

GESTIÓN CULTURAL EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN CON BASE EN LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC- ISO 9001 VERSIÓN 2000*



RESUMEN

El presente trabajo se llevó a cabo con el propósito de identificar y analizar los factores asociados con el diseño de una política de gestión cultural para el manejo del cambio derivado de los procesos de normalización y certificación con base en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000, adaptable a cualquier tipo de empresa colombiana.

Ligado a este objetivo general, se propusieron los siguientes objetivos específicos: (a) identificar los factores culturales que facilitan y que obstaculizan la implantación del Proceso de Certificación; y (b) proponer alternativas de manejo de los factores culturales, acordes con las necesidades de la organización.

Para alcanzar los objetivos propuestos, y bajo los preceptos de una investigación descriptiva, con un diseño de carácter exploratorio, se entrevistaron cinco consultores en procesos de normalización y certificación de calidad con base en la citada Norma. Las entrevistas se realizaron siguiendo un cuestionario



semiestructurado, a través del cual se indagaron las siguientes categorías: Gestión, Gestión Cultural, Liderazgo, Comunicación, Valores y Estructura Organizacional. Estas categorías se definieron de manera preliminar. No surgieron nuevas categorías a partir de las entrevistas.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2000, Gestión Cultural, Normalización y Certificación de Calidad.

SUMMARY

The present document was developed with the purpose of to identify and to analyse the aspects in relation with the design of a politics of cultural management to the handling of change that it come of normalization processes and certification based in colombian technic rule NTC-ISO 9001:2000, which can be adapt to any type of colombian company.

In relation with this general objective, it purposed the next specific objectives: (a) to identify the cultural aspects that facilitate and obstruct the implantation of certification pro-

cess, and (b) to propose alternatives to handling of cultural aspects in relation with requirements of the organization.

In order to reach this objectives and into the precepts of a descriptive research, it was used a design of explorative characteristics, it was interview five advisors with knowledge in normalization process and quality certification in relation with the named rule. The interviews was done following a semi-structured test. In which, it was asked the next categories: Management, Cultural Management, Leadership, Communication, Values and Organizational Structures. This categories was defined of preliminary form. It do not originate new categories when the interviews was finished.

Key Words: Organizational Culture, Colombian Technic rule NTC-ISO 9000:2000, Cultural Management, Normalization and Quality Certification.

INTRODUCCIÓN

Las empresas colombianas están cada vez más articuladas a las exigencias de la globalización,

* Este documento recoge los resultados de la investigación realizada por la autora como estudiante del Programa de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia. La investigación fue orientada por la profesora Olga Lucía Anzola Morales quien lidera el Grupo de investigación: Culturas corporativas y perdurabilidad organizacional, adscrito al Centro de Gestión Humana y Organizaciones de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

** Profesional en Psicología de la Universidad de los Andes, Diplomada en Gestión Total de la Calidad (Norma ISO 9000:2000) de la Universidad del Rosario, Auditora Interna de Calidad, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia.

lo cual ha generado la necesidad de ponerse a tono con dichas condiciones en aras de la competitividad y de permanecer en el tiempo; siendo una de las maneras de hacerlo, la decisión de certificar los niveles de calidad de sus productos y servicios, haciendo aplicación de las Normas ISO, las cuales definen unos parámetros de conducta para la ejecución de los procesos que a diario se llevan a cabo en la gestión de la organización.

Los sistemas de gestión de la calidad más que procesos administrativos son una filosofía que se ve enmarcada en la cultura organizacional, para poder alcanzar el nivel de calidad que se espera; por lo tanto, el proceso de certificación implica una transformación cultural, donde en toda la organización se adopte una cultura empresarial basada en la gestión del mejoramiento continuo, rompiendo paradigmas en busca de ventajas competitivas, que generen en el mercado, expectativas de calidad; y para satisfacerlas, es necesario entonces para las organizaciones, reexaminar como se desarrolla su negocio, con cuáles procesos cuenta, de forma que se prepare para mantener un enfoque estratégico basado en una visión y valores corporativos, además de adecuar sus relaciones internas, generando nuevas posibilidades que mantengan el sentido en el trabajo y un adecuado clima laboral.

