

# IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD\*

## RESUMEN

Este proyecto de investigación indaga por el esquema de gestión de la cultura utilizado para el manejo del cambio involucrado en el desarrollo de procesos de certificación de calidad, de acuerdo con los conocimientos, apreciaciones y experiencia de 25 personas que actúan como asesores o consultores en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Los objetivos que orientaron la concepción y desarrollo del proyecto fueron: a nivel general: a) Comprender cómo manejan los asesores en las compañías colombianas la transformación

\* Este texto, en forma de ponencia, fue aceptado para ser presentado en la XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA, 22 al 25 de octubre de 2008.



derivada de la implantación de procesos de certificación de calidad y b) Establecer los factores críticos a considerar en el logro de un proceso de cambio considerado como exitoso. Como objetivos específicos se plantearon: a) Identificar los factores culturales que facilitan la implantación del Proceso de Certificación, b) Identificar los factores culturales que obstaculizan la implantación del mencionado proceso y c) Proponer alternativas de manejo de los factores culturales, en procesos de cambio.

La investigación exploratoria y de carácter descriptivo busca aportar al conocimiento de aspectos sobre los cuales existe poca investigación en el país y mostrar tendencias en cuanto a las primeras tres, de las siete categorías de análisis. Dichas categorías son: a) Caracterización de los asesores y/o consultores, b) Gestión, c) Gestión cultural, d) Liderazgo, e) Comunicación, f) Valores y g) Estructura organizacional.

Para la recolección de la información, se estableció la utilización de una entrevista semi-estructurada conformada por 43 preguntas, aplicada a 25 asesores y/o consultores en la implementación de sgc.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, procesos de calidad, cambio organizacional.

## ABSTRACT

This research project analyzes the management scheme used for culture change management involved in the development of quality certification processes, according to the knowledge, insights and experience of 25 people who act as advisers or consultants in the implementation of Management Systems (QMS). The objectives that guided the design and development of the project were: In general: a) Understand how do consultants drive the transformation resulting from the implementation of quality certification processes b) Establish the critical factors to consider in the achievement of a change process considered successful. The specific objectives were raised: a) Identify the cultural factors that facilitate the implementation of the certification process, b) Identify the cultural factors that hinder the implementation of that process, and c) propose alternative management of cultural factors in change processes.

---

\*\* Licenciada en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional. Psicóloga y Magíster en Sociología con énfasis en Sociología Industrial y del Trabajo de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gestión y Evaluación Curricular y Diplomada en Docencia Universitaria de la Universidad Externado de Colombia. Diplomada en Métodos cualitativos y participativos de Investigación Social de la UNAD. Actualmente se desempeña como Directora de Investigación y Desarrollo del Centro de Gestión Humana y Organizaciones, de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

This exploratory and descriptive research seeks to contribute to knowledge of issues on which there is little research in Colombia and show trends in the first three of the seven categories of analysis. These categories are: a) Characterization of advisers and consultants, b) Management c) Cultural management, d) Leadership, e) Communication, f) Values, g) Organizational structure.

For the collection of information a semi-structured interview was used. It comprised 43 questions, applied to 25 advisers and consultants in the implementation of QMS.

**Key words:** Organizational culture, Quality Assurance, Organizational Change.

## INTRODUCCIÓN

La línea de investigación *Culturas corporativas y perdurabilidad empresarial* hace parte del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial, que viene trabajando en diferentes proyectos desde el año 1998. El primero de ellos consistió en *La estructuración del estado del arte* en sus temáticas de estudio. Para ello, fue necesario un barrido general de la literatura existente y de los aportes teóricos realizados por diferentes disciplinas, programas y experiencias empresariales.

Una vez estableció un marco teórico para el estudio de la cultura corporativa, se procedió a la *identificación de los elementos que permiten caracterizarla*, por lo que diseñó una matriz a partir de 6 categorías de análisis con sus respectivos subfactores. Posteriormente, incursionó en la *elaboración de casos empresariales* en profundidad que permiten constatar, enriquecer y reevaluar los conceptos y modelos de estudio propuestos de manera teórica, con la realidad de empresas que actúan en el contexto nacional.

En una nueva etapa de trabajo, y observando que las empresas pymes como estructura

económica venían creciendo y dominando el panorama empresarial y que el Estado colombiano como estrategia de crecimiento económico renovó y fortaleció los programas de apoyo orientados a estas empresas, el Grupo encaminó hacia ellas la actualización, contextualización y creación de conocimientos tendientes a proponer estrategias para garantizar su perdurabilidad y desarrollo. Por ello, mediante el proyecto de investigación *Valoraciones y representaciones que guían las acciones de los cuadros de dirección y gerencia en microempresas y empresas pymes*, vinculó el estudio de la cultura corporativa al de la perdurabilidad de este tipo de empresas, lo que implicó analizar su cultura, no solo desde una perspectiva interna, sino involucrando variables de relación con otras empresas, el sector económico en el cual actúan y el Estado.

Lo anterior, con el propósito de entender la cultura como un fenómeno que caracteriza las relaciones dentro de la organización, y que trasciende, del esquema de trabajo, a las relaciones con el entorno, demostrando que las acciones y decisiones gerenciales están determinadas por las valoraciones, representaciones y marcos de referencia de quienes las lideran. Posteriormente, se asumió el proyecto de investigación *Importancia de la gestión de la cultura corporativa, para los responsables de las Áreas de Gestión Humana de empresas medianas y grandes, que operan en Colombia*, que indagó por las similitudes y diferencias encontradas entre las propuestas de estudio que enfatizan en la importancia de la cultura organizacional como un elemento que permite a las empresas establecer rasgos de diferenciación en el mercado y elevar sus niveles competitivos, con las apreciaciones, las políticas y las prácticas que en este sentido lideran los responsables de las Áreas de Gestión Humana de empresas medianas y grandes que operan en Colombia.

Tiempo después se asumió el proyecto de investigación *Importancia de la Gestión de la Cultura, en procesos de certificación*



*de calidad*<sup>1</sup>, que indaga por las similitudes y diferencias encontradas entre las propuestas de estudio que enfatizan la importancia de gestionar la cultura de la organización como elemento esencial en el desarrollo exitoso de este tipo de procesos, con las apreciaciones, conocimientos y experiencias de consultores y/o asesores involucrados en éstos.

