados de calidad e inocuidad, los cuales son revisados y firmados por la alta dirección. También incluirlo dentro de la política de inocuidad y calidad de la organización.

## 2. Crear una coalición

- Identificar los agentes de cambios y sponsors con sus respectivas responsabilidades dentro del proyecto o programa a seguir
- Los sponsors serán los líderes del departamento de control y aseguramiento de calidad por su compromiso, sentido de pertenencia, conocimiento básico claves para solución eventos y por sus capacidades de liderazgo
- Los agentes de cambio, son las personas dentro de las diferentes etapas de proceso seleccionadas para promover la cultura de calidad e inocuidad

## 3. Creación de una Visión del cambio

Se realiza un ajuste a la visión de la organización incluyendo el tema cultural asegurando que desde las bases estratégicas se impulse, genere y se patrocine.

## 4. Comunicar visión del cambio

Para comunicar la visión del cambio se emplearán los canales relacionados a continuación

- Ferias de calidad e Inocuidad
- Correos electrónicos y uso de la intranet
- Publicaciones en espacios concurridos de la empresa

## 5. Eliminar obstáculos

Se identificaron los obstáculos dentro de la organización con el fin de superarlos a través de la determinación de estrategias, para gestionar el cambio.

## 6. Asegurar triunfos a corto plazo

Se establecieron metas a corto plazo para asegurar el progreso de la gestión cultural dentro de la organización.

## 7. Construir sobre el cambio

Se evaluarán las estrategias desarrolladas, haciendo seguimiento de indicadores culturales con progreso positivo en el tiempo.

Se diseñó una encuesta con preguntas de selección múltiple y frecuencia considerando lo siguiente:

- Identificar el área al cual pertenece la persona.
- Se consultó si consideran que la alta gerencia está comprometida con la inocuidad y calidad.
- Se indaga si las personas han recibido mensajes o información por parte de la organización de calidad e inocuidad y si los han recibido, de qué forma (ferias, letreros, gestores, reuniones, entre otros).
- Indicar cuál es su contribución a la calidad e inocuidad desde su quehacer diario.

Con el fin de identificar la percepción cultural de las personas en la organización, identificando mejoras en el proceso y progreso del cambio esperado.

## 8. Anclar el cambio a la cultura

Identificar nuevos procesos en que se deba impartir el cambio dentro de la organización con base en la nueva realidad sobre la que se vivencia una cultura de inocuidad y calidad.

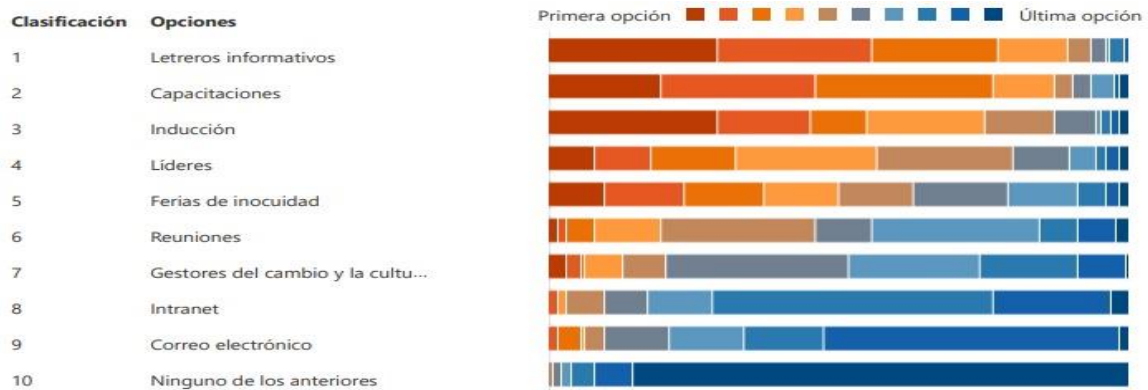
### 3. Resultados y análisis

Se envió la encuesta a todo el personal, y se obtuvieron 123 respuestas, equivalentes a la mitad del personal con que se cuenta actualmente en la compañía, en este caso faltó mayor participación del equipo de abastecimiento y operaciones.