Esto último implica: (a) hacer una redefinición de los procesos de gestión humana, orientándolos de manera que desarrollen las competencias organizacionales, grupales e individuales, para que las personas trabajen alineadas con una cultura corporativa participativa orientada a la transformación organizacional, que responda a los requerimientos que día a día impone el entorno, no tanto por estar a la moda, sino como una forma de ser competitivos en el mercado; (b) contar con técnicas específicas de facilitación que permitan que las ideas y recomendaciones de los colaboradores sean recogidas para mover a la organización hacia el éxito en el ambiente competitivo que la rodea;

(c) generar una cultura que de identidad a la organización y marque pautas de comportamiento coherentes con unos valores y principios, los cuales a su vez, están soportados en la cultura deseada por la organización y acorde con su plan estratégico; y (d) crear un clima laboral participativo en el cual los colaboradores se sientan libres dando su contribución para reenfocar el negocio y su estructura funcional, necesitando por tanto adquirir y desarrollar habilidades de interacción, resolución de problemas, liderazgo, y sobre todo de trabajo en equipo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es evidente que actualmente en nuestro país, no solamente es significativo el número de empresas colombianas que han tomado la decisión de certificarse con base en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 versión 2000, sino además, la manera cómo este fenómeno ha permeado variados renglones de la economía.

Al hacer una revisión bibliográfica, se encuentra amplia información sobre la aplicación de las Normas ISO en los diferentes procesos de la organización; sin embargo, existe un vacío importante acerca de la manera como se debe llevar a cabo la transformación cultural al interior de las empresas colombianas, con el fin de lograr comprometer a las personas no por imposición, sino por una sincera disposición: que las personas perciban una relación gana - gana derivada de este proceso; aún cuando son múltiples las referencias que resaltan la necesidad de llevar a cabo un proceso de transformación cultural asociado a la decisión de desplegar estrategias corporativas o regionales de competitividad, pues es indiscutible el impacto que tienen los factores culturales en el éxito o fracaso de dicha decisión.

Con el propósito de llegar a una primera aproximación de interpretación sobre el tema, y en concordancia con los objetivos propuestos, se plantearon los siguientes interrogantes: (a)



¿cuál es el esquema de gestión cultural necesario para el manejo del cambio derivado de la aplicación de procesos de certificación de calidad con base en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000?; y (b) ¿cuáles son los factores críticos a considerar en la búsqueda de un proceso de transformación cultural exitoso?.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS TOMADOS EN CUENTA PARA EL ESTUDIO

Transformación Cultural: Implica reconocer lo que se conoce, modificar el conocimiento, compartir lo que se conoce y colaborar con los demás para garantizar la supervivencia, el desarrollo y el crecimiento y la transformación de la organización con armonía y estabilidad.

Un proceso de transformación cultural se puede considerar como exitoso cuando como producto de éste se desarrolla una **cultura madura o fuerte**; es decir, aquella que de acuerdo con Deal y Kennedy, citados por Anzola (2003), permite a la gente sentirse mejor con respecto a lo que hace; con lo que es más probable que trabaje más duro y se fomenten las ganancias organizacionales. En otros términos, aquella que facilite los procesos de cambio, que un gran número de trabajadores acepta y comparte, y que mantiene altos niveles de compromiso con los ocho principios de gestión de la calidad que sustentan las Normas ISO 9000.

Existen diferentes modelos que facilitan el proceso de transformación cultural; no obstante, estos modelos operan en las organizaciones a través de sistemas de presunciones básicas y de creencias fuertemente arraigadas con el paso del tiempo, las cuales se constituyen en barreras invisibles al cambio, en cuanto configuran representaciones de la realidad y de las relaciones organización- entorno que implican seguridad y control.