## REVISIÓN LITERARIA

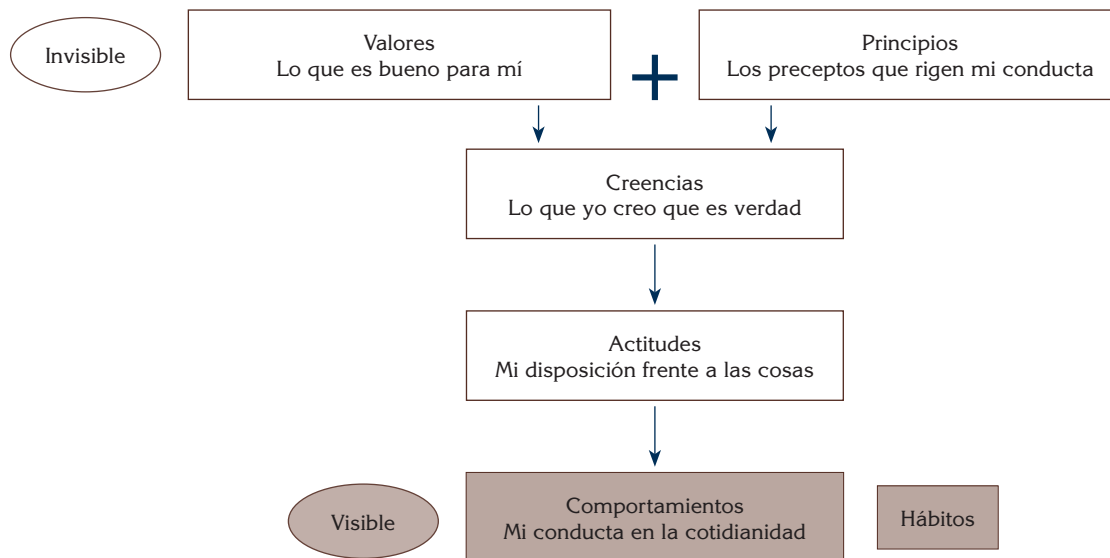
Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se procedió al análisis de: la Cultura organizacional y la Calidad; las relaciones existentes entre estos elementos y las características de los Asesores y Consultores de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).

## CULTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto a la cultura organizacional, se asume la perspectiva de ZAPATA y otros (2005), quienes retoman la discusión referida a la existencia de dos paradigmas dominantes en el estudio de la cultura organizacional: el funcionalista y el humanista. El primero de ellos se centra en una concepción pragmática de la cultura,

que la concibe como un elemento a ser utilizado por la gerencia y sus cuadros de dirección, en la que el énfasis se centra en elementos de homogeneidad, unicidad y control normativo, que intentan asegurar que las acciones de los miembros de la empresa apoyen el logro de los objetivos de la misma, dejando de lado la existencia de diversos grupos, lógicas y subculturas. El segundo, interesado en comprender los esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos. Desde esta perspectiva, la cultura deja de ser observada como simple herramienta gerencial que puede decretarse, para ser entendida como el resultado de un contexto social y del actuar interrelacionado de agentes involucrados en un colectivo, con diversos intereses y que ejercen diferentes tipos de poder. En esta concepción, las organizaciones son entendidas como sistemas socio-estructurales, y la cultura como un elemento complejo, heterogéneo, dinámico, ambivalente y producto de la historia de un grupo y de sus aprendizajes. La cultura estaría determinada por el grado de ajuste y coherencia existentes entre los elementos invisibles (valores) y los visibles que la conforman (prácticas). Las anteriores relaciones, pueden observarse en la gráfica de la siguiente página.

1 La primera fase del proyecto, realizada en el segundo semestre de 2005, consistió en el diseño de la investigación, el levantamiento del marco teórico y la construcción de los instrumentos utilizados para la recolección y sistematización de la información. La segunda fase, desarrollada en 2006, abarcó la realización y transcripción de las entrevistas y el análisis de la información. Participaron cinco estudiantes del Programa de Especialización en Gestión de Recursos Humanos, que inscribieron su tesis de grado en el Proyecto de investigación que dio origen a este trabajo. Son ellos: MARTHA TRUJILLO, VIVIAN DE LA PAVA, ANDREA GONZÁLEZ, LAURA SUÁREZ y DIANA CÁRDENAS.



Tomado de: MORALCO - Consultores Gerenciales

## CALIDAD

La articulación requerida a las empresas por las exigencias de la globalización y la competitividad organizacional ha generado la necesidad de alinearse y ponerse a tono con diferentes condiciones; una de las maneras de hacerlo es la decisión de certificar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, haciendo aplicación de las Normas ISO, que definen parámetros de conducta para la ejecución de los procesos. Los SGC, más que procesos administrativos, se consideran una filosofía que se enmarca en la cultura organizacional; por lo tanto, la certificación implica un cambio organizacional, orientado a la búsqueda de la calidad<sup>2</sup> como oportunidad de mejoramiento, que requiere el rompimiento de paradigmas para el logro de

ventajas competitivas duraderas. Un proceso de cambio se considera exitoso cuando, como producto de éste, se transforma la cultura organizacional. Lo anterior implica modificar los principios y las prácticas cotidianas, instaurando nuevas formas de percibir, apreciar y relacionarse consigo mismo, con los otros y con el ambiente.

Para satisfacer esas expectativas es necesario, entre otras cosas, que en las organizaciones se lleve a cabo un ejercicio profundo de reflexión y autocrítica sobre las lógicas gerenciales y administrativas prevalentes, el contemplar la posibilidad de impulsar transformaciones estructurales, reexaminar la forma como se desarrolla el negocio y con cuáles procesos se cuenta, de forma que se mantenga un enfoque estratégico basado en la correspondencia entre

<sup>2</sup> Según la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2000, la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes (rasgos diferenciadores) cumple con los requisitos, necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias. Así, la calidad se constituye en el atributo central de la satisfacción de los clientes, generando un valor adicional a productos y/o servicios que una empresa ofrece.



la naturaleza y visión de la organización con unos valores corporativos, que determinen efectivamente los comportamientos y las relaciones dadas dentro de la organización y entre ella y su entorno. Adicionalmente, el establecimiento de la calidad requiere involucrar a las personas, permitir su participación, partir de sus propias ideas y recursos, para convertir el cambio en algo que conduzca al mejoramiento personal, grupal y empresarial.

La Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9001:2000 especifica los requisitos para los SGC aplicables a las organizaciones que necesiten demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con las necesidades de sus clientes, con los lineamientos que le sean de aplicación y que aumenten la satisfacción del cliente. Establece ocho principios: enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor y mejora continua.

