



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

**SIGNIFICADOS ACERCA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SENA REGIONAL CALDAS**

LUZ ADRIANA SEPÚLVEDA GÓMEZ

Administradora de Empresas
Universidad Nacional de Colombia

MARÍA XIMENA PATIÑO CORREA

Psicóloga
Universidad de Manizales

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES, ENERO DE 2013**



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

**SIGNIFICADOS ACERCA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SENA REGIONAL CALDAS**

LUZ ADRIANA SEPÚLVEDA GÓMEZ

Administradora de Empresas
Universidad Nacional de Colombia

MARÍA XIMENA PATIÑO CORREA

Psicóloga
Universidad de Manizales

Tesis para optar al título de Magister en Gerencia del Talento Humano

Asesor:

Ps., Mg. Ariel Cesar Núñez Rojas

**Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Programa de Psicología
Maestría en Gerencia del Talento Humano
Manizales, enero de 2013**

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Manizales, por todos los conocimientos adquiridos.

Al SENA Regional Caldas, por brindarnos la confianza y el respaldo en el desarrollo de la investigación, permitiéndonos la culminación de una meta importante en nuestras vidas.

A nuestro Director de Tesis, Ariel César Núñez, por ayudarnos a retomar el camino y acompañarnos hasta el final del logro de este gran sueño.

A María Cristina Palacio, por su asesoría incondicional y por su confianza.

A nuestras familias por el apoyo, cariño y comprensión.

A Dios por brindarnos la fortaleza y no dejarnos desfallecer ante las situaciones que se atravesaron en la conquista de esta meta.

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACION.....	5
CONTEXTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	7
Contexto Institucional.....	7
Contexto Teórico y Problémico.....	12
METODOLOGÍA.....	31
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	34
Calidad sin principios, calidad sin sentido.....	34
¿Temor al cambio o temor a ser cambiado?.....	60
Certificación: ¿Inicio o fin de la Calidad?.....	75
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES.....	88
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.....	90
ANEXOS.....	94

1. PRESENTACION

La presente investigación se desarrolló en el marco de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Este proceso tuvo como propósito identificar, describir y analizar los significados que han construido un grupo de personas que participó en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de cuatro centros de formación del SENA Regional Caldas.

La globalización de las relaciones económicas, la revolución tecnológica y los cambios en los modelos de gestión han determinado en las últimas décadas los retos a los que cada uno de los países debe enfrentarse; al estar inmersos en el comercio mundial, bajo una lógica de libre mercado e igualdad de condiciones se hace necesario diseñar e implementar estrategias que permitan afrontar tales desafíos con innovación, creatividad y competitividad.

En muchos países, el acceso a nuevas tecnologías y la transformación de los ámbitos laborales, a nivel educativo y gerencial se ha realizado de manera independiente y desarticulada, situación que ha generado obsolescencia en los procesos, actitudes negativas y desempeño deficiente por parte de los trabajadores y directivos de las organizaciones reflejados en poca adaptabilidad a un mercado más dinámico, informado y, por lo tanto, exigente.

Ante las nuevas exigencias del mercado, caracterizadas por la apertura económica y comercial, en donde las fronteras desaparecen, y donde el cliente cuenta con múltiples posibilidades para obtener el producto deseado, las organizaciones deben crear formas de actuación que les permitan mantenerse en el mercado de manera competitiva y rentable, situación que ha llevado a que la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad se convierta para las organizaciones en una necesidad imperativa de supervivencia.

La experiencia en procesos de asesoría y la participación directa en el diseño e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad por parte de las investigadoras, a

través de los cuales se han podido detectar algunas fallas en el procedimiento de implementación generando resistencias en las personas que dificultan la adopción de este proceso, ha despertado el interés por indagar y conocer los significados que un grupo de personas ha construido con relación al proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001:2000.

El SENA Regional Caldas no ha sido ajeno a esta situación e implementó su Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma NTC ISO 9001:2000, el cual está certificado desde el año 2005. De esta manera, surge el interés de analizar la forma cómo se implementó el sistema de calidad en cuatro de los centros de formación de la regional, a partir de la descripción de los significados que han construido las personas de la organización que participaron en dicho proceso.