Además de las presunciones y creencias, otros factores que dificultan el cambio cultural y que influyen poderosamente en todo proceso de cambio son: el sentimiento de temor o amenaza por una pérdida; la multiplicidad de subculturas al interior de una organización; la gran cantidad de tiempo que conllevan los cambios culturales: éstos son procesos lentos; la gran inversión económica que se requiere; la fuerza de la cultura que se quiere cambiar y lo atractivo que ese cambio le resulte a todos los miembros de la organización.

Normas ISO: Tienen el propósito de estandarizar los sistemas de gestión de la calidad de los procesos de los que se derivan los productos o servicios, con el fin de proveer una herramienta de aplicación universal que garantice no sólo el control de las actividades administrativas, técnicas y humanas de una empresa; sino además, la suficiente confianza tanto de proveedores como de compradores; minimizando de este modo, la probabilidad de errores y afianzando la idea que la calidad está formada por una serie de procedimientos de aplicación permanente para añadir valor y asumidos como parte de la cultura de la organización.

Principios de la Gestión de la Calidad: La Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000 establece los siguientes ocho: Enfoque al Cliente, Liderazgo, Participación del Personal, Enfoque basado en Procesos, Enfoque de Sistema para la Gestión, Enfoque basado en Hechos para la Toma de Decisión, Relaciones mutuamente beneficiosas con el Proveedor y Mejora Continua.

Cultura Organizacional: Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional como sistema metodológico para analizar y comprender la Cultura de una organización, ésta se caracteriza porque genera un sentimiento

de identidad a los miembros de la organización y les brinda un marco que guía su conducta diaria y su toma de decisiones; y en la medida en que la cultura impacte sobre los individuos; así mismo, se podrá discriminar si ésta es débil o fuerte sobre la eficiencia de una empresa (Anzola, 2003).

De acuerdo con Morales (2003), la cultura organizacional está históricamente determinada en tanto depende de las características y condiciones relativas a un espacio y a un tiempo específicos; su naturaleza no es definitiva sino relativa, en permanente movimiento dialéctico entre la transformación cultural hacia nuevas formas de adaptación a la realidad circundante y la conservación del status quo.

Siguiendo con el mismo autor, la cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de los individuos de una organización, como por ejemplo, los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales y las internas, las decisiones administrativas fundamentales, su manera de reaccionar ante eventos imprevistos o problemas, los supuestos sobre los que se opera en lo relacionado con las formas correctas o incorrectas de hacer las cosas, los criterios con los que se evalúa un comportamiento correcto o incorrecto en referencia a los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse, etc.

Sobre el particular, Díez (1999), basado en la propuesta de Schein incluye los siguientes elementos:

a. Creencias y presunciones subyacentes: Relación de los miembros de la organización con el entorno, naturaleza de la realidad y la verdad, naturaleza del género humano, naturaleza de la actividad organizativa y naturaleza de las relaciones humanas.

b. Valores: Entendidos como una creencia relativamente permanente entre lo que es apropiado y lo que no lo es, que tiene el poder de guiar las acciones y los comportamientos, regulando las relaciones sociales y los modos como los individuos se ubican en ellas. Representan las normas ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura, intentando salvaguardar lo fundamental de ésta; en este sentido dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser, identificando y reproduciendo actitudes y concepciones presentes en la vida social.

c. Artefactos Culturales: Como rituales/ceremonias; normas y pautas; símbolos (emblemas, himnos, logotipos, eslóganes, diseño de espacios físicos, configuración del entorno de la organización, mobiliario, publicidad); mitos; historias; héroes; red cultural (es el conjunto de miembros de la organización que transportan los valores de la misma de una manera informal como mecanismos de comunicación básicos); lenguaje - comunicación (categorías lingüísticas que les identifican y les diferencian de otros; estilos de comunicación, predisposición al consenso y al compromiso, comunicación hacia dentro y fuera de la empresa, canales oficiales, actuaciones en el campo de la opinión pública, etc.) y materiales producidos por la propia organización de cara a planificar su acción (proyectos, memorias, informes), o a ofrecer una determinada imagen de la organización (revista del centro, folletos publicitarios) constituyen reproducciones simbólicas.