La Norma Internacional ISO/FDIS 10019 proporciona las directrices que orientan la selección de consultores de SGC y la utilización de sus servicios. Tales directrices anotan que la organización debe identificar sus necesidades y expectativas respecto al consultor, basándose en sus objetivos globales e involucrando la alta dirección en el proceso.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS ASESORES Y CONSULTORES DE SGC**

En la selección del consultor, la Norma define los siguientes elementos a considerar: a) papel del consultor y b) evaluación de sus competencias. En cuanto al primer aspecto, se determinan como funciones que debe desarrollar: a) ayudar a la organización a asegurar que el diseño e implementación del SGC sea adecuada a su cultura, características, nivel de educación y ambiente de negocio; b) ilustrar los conceptos concernientes a la gestión de la calidad de una

manera clara y entendible, prestando especial cuidado a la comprensión y adopción de los principios de gestión de la calidad; c) comunicarse con el personal en todos los niveles, involucrándolos activamente; d) aconsejar y apoyar a la organización en la identificación de los procesos apropiados y necesarios para su SGC y definir la importancia relativa, secuencia e interacción de esos procesos; e) ayudar a la organización a identificar las necesidades de documentación esencial para asegurar la planificación, operación y control eficaz de sus procesos; f) evaluar los procesos del SGC para estimular a la organización en la búsqueda de oportunidades para mejorarlos; g) ayudar a promover el enfoque basado en procesos y la mejora continua dentro de la organización; h) ayudar a identificar las necesidades de formación para permitir a la organización mantener el SGC, e i) ayudar a la organización a identificar la relación entre su SGC y cualquier otro de gestión pertinente, facilitando la integración de tales sistemas. En relación con el segundo aspecto, la evaluación de la competencia del consultor contempla: a) atributos personales, b) educación pertinente, c) conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con los objetivos de la organización respecto al SGC, d) experiencia laboral y e) conducta ética. En relación con los atributos personales, la Norma afirma que el éxito del desempeño de un consultor está determinado por: a) capacidad de observación, b) desarrollo de la percepción, c) versatilidad, d) tenacidad, e) dedicación, f) seguridad en sí mismo, g) desarrollo de competencias comunicativas, h) practicidad, i) responsabilidad y j) concebirse como un facilitador.

En relación con los conocimientos y habilidades, la Norma hace énfasis en: a) Gestión de la Calidad: normas pertinentes; sistemas de certificación/registro y acreditación nacionales e internacionales, y principios, metodologías y técnicas generales de gestión de la calidad, y b) Organización: requisitos legales y reglamentarios; requisitos del producto, proceso y

prácticas de gestión. Referente al tiempo de experiencia, la Norma expresa como mínimo cuatro años para quienes se han graduado en una universidad o seis para quienes se han graduado en secundaria. Acerca del Área de experiencia laboral, se asume que debe tener la pertinente en relación con los aspectos de dirección, y con los elementos profesionales y técnicos involucrados en los servicios de consultoría, experiencia que implica la elaboración de juicios, solución de problemas y comunicación con todas las áreas.

En cuanto a las consideraciones éticas, la Norma afirma que el consultor debe evitar o declarar cualquier conflicto de intereses que afecte el trabajo que va a llevar a cabo, mantener la confidencialidad de la información proporcionada por la organización o adquirida de ella, mantenerse independiente de organismos de certificación/registro de sgc, mantenerse imparcial en la selección de organismos de certificación/registro, proporcionar presupuestos razonables para servicios de consultoría, no crear dependencia innecesaria de sus servicios y no ofrecer servicios en los que no tenga competencia.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el esquema de gestión de la cultura organizacional, desarrollado en empresas colombianas que asumen procesos de implantación de sgc?

### OBJETIVO GENERAL

Comprender cómo se maneja la transformación cultural, derivada de la implantación de sgc, en compañías colombianas.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer factores críticos en un proceso exitoso de implantación de sgc.
- Identificar los factores que facilitan y que obstaculizan la implantación de sgc.
- Proponer alternativas de manejo de los factores culturales en procesos de cambio, relacionados con la implantación de sgc.

## METODOLOGÍA

### TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria y de carácter descriptivo, por cuanto busca aportar al conocimiento de aspectos sobre los cuales existe poca investigación en nuestro medio. El carácter del estudio no busca representatividad estadística ni llegar a generalizaciones, sino mostrar tendencias.

### POBLACIÓN Y MUESTRA

Participaron 25 personas que asesoran actividades de implementación de sgc, que cumplen con las siguientes características: experiencia profesional mínima de cinco años en la implementación de sgc, y/o en la certificación de mínimo cinco empresas, teniendo como referente la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000.

### INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

Aplicación de una entrevista semi-estructurada de 43 preguntas, agrupadas en siete categorías de análisis seleccionadas con base en los ocho principios básicos sobre los cuales se sustenta la implementación de sgc, y en particular, la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000: a) características del entrevistado, b) gestión, c) gestión de la cultura, d) liderazgo, e) co-



municación, f). valores y g) estructura organizacional.

## ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el fin de consolidar la articulación entre los procesos de investigación y de docencia, las entrevistas fueron transcritas para contar con ellas como material pedagógico de apoyo. Los resultados de la investigación se encuentran a disposición de los docentes del Centro de Gestión Humana y Organizaciones. Para analizar la información se utilizó una matriz que permitió sistematizar el contenido de las entrevistas de acuerdo con las categorías de análisis referidas a las propuestas teóricas desarrolladas por el grupo de investigación en etapas anteriores. En esta matriz se incluyó el resumen de las ideas planteadas por los entrevistados y, en los casos que lo ameritaban, el testimonio de los mismos. Este procedimiento posibilitó sistematizar la información y establecer comparaciones entre diferentes puntos de vista, así como también disponer de algunos testimonios que ilustran los hallazgos derivados del proceso. A partir del análisis estadístico<sup>3</sup> y cualitativo de la información y de los puntos de vista de los entrevistados, se procedió a establecer algunas consideraciones y conclusiones, de acuerdo con las categorías de análisis.