Importante resaltar la percepción de todo el personal evaluado sobre el compromiso de los directivos con la inocuidad alimentaria.

Las formas en que las personas han recibido el mensaje sobre inocuidad alimentaria principalmente son a través de letreros informativos, inducción, y en tercer lugar se encuentran las capacitaciones. O sea, los letreros si los leen y son relevantes en el proceso de generación de cultura.

Gráfico 1. Recepción de mensaje de los miembros de la organización sobre la cultura de calidad e inocuidad



Está como oportunidad de mejora la recepción del mensaje sobre inocuidad desde los líderes, y en las reuniones, lo cual es un factor en que se puede trabajar bastante.

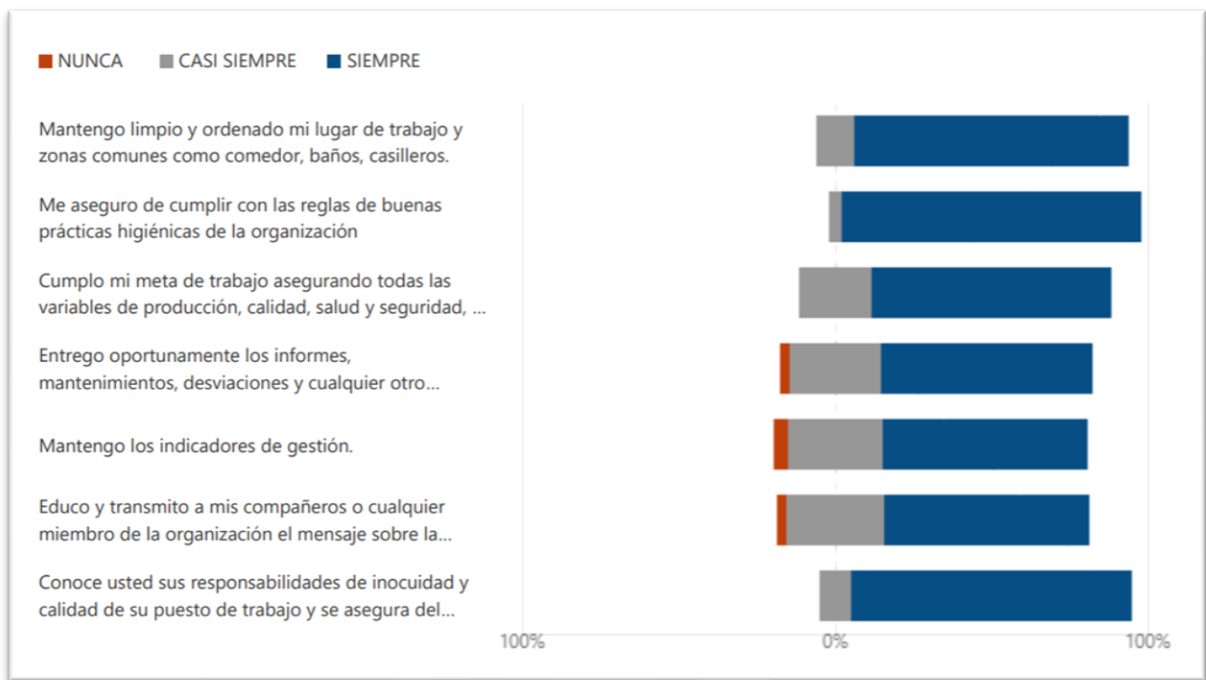
Se evidencia que no se recibe el mensaje por gestores de cambio, ya que aún no se cuenta con ellos, ni intranet, ni correo electrónico. Entonces son medios que se pueden activar.

El 15% de los encuestados considera que el mensaje no es recibido por todos los miembros de la organización sobre un 85% que considera que sí.

En cuanto al tema de la visión y la misión hay una respuesta muy positiva que considera que el 97% si conocen y comprenden la visión de la empresa y el 99% si considera que contribuye a la calidad e inocuidad.