Para caracterizar la cultura organizacional, según Anzola (2003) se deben considerar los siguientes factores: Historia empresarial, clima, comunicación, valores y estructura organizacional.



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE ESTUDIO

Investigación descriptiva, con un diseño de carácter exploratorio, la cual es útil cuando el propósito es crear maneras nuevas de comprender el mundo y expresarlas teóricamente. El valor de esta metodología radica en su capacidad, no sólo de generar teoría, sino también de fundamentarla en datos. Tanto la teoría como el análisis de datos, exigen interpretación basada en una indagación que se realiza de manera sistemática. Dicha interpretación se realiza con el propósito de descubrir conceptos y relaciones, para luego organizarlos en un esquema explicativo teórico (Strauss y Corbin, 1998).

La Investigación Descriptiva implica la construcción o elaboración de conceptos, más que la comprobación de hipótesis. Estas se constituyen en proposiciones que se derivan de los datos, son abstracciones. Este tipo de investigaciones no pueden iniciar con una lista de conceptos preconcebidos o con una declaración sobre las relaciones entre una variable dependiente y una independiente, sino que a los conceptos y al diseño se les debe permitir que emerjan a partir de los datos. Una vez que han surgido los conceptos e hipótesis relevantes y que se han validado y cotejado con los datos, el investigador puede buscar las medidas y análisis cuantitativos, si esto mejora el proceso de investigación (Strauss y Corbin, 1998).

POBLACIÓN Y MUESTRA

Dadas las características, objetivos y diseño del estudio, se entrevistaron cinco (5) Asesores o Consultores con experiencia profesional mínima de cinco (5) años en la implementación de sistemas de gestión de la calidad y/o en la certificación de mínimo cinco (5) empresas, teniendo como referente la Norma Técnica Colombiana

NTC-ISO 9001:2000, o que se encuentren en este proceso de certificación.

A pesar de lo anterior, es relevante mencionar que la Norma Internacional ISO/FDIS 10019 en proceso de edición, proporciona las directrices que orientan la selección de consultores de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y la utilización de sus servicios. Estas son: el papel del consultor y la evaluación de la competencia del consultor, la cual contempla aspectos como: (a) los atributos personales, (b) la educación pertinente, (c) los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con los objetivos globales de la organización respecto al SGC, (d) la experiencia laboral y (e) la conducta ética.

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta la experiencia de personas que se han enfrentado como asesores en la implementación de sistemas de gestión de la calidad, se consideró que la técnica de recolección de datos más apropiada para esta investigación es la aplicación de entrevistas guiadas a través de un cuestionario semi-estructurado, cuyo objetivo es la identificación de los factores culturales facilitadores y obstaculizadores de los procesos de certificación y se orientó a la indagación de las siguientes categorías de análisis preliminares: Gestión, Gestión cultural, Liderazgo, Comunicación, Valores y Estructura organizacional.

El instrumento fue evaluado por 2 jurados: Uno de ellos especialista en Sistemas de Gestión de la Calidad y el otro, experto en diferentes áreas relacionadas con el tema de Desarrollo Gerencial.

Ahora bien, las categorías preliminares de análisis fueron seleccionadas con base en dos directrices: por una parte, las variables que componen la matriz presentada por Anzola (2003), en la cual se integran los análisis obtenidos a través de los trabajos de investigación que so-

bre el tema de Cultura y perdurabilidad se han llevado a cabo en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia y en segunda instancia, a que dichas variables presentan consistencia con los ocho principios básicos sobre los cuales se sustenta la implementación de sistemas de gestión de la calidad, y en particular, la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000.