## RESULTADOS

### CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE ASESORAN LOS SGC, PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

En relación con la edad de los asesores, el 16% corresponde a personas entre 25 y 30 años, el

24% tiene entre 30 y 35 años, el 32% entre 35 y 45 años y el 28% restante corresponde a personas mayores de 45 años. Lo anterior evidencia que un 56% se ubica en edades comprendidas entre 30 y 45 años, resultado que refleja el fortalecimiento de un campo laboral para quienes estén en capacidad de brindar asesoría en el tema de los SGC, que en los últimos años vienen cobrando mayor importancia, dadas las características globalizadas de la economía y el mercado, la exigencia continua de competitividad, los efectos que en el entorno, las empresas, en el pensamiento y práctica gerencial, en las formas de organización en el trabajo, en el comportamiento de los trabajadores y en movimientos mundiales como el de la cultura de la calidad, la certificación de procesos y el acercamiento requerido entre los ambientes académicos y los empresariales. Igualmente, nos muestra la exigencia de formación profesional, conocimiento especializado y experiencia requerida por los procesos de implementación de SGC.

En cuanto al género de los participantes en el estudio, predominan los hombres, en un 60%. Esto puede deberse a razones de tipo cultural que, aunque vienen modificándose en Colombia, aún determinan que unos temas, disciplinas y campos de acción laboral se identifiquen como más propicios para los hombres.

En relación con el tipo de vinculación laboral de los entrevistados, el 52% trabaja tiempo completo con las empresas en las cuales apoyan la implementación y mejoramiento de este tipo de sistemas; este resultado puede estar influenciado porque la mayoría de empresas al ser grandes y medianas prefieren vincular a una persona que maneje y responda de forma continua por los temas y los procesos relacionados con las Normas de Calidad, el logro de certificación y también el costo de

<sup>3</sup> En esta actividad se contó con la colaboración de MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ, Docente del Área de Métodos Cuantitativos de la Universidad Externado de Colombia.



estos servicios que por efectos de consultoría y asesoría pueden resultar más elevados. De estas personas, el 20% se ubica en cargos que hacen parte de la gerencia alta de las organizaciones y el 32% restante en la gerencia media. Esta situación se explica debido a aspectos como la valoración, implementación, evaluación y mejoramiento de los sgc que requieren compromiso y participación de la alta dirección, definición de políticas organizacionales que faciliten el proceso, posicionamiento, reconocimiento y autonomía de los asesores en la organización, niveles de liderazgo, capacidad para la toma de decisiones gerenciales, posibilidad de trabajo en equipo, capacidad de delegación y habilidades gerenciales.

Otro 48% está conformado por personas cuya vinculación de tiempo completo es en empresas que ofrecen servicios de asesoría o consultoría. Este porcentaje se presenta posiblemente porque las empresas, además de designar personal dentro de la organización que actúen como facilitadores que apoyen el desarrollo de los sgc, requieren contratar a un consultor o asesor que, siendo externo, pueda identificar y analizar las necesidades y características de la empresa, al igual que diseñar, orientar y acompañar de forma profesional y objetiva el desarrollo de planes, programas y procesos, lo que requiere de competencias comunicativas, y asumirse como gestor de cambio capaz de movilizar esquemas mentales y prácticas cotidianas.

Al indagar por el tipo de formación académica, el 4% cuenta con estudios de doctorado, un 8% tiene título de magíster, el 60% ha alcanzado un nivel máximo de especialista, un 16% ha cursado diplomados relacionados con la temática de calidad o de gestión de la calidad y un 12% tiene formación de pregrado. Estos resultados evidencian que, en este campo, las empresas prefieren contratar personas con altos niveles de formación que maximicen la posibilidad de obtener certificaciones de calidad, apreciadas como un elemento que facilita

y agiliza el desarrollo de estrategias orientadas al logro de procesos de crecimiento, expansión e internacionalización y al establecimiento de alianzas y vínculos.

En cuanto al área disciplinar en la que los entrevistados se han formado, se observa que tan solo un 4% no cuenta con estudios de gerencia o de gestión de la calidad. Estos resultados nos indican la necesidad de profundización y especialización en el área de calidad, en la que se reconoce la existencia de propuestas, modelos y metodologías para su gestión, y nos revela como la oferta actual en formación académica contempla el diseño y ofrecimiento de una gama de programas de diferente modalidad, intensidad, duración, costo y nivel, orientados a cubrir la demanda que en este aspecto realizan las empresas, los profesionales y las tendencias organizacionales.

En relación con la naturaleza y con el tamaño de las empresas donde los entrevistados han trabajado, el 100% lo ha hecho en empresas privadas. Una razón que explica esto radica en que uno de los objetivos de los sgc se orienta a lograr la satisfacción del cliente y aumentar los niveles de competitividad de las empresas, pero en Colombia un alto porcentaje de empresas del Estado ofrecen sus servicios de forma monopólica, lo que les hace desconocer el sentido de elementos implicados en el entorno y actuar gerencial, como son: la competencia, calidad, competitividad, el cliente y la cultura del servicio. Otra razón es que algunos asesores en sgc consideran este tipo de trabajo con empresas del Estado y con trabajadores públicos como una actividad riesgosa y desgastante. También es conocido como el discurso de la competitividad, la calidad y la cultura del servicio, empieza a tener en los discursos gerenciales de las empresas estatales un espacio importante que desde hace pocos años reconoce la necesidad de romper paradigmas y gestionar procesos de cambio.

En cuanto al tamaño de las empresas asesoradas, el 4% son multinacionales; el 36%,



grandes y el 28%, medianas. Otro 28% son empresas de diversos tamaños y el restante 4% realiza pequeñas. Esta variable se explica por el perfil de los entrevistados, reflejado en su grado de experiencia y formación, y en que buscan trabajar en empresas grandes y medianas como elemento que les brinda respaldo y reconocimiento como asesores. Igualmente, suelen ser las empresas multinacionales, grandes y medianas las que responden a estándares internacionales de calidad o se están involucrando en estos procesos, que suelen presentarse en etapas no incipientes en el ciclo de vida de las empresas, por cuanto requieren desarrollo empresarial, disponer de recursos humanos y económicos, destinar tiempo al desarrollo del proceso y a la obtención de resultados, ciertas características de los integrantes de la organización y un estilo gerencial (pensamiento y acción) que, en la visión de la empresa, reconozca en la calidad un elemento orientado a la perdurabilidad, condiciones que suelen no estar presentes en la mayoría de empresas pequeñas.