Respecto a las contribuciones se evidencian 3 factores de mayor relevancia para la mejora y sobre los que debería iniciar el enfoque en el proceso cultural, que corresponden a entrega oportuna de informes, mantenimientos, desviaciones, mantenimiento de los indicadores de gestión y el compromiso individual sobre educar y transmitir a los compañeros o cualquier miembro de la organización el mensaje sobre la inocuidad y calidad para asegurar su cumplimiento

Grafico 2. Contribución de los miembros de la organización en la cultura de calidad e inocuidad.



#### 4. Conclusiones

De acuerdo con la encuesta realizada se deduce como diagnóstico inicial que la organización cuenta con una percepción favorable respecto al compromiso de la alta gerencia con la calidad e inocuidad. El principal medio de información de calidad e inocuidad son las capacitaciones e inducciones y los habladores ubicados estratégicamente en diferentes sectores de la organización. Existe oportunidad de mejora de conocimiento del plan estratégico referente a la calidad e inocuidad en un 15% de la población encuestada.

la construcción sobre el cambio y anclaje a la cultura se obtendrá como resultado de las estrategias y se sostendrá como el eco reiterativo en la ejecución del plan en el tiempo.

El método de kotter es una estrategia que permite implementar y sostener la cultura de inocuidad y calidad en las organizaciones que es uno de los requisitos de los sistemas de gestión para la seguridad alimentaria como BRC, SQF.

#### Referencia

[1] Vertel, A. d. C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición/Organizational culture: developments in measuring/Cultura organizacional: evolução na medição. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/cultura-organizacional-evolucion-en-la-medicion/docview/1498366031/se-2?accountid=43551>

[2] Meizoso Valdés, M. C., & Guerra Breña, R. M. (2005). La implantación de Sistemas Integrados de Gestión. Un reto a la empresa cubana. <http://www.revistatonoetecsa.cu/articulo/la-implantacion-de-sistemas-integrados-de-gestion-un-reto-la-empresa-cubana>.

- [3] GÁMEZ, Santiago; PULIDO H., Carlos y PINZÓN, José. Desarrollo de un modelo para la mejora continua sostenible en los sistemas de gestión de las organizaciones. Tesis en Maestría. Bogotá: Universidad Santo Tomás, 2009, 333 p.
- [4] RIBES, Ángel, Modelo antropológico para humanizar las organizaciones, papeles de ética, economía y Dirección, no. 6, Universidad de Valencia, 2001.
- [5] CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas, Bogotá, 2006.
- [6] Nancy Yaneth, S. P. (2009). Definición de estrategias de transformación de la cultura organizacional en función de un sistema de gestión de calidad. Signos, 1(1), 139-151. <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2009.0001.09>
- [7] Astrid Vargas Rincón, & Fabiola Rodríguez Bernal. (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. Signos, 3(1), 71-91. <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2011.0001.04>
- [8] Morelos, José, y Fontalvo, Tomás (2014). Análisis de los factores determinantes Introducción. Entramado, 10(1), 98.
- [9] Cabrera, Claudia; Rivera, Zioa, y León, Magda (2014). Propuesta de indicadores para identificar el capital cultural. Revista Cubana de Información En Ciencias de La Salud, 25(4), 1-11.
- [10] Robach, M., & Jespersen, L. (2018). UNA CULTURA DE INOCUIDAD ALIMENTARIA. UNA CULTURA DE INOCUIDAD ALIMENTARIA DOCUMENTO EXPOSITIVO DE LA INICIATIVA GLOBAL DE INOCUIDAD ALIMENTARIA (GFSI), 1(1), 1-59.
- [11] Oliveira, W. (2019, 23 noviembre). Gestión de Cambios: los 8 pasos de Kotter. HEFLO ES. <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-del-cambio/gestion-cambios-8-pasos-kotter/>
- [12] Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I., & Peláez Ibarrondo, J. J. (1997). MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.
- [13] Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia., 1. <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- [14] K. (2015). 8. Asegurar Triunfos a Corto Plazo. Scribd. <https://es.scribd.com/document/327061947/8-Asegurar-Triunfos-a-Corto-Plazo>