Cabe anotar que, durante el trabajo de campo no surgieron nuevas categorías.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Debido a que la información obtenida a través de las entrevistas fue el producto de preguntas abiertas, los datos, en la medida de lo posible, fueron tabulados y codificados en forma inductiva y analizados a la luz de una perspectiva cualitativa, encontrándose los siguientes resultados:

Gestión: A través de las entrevistas se observa que la certificación no es percibida por los empresarios colombianos en general, como una herramienta que permita el desarrollo de la estrategia y la visión corporativa, sino como un fin en sí misma: la implementación de la Norma ISO 9000 es un ente aislado que se lleva a cabo por la presión y la inminencia de la pérdida de una licitación, un cliente o un negocio; es decir, se utiliza con propósitos contractuales en la medida en que permite certificar que la empresa cuenta con estándares que aseguran un nivel de calidad, que puede ser mínimo, y que el proceso de su producción o de su prestación no presentará mayores fluctuaciones.

Al parecer, en la gestión de las empresas colombianas no existe una verdadera orientación hacia la calidad, por cuanto la ejecución de cambios no se proyecta con anticipación ni se dirige a una gestión de mejoramiento continuo: no es evidente el interés por estudiar a las organizaciones como sistemas totales, bajo el

compromiso de mejorar su eficacia, sino que la tendencia es a intervenir sobre unos aspectos puntuales y que son vitales a la hora que un ente certificador otorgue o niegue el sello de calidad. La organización reacciona ante una amenaza del entorno y las posibles pérdidas económicas asociadas, y no por la firme intención de mejorar algunos puntos débiles. El locus de control que impulsa a la acción es más externo que interno.

Puede que se establezcan planes de acción, pero estos usualmente se proyectan de manera cortoplacista, las políticas que se formulan son frágiles y en muchas ocasiones responden a los intereses particulares de una alta dirección autoritaria, más que coadyuvar al desarrollo de una estrategia de negocios; no reflejándose claridad en la consecución de dicha estrategia corporativa, que marque unas pautas de comportamientos consistentes y orientadas hacia ella. Más aún, puede que se defina un decálogo de valores, pero en la práctica cotidiana no se aplica y, es estático en el tiempo y en el ajuste a las necesidades del entorno organizacional.

Esas debilidades en la planeación, repercute en la actitud de los empleados, dificultándose la generación del sentido de pertenencia, y por ende, una cultura fuerte; ya que para alcanzar dicha pertenencia, es necesario que la gente comprenda lo que debe hacerse, se identifique con los objetivos y realice sus actividades con compromiso y libertad. En este contexto, la implementación de la norma se convierte para los empleados, en un programa más, en una camisa de fuerza que conduce a una carga laboral adicional, se percibe como un obstáculo, afectándose el ambiente organizacional.

Con base en lo anterior, es necesario clarificar las verdaderas intenciones que conducen a que un empresario tome la decisión de iniciar la normalización; es decir, definir si la motivación responde a una política de la organización de mejoramiento asociada a una estrategia corporativa de competitividad en el mercado o bien, al



cumplimiento de un requisito para poder licitar; pues de esta claridad va a depender el grado de compromiso que muestre la alta dirección para facilitar el desarrollo del proceso en cuanto a su activa participación y a su disposición para suministrar los recursos que se requieran para tal fin.

Gestión Cultural: La cultura no es concebida como una variable influyente en el éxito y los logros organizacionales. Impulsar una gestión cultural dentro de las organizaciones no es una condición que, a juicio de los empresarios, se requiera para alcanzar un sello de calidad; no obstante, los entrevistados reconocen que dicha gestión si es fundamental si se desea que la certificación sea sostenible en el tiempo; puesto que se necesita una cultura basada en la gestión del mejoramiento continuo y mantener un enfoque estratégico fundamentado en una visión y valores corporativos para que el sello sea renovado.

Al parecer, los entrevistados conciben el tema de la gestión cultural desde dos perspectivas: por una parte, la asocian con políticas de manejo del recurso humano, que en concordancia con las exigencias de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2000, se orienta hacia la gestión por competencias; y de otro lado, el tema de la gestión cultural se vincula con el despliegue de valores, principios y pautas de comportamiento, con el compartir un conjunto de significados que contribuyen a la generación de un sentimiento de identidad y por ende, a facilitar el compromiso con los intereses corporativos por encima de los individuales.