La novedad de este estudio radica en la no existencia de investigaciones reportadas que vinculen los Significados y la Implementación de los SGC, además a nivel institucional no se ha realizado, hasta el momento, un análisis del significado que las personas otorgan al Sistema de Gestión de Calidad implementado en el SENA.

Los resultados de este estudio ofrecerán información que podría resultar útil para aquellas organizaciones que se encuentren en proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad o aquellas que, como el SENA, ya lo hayan implementado y que estén interesadas en realizar una revisión de la forma como se llevó a cabo dicho proceso y deseen realizar ajustes para próximas experiencias.

En la medida que se evidencien las ideas, los conceptos, los sentimientos y las vivencias en torno a la forma como se llevó a cabo el proceso de implementación, se podrán proponer unos parámetros, a manera de conclusión, que contribuyan a la adecuada adopción de este proceso.

2. CONTEXTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

2.1 . Contexto Institucional

La globalización de las relaciones económicas, la revolución tecnológica y los cambios en los modelos de gestión han determinado en las últimas décadas los retos a los que cada uno de los países debe enfrentarse, dado que al estar inmersos en el comercio mundial, bajo una lógica de libre mercado e igualdad de condiciones se hace necesario diseñar e implementar estrategias que permitan afrontar tales desafíos con innovación, creatividad y competitividad.

En muchos países, el acceso a nuevas tecnologías y la transformación de los ámbitos laborales, a nivel educativo y gerencial se ha realizado de manera independiente y desarticulada, situación que ha generado obsolescencia en los procesos, actitudes negativas y desempeño deficiente por parte de los trabajadores y directivos de las organizaciones reflejados en poca adaptabilidad a un mercado más dinámico, informado y, por lo tanto, exigente.

En este contexto, surge como factor clave la preparación del talento humano: Entrenamiento, Capacitación y Formación que permitan la preparación de nuevos perfiles a través del desarrollo permanente y continuo de los trabajadores.

Como se menciona en el Plan Estratégico del SENA 2007 – 2010, permanecer con éxito en estos complejos escenarios internacionales e integrarse en las corrientes mundiales del comercio, exige de las organizaciones productivas y de los países, un compromiso total con la calidad: de los bienes y servicios que se producen, de los procesos y sistemas de gestión que se implementen, y del talento humano que gestiona procesos y sistemas para generar bienes y servicios de calidad.

Es así como, surge la necesidad imperativa para los países de capacitar decididamente a su capital humano, a través de procesos que faciliten la incorporación de los mismos al sector productivo con criterios de productividad, competitividad y equidad que contribuyan al desarrollo del mismo.

Según CINTERFOR (2006) la Formación Profesional es entendida como una actividad cuyo objeto es descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria que pretende preparar a las personas para el trabajo, se convierte en la principal herramienta con la cual cuentan los países para enfrentar con eficiencia los desafíos de un mundo globalizado que exige, más allá de la especialización en un oficio específico, trabajadores flexibles, móviles y con capacidad de adaptación a las nuevas exigencias del mercado.

Pese a que el requisito de calidad empezó a ser aplicado a los productos, los servicios no son ajenos a esta exigencia, los clientes cada vez más se concientizan de la importancia de adquirir un servicio que no solo cumpla sino que supere sus expectativas. Dentro de esta gama de servicios se encuentra la formación profesional y es evidente como los clientes y los usuarios de la formación, se interesan por conocer las mejores ofertas que se presentan en el mercado.

Lo anterior hace que las instituciones de formación profesional se interesen por mejorar la eficiencia y pertinencia de sus actividades lo cual se ve reflejado en la adopción de mecanismos de gestión que garanticen la calidad en el servicio ofertado. Esta tendencia viene siendo expresada mediante la adopción de acciones de dirección y participación en las cuales se adoptan herramientas y se ejecutan acciones institucionales encaminadas a desarrollar una cultura de calidad. Tales acciones, usualmente inmersas en la filosofía del mejoramiento continuo o en procesos de modernización institucional implican actividades de capacitación a los funcionarios, búsqueda de factores críticos, aclaración de la misión y objetivos que conllevan, por si mismas, mejoras cualitativas institucionales.