En cuanto al sector de las empresas en el que los consultores han adquirido experiencia, el 44% son empresas de servicios, un 40% industrial y 12% del sector comercial. Un 4% restante se ha desempeñado exclusivamente en firmas consultoras y asesoras. Se observa que generalmente las personas que deciden asesorar *sgc* ha tenido una amplia trayectoria en el sector servicios e industrial, y solo después se vinculan o constituyen firmas de consultoría y asesoría. El campo laboral de la asesoría y la consultoría es un espacio en crecimiento, que involucra a profesionales de diversa formación y trayectoria, y se constituye en una oportunidad para realizar una actividad de tipo independiente que valida y pone en acción las experiencias personales y laborales a que se haya tenido acceso.

Al indagar por las razones principales que llevaron a los entrevistados a ser asesores o consultores, el 80% llegó a ello como una actividad derivada de su desarrollo profesio-

nal relacionado con la situación específica de la empresa en la que estaba vinculado, el 4% como resultado de la búsqueda de una ocupación complementaria, un 4% como desarrollo de una actividad considerada como momentánea o específica a un tiempo particular y el 8% restante como búsqueda de una ocupación central. Se observa que la mayoría de los entrevistados que han incursionado en la asesoría o consultoría de *sgc* lo han hecho impulsados por los conocimientos, experiencia y cercanía con la temática, adquiridos a lo largo de su desarrollo profesional, los cuales no se pueden desvincular del auge presentado en la implementación de este tipo de procesos por parte de las empresas. Solo un 8% observó en esta actividad el centro de su actividad laboral, con lo que una vez más se aprecia que las labores de consultoría y asesoría se consideran como una etapa de cierre y no de arranque de la vida productiva, que permite consolidar conocimientos y experiencias. Solo un 4% observa en esta actividad una acción complementaria a la vida laboral, lo cual podría explicarse por el tiempo, esfuerzo y dedicación exigido por este tipo de labores y por el posicionamiento profesional y empresarial que requiere el ser asesor o consultor.

En cuanto a la experiencia asesorando *sgc*, tan solo el 16% cuenta con más de diez años. Este tiempo relativamente corto se explica por la edad promedio de los entrevistados, por el camino recorrido en el ámbito profesional que se requiere para llegar al desempeño de este rol y porque los *sgc* cobran importancia en Colombia a mediados de la década de los ochenta.

En relación con el sector económico de las empresas en las que los entrevistados han asesorado la implementación de *sgc*, las empresas ubicadas en el sector industrial arrojaron un 48%, junto con un 44% del sector servicios y un 8% del sector comercial. Aunque el objetivo final del *sgc* es lograr la satisfacción total del cliente, la forma de lograrlo difiere según el tipo

de actividad que desarrollan las empresas. En el sector industrial existen procesos productivos enfocados a la elaboración de productos tangibles que deben ceñirse a estándares de calidad; mientras que en las empresas de servicios que se están posicionando y adquiriendo mayor importancia es más complejo establecer indicadores para evaluar procesos y logros. La razón de la poca participación de empresas comerciales en la investigación es que en Colombia un gran número de empresas no se dedica exclusivamente a labores comerciales.

## GESTIÓN

En cuanto a las principales motivaciones que impulsaron a los empresarios a buscar la certificación, los participantes manifiestan que un 40% lo hace porque pretenden expandirse a mercados internacionales; un 28% tiene como motivación fortalecer la imagen institucional y otro tanto como respuesta a la imposición de los clientes. El restante 4% lo hace con el fin de establecer alianzas estratégicas.

En relación con las condiciones facilitadoras en el logro de la certificación, los entrevistados manifiestan el mejoramiento de la organización a nivel de procesos internos y de atención a clientes, así como el compromiso y la participación de la alta gerencia y concebir la certificación como un sistema que involucra a todos los trabajadores. En cuanto a las condiciones obstaculizadoras, consideran que la principal está en involucrarse en el proceso solo por la obtención del certificado o por cumplir con un requisito que el cliente exige, sin comprender que no basta el certificado, sin un cambio a nivel de procesos y prácticas internas. Otra condición que obstaculiza es la informalidad en los procesos, así como la falta de gestión para neutralizar las resistencias al cambio.

El interés que pueda generar en cada uno de los niveles de la empresa el hecho que

al cumplir con los requerimientos para lograr la certificación se están garantizando mejores condiciones para los individuos, es un incentivo que mueve las voluntades de directivos y trabajadores. Cuando quien lidera reconoce esto, permite una mayor apertura y democratización en las formas de poder para cultivar esos sentimientos de identidad y compromiso. Situación distinta a la de gerentes y equipos de trabajo que ven en el SGC un trámite que permite acceder a determinados beneficios. Esta perspectiva efectivista es profundamente miope respecto a los alcances de la implementación de dicho sistema y termina malogrando una oportunidad concreta de mejora; por lo tanto, los cambios presentados son en muchos casos superficiales y obedecen más a la urgencia del documento que certifica, que a un ejercicio colectivo de reflexión.

En relación con las consideraciones que permiten concluir que un proceso fue exitoso, el 48% de los entrevistados coincide en afirmar que esto es posible si se produjeron cambios en cuanto a las formas de organización del trabajo; el 28% manifiesta que el éxito del proceso se evidencia si hubo detección y corrección de problemas que afectan los niveles de competitividad, otro 12% considera que el éxito se refleja en un mejor posicionamiento en el mercado; un 8%, en elementos diversos (control, seguridad) y el 4%, en una mejora en las relaciones con el entorno. Este último porcentaje podría deberse a que la certificación es observada como una mejora interna, que solo después se refleja en las relaciones establecidas con el exterior. En relación con las consideraciones que permiten concluir que un proceso de implantación de SGC ha fracasado, el 60% de los entrevistados coincide en afirmar que no se logren modificaciones reales y sostenidas en el tiempo en cuanto a la forma de operar; el 20%, si no se logran mejoras en la condición competitiva de la empresa; el 12%, si no se logran modificaciones reales y sostenidas en el



tiempo en cuanto a la forma como la empresa se relaciona con el entorno y el 8% restante lo atribuye a otros aspectos.

Al indagar por las circunstancias empresariales que facilitan la implantación de sgc con base en la Norma Técnica Colombiana, la totalidad de entrevistados considera la voluntad y compromiso de la alta gerencia con respecto al proceso, la solidez económica de la empresa, contar con un equipo que se responsabilice del proceso, existencia de comunicación horizontal, y concepción y valoración de la calidad como elemento diferenciador y la cultura de servicio. Se mencionó que en el sector servicios es más difícil medir los costos y los efectos de no contar con una cultura orientada a la calidad.