Sobre esta segunda perspectiva, es relevante mencionar que la gestión en cultura de la calidad, en la mayoría de las ocasiones, se limita al aprendizaje de las prácticas y los procedimientos propios de la ISO: "la cultura va inherente al desarrollo de los procesos". La cultura organizacional se define en la forma

cómo se ejecutan las labores diarias, pero sin mayor profundización en las implicaciones de los diferentes aspectos que menciona Cantú (2001) como determinantes de la cultura (el grado de autonomía individual, los niveles de apoyo, la forma como se recompensa el desempeño, la tolerancia al riesgo y al conflicto, etc.), y cómo estos aspectos facilitan u obstaculizan la implementación del sistema; es decir, que gestión cultural entendida como el propiciar las condiciones para desarrollar una cultura fuerte y madura como tal, no se lleva a cabo, entre otras razones, porque hay consciencia en los consultores que cambiar la cultura de una organización no es tan fácil, porque se requiere de dedicación, tiempo y dinero; siendo este último, un factor clave de diferenciación entre compañías pequeñas y grandes, que cuentan con la infraestructura, el conocimiento y el presupuesto necesario para disponer de un área de Recursos Humanos que gestione con técnicas y herramientas, el conocimiento y el capital intelectual".

Liderazgo: La Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2000 enuncia algunas características que deben tener los líderes del proceso de la calidad para que éste fluya, las cuales se pueden sintetizar en un estilo de índole participativa.

No obstante, como lo manifestaron los entrevistados, en las empresas colombianas lo predominante es encontrar líderes autocráticos, quienes tienden a restarle importancia a las necesidades de los empleados como individuos, lo cual puede enturbiar la consolidación de una cultura madura y orientada al mejoramiento continuo que sustente el sistema, dificultar el logro de un compromiso fuerte frente al proceso de certificación y limitar el establecimiento de relaciones con los empleados basadas en la confianza; más aún, si al estilo se suma la condición de inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Es factible que se involucre al personal, pero en forma parcializada, dando prioridad a los trabajadores que se considera impactan sobre el negocio.

Sin embargo, el panorama no es tan oscuro frente al tema, y eso se percibe en el optimismo de los entrevistados cuando afirman que el proceso de implementación de la norma, de alguna manera obliga a que el líder paulatinamente vaya rompiendo paradigmas que le permitan acomodarse y responder a las exigencias de la Norma.

Comunicación: Esta categoría está muy ligada a varios de los principios de la gestión de la calidad, como son el liderazgo, la participación del personal y la mejora continua, hacia el interior de la organización y hacia el entorno, con el enfoque al cliente y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Sin embargo, los entrevistados hacen un especial énfasis en la correlación directamente proporcional entre el tema de liderazgo y el de comunicación; puesto que en la medida en que el proceso de normalización ha propiciado el espacio para fomentar cambios positivos en la forma de gestionar y liderar las organizaciones, del mismo modo se hace evidente la ruptura de barreras tanto físicas como interpersonales, bien sean éstas de índole laboral o personal, lo cual facilita que la comunicación sea más efectiva y fluya abiertamente en todas direcciones, se aliente la confianza mutua, las nuevas ideas, las críticas en pos de una mejor forma de hacer las cosas y en últimas, el trabajo en equipo.

Valores: En términos generales, los entrevistados abordaron la categoría de los valores, en función de la política de la calidad, la cual es de obligatorio cumplimiento en el numeral 5.3. de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2000. Allí se le exige a la alta dirección de las compañías, asegurarse de contar con una política de calidad que sea adecuada al

propósito de la organización, que incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y mejore continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, proporcionando un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad buscando su continua adecuación.

Uno de los puntos fundamentales de la política de la calidad es que sea conocida y compartida por todos los miembros de la organización, y a pesar de los esfuerzos que se llevan a cabo en algunas empresas colombianas, para difundir esa política, vale la pena formularse las siguientes preguntas: (a) es la política de calidad comprendida e introyectada por todo el personal?, (b) la política de calidad es solamente un manifiesto de buenas intenciones o en la práctica cotidiana, se traduce en acciones cuantificables, en indicadores de desempeño con contingencias positivas y negativas de acuerdo con su nivel de cumplimiento?, (c) existe por parte de la alta dirección, la suficiente autoridad moral (consistencia entre lo que se dice y se hace) para administrar esas contingencias? y, (d) los valores y en general, las conductas declaradas como deseables dentro de una organización se ejecutan por acatamiento o por compromiso?.

Nuevamente esta categoría de trabajo revela el hecho que la Norma ISO 9000 debe superar la evaluación técnica del sistema e involucrar también la auditoría de la gestión humana, en aras de que las empresas colombianas consoliden los suficientes recursos para enfrentar en forma competitiva, las exigencias de la globalización; así como también, que los sistemas de gestión de la calidad sirvan de ocasión para reexaminar el negocio y para plantear oportunidades de mejoramiento contando con el compromiso y la activa participación de su recurso más valioso: el humano.

Estructura Organizacional: Sobre esta categoría, quizás el factor asociado más im-



portante tiene que ver con el liderazgo, como lo refieren los entrevistados, para que el proceso de normalización fluya, se hace necesario que el rol de los líderes se transforme, dejando a un lado el estilo autocrático y reemplazarlo por uno más participativo; rompiendo con una serie de paradigmas que en esencia, propenderían por facilitar el trabajo en equipo y en concordancia, abran el camino para avanzar hacia la gestión orientada por procesos, en la medida en que se busca el bien común sobre las ventajas individuales, se fomenta la creatividad y el compromiso, se estimulan las relaciones estrechas y una mayor responsabilidad, acciones éstas que se convierten en mecanismos para elevar la productividad, mejorar la calidad, practicar la mejora continua y conseguir mayor eficiencia.

Dentro de dichos paradigmas, vale la pena hacer alusión a: (a) el paso del control total por parte de la alta dirección, a la delegación, la participación del personal y al fomento del autocontrol, así como de la claridad en las funciones y en las atribuciones; y (b) vencer el temor a perder poder, posición o estatus, en tanto el verdadero líder es aquel quien dadas sus características personales es capaz de influenciar el comportamiento de los otros, sin olvidar los objetivos organizacionales. Es un administrador de valores, en el que el conocimiento es su mayor poder y gracias a él moviliza a la gente para que introyecte, acepte y responda adaptativamente al cambio.

CONCLUSIONES

Para que un proceso de transformación organizacional, incluida la implementación de las Normas ISO, sea exitoso; se hace necesario cambiar los paradigmas y modelos mentales que sustentan la forma de interpretar el mundo de todas las personas que componen una empresa; esto es gestionar la cultura: analizar el lenguaje actual, su estructura simbólica y los valores que orientan su significado, con el fin de generar las

capacidades lingüísticas que permitan reinventar la realidad: abrir la brecha para adaptar los componentes a una estrategia efectiva de largo plazo para una organización en particular y el contexto específico en el que se desenvuelve.

El tema de la gestión cultural en las organizaciones es relativamente incipiente en nuestro país y ofrece una amplia gama de opciones para abordarlo, que no se limita únicamente a diagnósticos de clima y bienestar laboral; sino que involucra una sólida política de manejo del recurso humano basada en el modelo de competencias que por una parte, exige la Norma; pero que simultáneamente redundará en ventajas competitivas perdurables y en la creación de valor para las organizaciones, a través de la conformación de equipos humanos motivados y de alto rendimiento.

En contraposición a la teoría, con base en los resultados anteriormente presentados, se hace evidente que para los empresarios colombianos en general, la cultura no es concebida como una variable influyente en el éxito y los logros organizacionales, y en este caso específico, el impulsar una gestión cultural dentro de las organizaciones no es percibido como una condición que se requiera para alcanzar un sello de calidad; siendo esto una razón que permite justificar la necesidad que los entes certificadores consideren la pertinencia de evaluar la gestión humana y no solamente los aspectos técnicos de la operación de los negocios, con el fin de hacer más exigentes las condiciones para certificar los niveles de calidad; y en consecuencia, las empresas colombianas logren un mejor posicionamiento y competitividad en el mercado mundial.