## GESTIÓN DE LA CULTURA

Al indagar por el nivel de conocimiento que tienen las empresas colombianas que buscan certificarse sobre la temática de cultura organizacional, ninguno de los entrevistados considera que las empresas tengan un alto grado de conocimiento relacionado con este concepto desde una perspectiva teórica y práctica. El 12% no tiene conocimiento sobre los elementos que abarca la cultura corporativa, de sus posibilidades y límites, de los modelos de estudio existentes, de los procesos intervinientes en su creación, consolidación o transformación; el 32% maneja conocimientos teóricos relacionados con la temática desde una perspectiva teórica. El 56% restante de los participantes en el estudio considera que las empresas asesoradas tienen conocimientos incipientes.

En relación con su opinión respecto a la importancia práctica concedida a la cultura organizacional, en procesos de certificación de la calidad, un 28% afirma que no considera a la cultura como uno de los aspectos relevantes; el 16% considera que la cultura puede ser una de las variables intervinientes en la implantación de procesos de certificación; un 24% considera la cultura como una de las variables que requiere

ser gestionada al ser un elemento relevante en este tipo de procesos y el 32% restante considera que, en la práctica, la cultura es la variable que explica en gran medida el éxito o fracaso en la implantación de procesos de certificación de calidad. Se resalta como los entrevistados con más años de experiencia son los que reconocen la importancia de la cultura, producto seguramente de ejemplos concretos que verifican lo vital que es gestionar la cultura en procesos de certificación y de la posibilidad de verificar los elementos que permitieron a algunas empresas el mantenimiento, evaluación y mejoramiento de los sgc.

En cuanto a la forma como las empresas deben considerar el tema de la cultura en los procesos de certificación de la calidad, el 88% considera la cultura como un factor determinante y clave en un proceso de certificación, un 8% sostiene que la cultura es un elemento a considerar y una proporción menor, correspondiente al 4%, plantea que en este tipo de procesos la cultura no es un elemento importante a tener en cuenta.

Al indagar por los aspectos más relevantes en la implantación de estos procesos, se reconocen 3 principales: a) involucrar desde el principio a toda la organización, lo que incluye comunicación desde que se decide iniciar el proceso, sensibilización de los colaboradores, capacitación general a todo nivel y específica para algunas áreas de responsabilidad, b) el conocimiento del negocio, del entorno y de la empresa, sus objetivos estratégicos y el aporte de cada trabajador al logro de los mismos, y c) el cambio de mentalidad hacia la calidad y el servicio, convirtiéndolos en filosofía, estilo de vida y valor cultural.

En relación con las políticas organizacionales que facilitan la implantación de procesos de calidad, los entrevistados señalaron que la organización tenga una planeación estratégica clara y difundida, a la cual preferiblemente debe llegarse con la participación y aporte de todos, que el Comité de Calidad sea de un alto nivel

en la organización, que la calidad se convierta en una política de la empresa. En cuanto a las acciones gerenciales que facilitan la implantación de procesos de calidad, los entrevistados manifiestan que los líderes deben dar ejemplo de compromiso con el proceso, incluyendo su propia participación y la asignación de recursos, el proporcionar autonomía y empoderar a la gente como símbolo de confianza, y generar mecanismos de participación y canales de comunicación disponibles permanentemente a todos los niveles de la organización.

Al indagar respecto a la existencia de mecanismos alternos a los propuestos por la gerencia general que promuevan el cambio cultural como parte de la implantación de sgc, en un 24% los entrevistados consideran que no existen otros mecanismos, diferentes a los generados por ella. Por el contrario, el otro 76% afirma que existen mecanismos adicionales que en un 8% son generados por los propietarios de la empresa, el 28% por los asesores o consultores externos y, finalmente, un 40% los atribuye a personas diferentes a las mencionadas. Los anteriores datos reiteran que si a partir de la implantación de sgc no se da un cambio en la manera de hacer las cosas que se consolide a través del tiempo, el proceso de certificación habrá fracasado. Igualmente, reconoce la importancia de la gestión cultural en diferentes niveles de la organización y la necesidad de seguimiento y control para volver hábito la calidad, atender las propuestas de los líderes del proceso y promover la participación activa de la gerencia media y de los asesores externos.

En cuanto a los recursos con los que se ha contado para el desarrollo de procesos de modificación cultural en la implantación de sgc, únicamente el 4% de los participantes manifiesta haber contado con más de los recursos requeridos para establecerlos, porcentaje que corresponde a grandes empresas. Otro 48% manifiesta que las empresas aportan los recursos necesarios para el desarrollo de proce-

sos de cambio de este tipo y el 48% restante manifiesta que las empresas no conceden los recursos requeridos. En cuanto a los recursos más importantes se anotan: voluntad y participación de la gerencia, políticas organizacionales claras en relación con el trabajo a desarrollar, recursos económicos y humanos, información, conocimientos y experiencia, tiempo y disponibilidad de los trabajadores, espacios de reunión, formación y capacitación, incentivos, y flexibilización para asumir nuevos roles y responsabilidades.

En relación con las políticas organizacionales que obstaculizan la implantación de procesos de calidad, se señalaron las siguientes: excluir alguna o varias áreas del proceso; imponer el proceso; una estructura piramidal que facilite la burocracia y que genera demora en la toma de decisiones; políticas de manejo y desarrollo humano inadecuadas en las que no existe una concepción clara del desarrollo de la gente.

En cuanto a las acciones gerenciales que obstaculizan la implantación de procesos, se señalan: la falta de compromiso y acción gerencial, falta de asignación de recursos, autoritarismo, urgencia de certificarse y falta de evaluación y seguimiento.

En relación con las creencias arraigadas que suelen acompañar la implantación de sgc, los entrevistados destacan en cuanto al proceso que éste suele ser concebido en forma negativa como una exigencia que aumenta la carga de trabajo por cuanto requiere y genera un excesivo conjunto de documentos y formatos, que muchas veces no se observan como válidos, por cuanto se considera que se están obteniendo buenos resultados a nivel organizacional derivados de las formas tradicionales como se viene laborando. De otro lado, la implantación de sgc se concibe como un fin o herramienta orientada al logro de mejores procesos y al incremento en las ventas derivado de la generación y consolidación de buenas prácticas administrativas. En relación con los trabajadores, se observa la



presencia de creencias encontradas o contradictorias al momento de implantar un sgc. Se menciona como aspecto negativo el temor a que aumente el trabajo y el control sobre el mismo (evaluación de resultados, establecimiento de indicadores, factores de medida, etc.), que no se dan cambios profundos y reales, despidos masivos por el establecimiento, estandarización y mejoramiento de procesos, temor a lo desconocido, dificultad para adaptarse a los cambios derivados del proceso, perder el trabajo o algunas de sus características (formas de realizarlo, grupos de interacción, relaciones con los jefes y compañeros, exigencia de nuevos conocimientos, habilidades y competencias), a que la responsabilidad del proceso recaiga en un área o en unas personas. En relación con las creencias en cuanto a las dificultades presentes al implantar procesos de sgc, los entrevistados manifiestan que una de ellas es el temor a la competencia y a dar a conocer a otros sus procesos y su *know how*, así como la creencia arraigada de que el proceso es muy dispendioso y aleja de la dinámica propia a la organización.