Más aún, los entrevistados reconocen que la gestión cultural y la gestión con el recurso humano son fundamentales si se desea que la certificación sea sostenible en el tiempo; "puesto que se requiere una cultura basada en la gestión del mejoramiento continuo y mantener un enfoque estratégico fundamentado en una

visión y valores corporativos para que el sello sea renovado”.

La gestión del recurso humano parte de la premisa que las personas son el último y primer factor desencadenante de éxitos y fracasos en las organizaciones, y se debe concentrar en el desarrollo de las habilidades desde donde realizar la acción y revertir viejos modelos y estructuras para dar lugar a nuevas maneras de pensar, sentir y obrar.

Por su parte, la política en materia de gestión cultural debe trascender el plano relacionado con el aprendizaje de las prácticas y los procedimientos propios de la ISO, e involucrar un esfuerzo concienzudo relacionado con el despliegue de valores, principios y pautas de comportamiento, con el compartir un conjunto de significados que contribuyan a la generación de un sentimiento de identidad y por ende, a facilitar el compromiso con los intereses corporativos por encima de los individuales.

Pero, de acuerdo con los entrevistados, para la introyección de esos valores no basta con la realización de charlas de sensibilización dirigidas al personal, sino más importante aún es el compromiso y entusiasmo que la alta dirección le imprima al proceso de normalización, como alternativa que facilita el mejoramiento de la organización y la acerca al desarrollo de una visión.

Quizás cualquier iniciativa de gestión cultural que se propicie debe en primera instancia, concentrar todas sus energías hacia el logro de un adecuado ejercicio del liderazgo, siendo éste uno de los aspectos que a criterio de los entrevistados, es el que mayor impacto tiene sobre los avances temas como comunicación, gestión, trabajo en equipo, entre otros.

Liderar adecuadamente consiste en actuar en forma consistente con lo que se manifiesta, pues la mejor manera de enseñanza es con el ejemplo. Es influenciar en el comportamiento humano, sin olvidar los objetivos. Es el arte de

administrar el talento de las personas. Es un proceso educativo, que mediante preguntas y no respuestas, busca movilizar a la gente para que acepte el cambio, tenga una dirección clara, esté alineada con los objetivos: dónde estoy, a dónde voy y cómo llego.

Sin duda la implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2000 ha repercutido en forma positiva en varios aspectos de la gestión de las empresas colombianas, y dentro de ellos, deseo resaltar el hecho de la protocolización en la ejecución de las actividades del día a día; ello contrasta enormemente con nuestra tendencia como colombianos a la informalidad, a tener la excusa precisa, siempre externa a nosotros por supuesto, para disfrazar nuestra falta de puntualidad y de sentido de responsabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Anzola M., Olga Lucía (2003). **Una mirada de la cultura corporativa**. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

Cantú Delgado, Humberto (2001). **Desarrollo de una Cultura de Calidad**. México, Mc Graw Hill.

Díez Gutiérrez, Enrique Javier (1999). **La Estrategia del Caracol: Un Cambio Cultural en una Organización**. España, Oikos-Tau Editorial.

ICONTEC. **Normas Técnicas Colombianas**. NTC-ISO (Organización Internacional de Normalización) 9000, Versión 2000.

ICONTEC. **Norma Internacional ISO/FDIS 10019**, en proceso de edición.

Morales Caicedo, Mario (2003). **¿El Éxito empresarial es cuestión de la cultura de la organización, de modas administrativas, de modelos productivos o de la implementación de un programa de calidad total?**. Artículo publicado en <http://www.tablero-decomando.com/news/NEWS020.html>

Straus, Anselm y Corbin, Juliet (1998). **Bases de la Investigación Cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada**. Medellín, Universidad de Antioquia.