Por otro lado, se tienen expectativas positivas frente al empoderamiento, la delegación de responsabilidades, y la posibilidad de que si la empresa gana y aumenta sus ventas, el empleado reciba una mayor retribución. En relación con las creencias en cuanto a los logros factibles derivados de la implantación de sgc, los entrevistados sostienen que las más representativas son mejorar el posicionamiento de la empresa y lograr una mayor organización y control.

Existen creencias favorecedoras en cuanto al proceso de implantación de sgc: que genera una nueva forma de hacer las cosas, fomenta la optimización de los recursos, se garantiza el control de los procesos. En cuanto a las creencias favorecedoras presentes en los trabajadores, algunos entrevistados perciben que para un buen grupo de ellos no existen creencias positivas en relación con la implantación

de sgc. Para otros se logra descentralizar la toma de decisiones, empoderamiento, agilidad, reconocimiento y una organización transparente, abierta a cambios y que brinda resultados. En relación con las creencias favorecedoras en cuanto a los logros factibles de obtener con la implantación de sgc, los entrevistados mencionan el fortalecerse en el mercado, mejorar los procesos, obtener capacitación y trabajar como equipo.

Dentro de lo expresado por los entrevistados, se presentan algunas creencias que obstaculizan el proceso de implantación de sgc, de las cuales se destaca la sensación en el aumento de la carga laboral, un sistema que se limita al diligenciamiento de documentos y formatos (importancia de la forma) para la obtención de una certificación, que muchas veces complica los procesos y el operar de la empresa y que en realidad no modifica el estilo organizacional, por lo que es difícil mantener el sistema en el tiempo.

En relación con las sugerencias que los asesores y consultores entrevistados orientan al manejo de las creencias obstaculizadoras que acompañan la implantación de los sgc, se anotan: sistemas de comunicación organizacional que permeen todos los niveles de la organización; sgc atados a la planeación estratégica desde antes de dar inicio al proceso; establecer un proceso de sensibilización inicial, explicando claramente los beneficios y desventajas de la implantación del sistema, así como su importancia para la organización; diseñar un programa de capacitación en lenguaje acorde con cada nivel de la empresa y el rol a desempeñar en el proceso y en la organización antes, durante y después de la obtención de la certificación; evidenciar el "gana-gana" del sistema a todos los trabajadores y cumplir con las expectativas generadas que deben ser objetivamente planteadas; tomar como ejemplo experiencias exitosas de empresas del mismo sector para que genere un efecto positivo en la gente, y mostrar resultados en el corto, mediano y largo plazo.

En cuanto al seguimiento que las empresas efectúan en materia de cultura organizacional tras la certificación de calidad, el 40% de los entrevistados coincide en afirmar que las empresas colombianas no se preocupan por diseñar un plan de seguimiento a los logros obtenidos; el 20% considera que el seguimiento es precario, con actividades inconexas tendientes a realizarlo; el 32% manifiesta que la empresa cuenta con una política clara y con unas actividades derivadas de ella, encaminadas a monitorear el comportamiento de la empresa una vez ha logrado certificarse; y el 8% restante manifiesta que las empresas tienen y aplican una política de seguimiento y ejecutan las actividades que hacen parte de ella, con el fin de detectar anomalías y corregir posibles involuciones. En estos dos últimos porcentajes las empresas en su gran mayoría son grandes. Se plantea la necesidad de hacer seguimiento a los logros y a las posibles debilidades producto de la implantación que pueden evidenciarse tras la certificación, pero se anota que este seguimiento debe ir más allá de los controles periódicos que establece la norma, o que realizan los auditores externos, para convertirse en un sistema que asegure la consolidación de las nuevas prácticas organizacionales y su incorporación en la cultura.

Se indagó también respecto a las recomendaciones que los entrevistados darían para mejorar el manejo de la Gestión Cultural en procesos de certificación de la calidad con base en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2000, teniendo en cuenta el contexto en el que se desenvuelven las empresas colombianas. Se planteó como necesidad iniciar el proceso con la firme convicción de mejorar el desempeño total de la organización y no solo por la obtención del certificado, conocimiento y la divulgación masiva de la norma y su relación con la cultura de la organización, trabajar en la cultura organizacional como política de la gerencia (caracterizarla, analizarla e intervenirla), buscar los cambios requeridos para

poder evolucionar hacia estándares de calidad, involucrar trabajadores conocedores de la temática desde el inicio del proceso, tener claro qué es lo que quiere lograr la organización y darlo a conocer a los trabajadores explicitando qué pueden ellos esperar del proceso y qué está requiriendo la empresa de ellos.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con lo expuesto, se observa que no se perciben políticas ni procesos claramente establecidos, tendientes al conocimiento, consolidación y/o transformación de la cultura organizacional; más aún, pareciera no ser claro para quienes están liderando las organizaciones que deciden certificarse, que la cultura organizacional es un elemento fundamental para el éxito de un proceso de implantación de sgc.

Es preocupante encontrar que para algunas empresas la cultura organizacional y su gestión no se considera como un factor clave, relacionado con un aspecto como es el de la calidad y el servicio y con procesos de implantación de sgc; en este sentido, el conocimiento previo de la norma, de su espíritu, de los aspectos que abarca y de los efectos de la misma en los pensamientos y las prácticas de las personas, los grupos y las organizaciones parece incipiente por parte de algunos miembros de la alta gerencia y también de algunos asesores y consultores que se desempeñan en este campo. Desde luego, si se desconoce la temática tanto desde la teoría como desde la práctica, es muy difícil determinar su importancia. Sin embargo, en el estudio se puede apreciar que los asesores y consultores con mayor experiencia tienen clara la importancia de la gestión de la cultura organizacional en la implementación de procesos de certificación; a la vez que asumen que existe un conjunto de esquemas mentales y de valores que deberían soportar y caracterizar a aquellas empresas que deciden y optan por un sistema de certificación de este tipo.



La cultura organizacional es fundamental, porque es el elemento que soporta y sostiene en el tiempo los *SGC*, da cuenta de una forma de ser, de concebirse, trabajar, de organizar el trabajo y de relacionarse, que se convierte en un estilo de vida empresarial y gerencial. Es un elemento clave, un factor determinante para el éxito del proceso de implantación, independiente del sector económico, la ubicación geográfica o el tamaño de la empresa. Sin que exista una gestión cultural direccionada al logro de los objetivos de la empresa y a la apuesta por la calidad en todo lo que ella hace, el proceso de certificación y el sostenimiento del *SGC* habrán fracasado.

Es necesario que los líderes de la organización garanticen mecanismos que promuevan y faciliten el que los trabajadores se involucren en el proceso, logrando en ellos conocimiento, comprensión, aceptación y compromiso con el proceso. La implantación de *SGC* se concibe como procesos de cambio factibles de ser gestionados, si se conocen las respuestas emocionales que suelen acompañar este tipo de procesos, si se establecen mecanismos que neutralicen las resistencias al proceso y si se manejan ciertos conceptos y modelos de transición organizacional.

La gestión de la cultura organizacional lleva a las empresas a enfrentar exitosamente los retos de perdurabilidad y competitividad, por cuanto comporta elementos fuertemente arraigados en la historia organizacional, su estructura, sus estilos de dirección, sus formas de organización del trabajo y en los aprendizajes logrados a lo largo de su evolución, crecimiento y desarrollo. Los líderes organizacionales deben gestionar la cultura buscando la coherencia entre aspectos formales e informales presentes en la organización, entre los pensamientos (discursos) y las prácticas (acciones) gerenciales, y entre los principios y las vivencias cotidianas; igualmente, es importante aumentar los niveles de cohesión entre las personas, los grupos y las áreas constitutivas de la organización, y, por

último, la adaptabilidad de la empresa a las condiciones cambiantes del ámbito y del entorno organizacional, estableciendo el trabajar bajo un principio de calidad como una práctica y un hábito individual, grupal y organizacional internalizado e institucionalizado. La coherencia, cohesión y adaptabilidad se conciben como tres elementos que facilitarán la credibilidad y gobernabilidad de las organizaciones.

De otro lado, una vez que los líderes tienen claramente definida la estrategia a seguir y ésta se encuentra debidamente alineada con una estructura organizacional acorde con el trabajo por procesos, la cultura se convierte en un factor de adhesión, de cohesión y de movilización hacia el cumplimiento de la estrategia, convirtiéndose así en un elemento fundamental de la gerencia. Para enriquecer el proceso y vivenciar uno de los principios del sistema de calidad, como es el de mejoramiento continuo, es necesario que la decisión de certificarse sea parte de la estrategia de la empresa a la cual se ha llegado por convencimiento y no como respuesta apresurada a una exigencia externa o a un afán de mejoramiento de imagen a nivel comercial. Igualmente, se requiere generar mecanismos de participación y canales de comunicación de doble vía. Al sentirse parte del proceso, los trabajadores de forma espontánea podrán plantear soluciones y sugerencias enfocadas al mejoramiento y a la optimización de procesos.

De igual manera, en un proceso de gestión de la cultura se asume que los cambios logrados no deben ser momentáneos, sino permanecer y perdurar en el tiempo. Esto será posible cuando los cambios logran involucrarse en la cultura de las organizaciones. Si los cambios se buscan con el propósito de dar respuesta a una exigencia y se observan como una conveniencia, su carácter será efímero y momentáneo, incapaz de estructurar una cultura de la calidad, pues un proceso falto de sentido no podrá generar transformaciones lo suficientemente fuertes que puedan incorporarse a la estructura y al orden



social presentes en la organización y de esta forma llegar a formar la identidad y carácter de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA, OLGA (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

ANZOLA, OLGA (2005). "Valoraciones y representaciones que guían las acciones de los cuadros de dirección y gerencia en MiPymes", en *Avances en investigación económica, administrativa y contable*, (pp.143-158). Medellín: Universidad de Medellín.

ANZOLA, OLGA (2007). "Importancia dada a la gestión de la cultura corporativa, por los responsables del área de talento humano de empresas colombianas medianas y grandes", en II Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración de Empresas. 10-12 Octubre, Manizales: Universidad Nacional de Colombia (paper).

ANZOLA, OLGA y otro (2005). *Cultura, supervivencia y perdurabilidad organizacional. Una aproximación*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

ANZOLA, OLGA y otro (2007) *Determinantes de las acciones gerenciales en microempresas y empresas pymes*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

BELTRÁN, ALEJANDRO, OLGA ANZOLA y otros (2006). *Mejorando la competitividad de la Pyme. Desarrollo y aplicación de Modelos de Gestión*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia

CAICEDO, SUGEY y MARISOL CALDAS (2002). "La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sgc basados en la norma ISO9000", en *Revista Innovar* (20), 135-48. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

CANTU, HUMBERTO (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGrawHill.

GUTIÉRREZ, LILIANA (2004). *Gestión Cultural en Procesos de Certificación con base en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 versión 2000*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

JIMÉNEZ, JOAQUÍN (2006). "La gestión de la calidad una perspectiva de competitividad", en *Revista Gestión* (1), 10-18. Cartagena: Fundación Instituto Tecnológico de Comfenalco.

KOTTER, JHON (1997). *El líder del cambio*. México: McGrawHill.

PODESTA, MARÍA (2003). *El papel de un equipo directivo en la transformación cultural. El Caso ACES*. Medellín: Universidad EAFIT.

TORRES, JOSÉ (2000). "La calidad como un factor clave de la cultura en la organización", en *Revista Pensamiento y Gestión* (8), 25-41. Barranquilla: Universidad del Norte.

TREMBLA, MICHEL y PILLES SIMARD (2005). "La movilización de los recursos humanos: Una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad", en *Revista Latinoamericana de Administración* (35), 67-86. Bogotá: CLADEA.

ZAPATA, ÁLVARO y otros (2005). "Cultura organizacional para la Calidad Total", en Encuentro Nacional de Investigación en Administración, 5-8 Noviembre Cali, Ascolfa, (paper).