Según CINTERFOR, se identifican tres enfoques de calidad que están siendo aplicados por las instituciones de Formación Profesional:

- *Calidad normativa o de conformidad.* La cual plantea la necesidad de que el formador y la formación posean unos contenidos mínimos y unas técnicas o estrategias básicas que deberían ser un todo integrado y fácilmente valorable para el desarrollo de su función, para la coordinación y el trabajo en equipo y para las propuestas de mejora e innovación. En este terreno se puede incluir la conformidad de los procesos desarrollados en relación con una norma, como la ISO 9000, que especifica los procesos mínimos necesarios cuya ejecución consistente y debidamente documentada permita prever razonablemente que procesos buenos conduzcan a buenos resultados.

- *Calidad como adaptación a las necesidades, expectativas, y motivaciones del cliente.* En el caso de la formación profesional el “cliente” refiere a los diversos actores con los que se relaciona: el sistema productivo, las empresas, las organizaciones, la familia y la sociedad en general en las que debe insertarse la población destinataria de la formación. Y, obviamente, los propios participantes con sus singularidades y necesidades específicas (también los “clientes internos” deben ser tenidos en cuenta: los otros integrantes o equipos de la institución).

- *Calidad entendida como respuesta a expectativas y motivaciones personales y sociales a través de la creación de actitudes y conocimientos.* Este nivel implica no sólo los contenidos intrínsecos de la formación sino también los procesos de gestión y organización, entre los que se incluyen el trabajo en equipo de los miembros de la institución de formación y, sobre todo, la generación de una cultura capaz de integrar y responsabilizar a todos los miembros que intervienen en los procesos, generando formas innovadoras de gestionar la formación.

Este interés creciente por la calidad, hace que no sea suficiente con la implementación del Sistema, sino que cada vez más las organizaciones necesitan lograr la certificación a través de un organismo acreditado para tal fin.

En Colombia, hace 55 años, fue creado El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) como la institución encargada de impartir Formación para el trabajo a todos los ciudadanos.

En concordancia con la Misión y con los objetivos de la institución, se expidió el decreto 1120 de 1996 por parte del Ministerio de la Protección Social que señala para el SENA, la responsabilidad de liderar en el país, la creación de un Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y lo faculta para proponer políticas y trazar directrices a nivel nacional, sobre la formación profesional para el trabajo, de modo que se garantice la **calidad**, pertinencia, eficacia y cobertura requeridas para promover la educación permanente a través de la cadena de formación.

En este contexto el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, inicia el proceso de implementación y certificación de su Sistema de Gestión de Calidad como una de las estrategias que le permite garantizar la calidad en los servicios ofrecidos. Es así como en cumplimiento del Plan Estratégico 2002 – 2006 “SENA: Conocimiento para todos los Colombianos” y de la Ley 872 de 2003: por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, se inicia el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma NTC GP 1000: 2004. (Aplicación de la Norma NTC ISO 9001:2000 para las instituciones de Formación)

El Artículo 1º de la Ley 872 del 30 de diciembre de 2003, creó el Sistema de Gestión de la Calidad de las Entidades del Estado, *“como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.”*

Mediante el Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004, se reglamentó la Ley 872 de 2003 y se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. En concordancia con dicha ley y teniendo en cuenta las directrices del plan estratégico 2002-2006, el SENA inicia la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad. En el plan estratégico se plantea como una preocupación estratégica la ausencia de procesos y de su aseguramiento, lo que se ve reflejado en el desconocimiento de la cadena de valor ideal de la entidad, por lo cual se requiere el levantamiento de los procesos, subprocesos, actividades y tareas en tres niveles necesarios: estratégico, táctico y operativo.

Para estos efectos, el Plan estratégico 2002-2006 “SENA una organización de Conocimiento”, señala las siguientes directrices:

- Orientación hacia los clientes: con un enfoque de gerencia comercial de productos y servicios, se impulsó el diseño, puesta en marcha y consolidación de una política de gestión encaminada a fortalecer, orientar, actualizar, comercializar y actualizar el portafolio de servicios del SENA de manera proactiva. Para este efecto se están desarrollando esquemas permanentes de inteligencia competitiva con el objetivo de responder de manera eficiente, oportuna y pertinente a las necesidades y oportunidades de clientes internos y externos.
- Gestión orientada hacia los resultados: la magnitud de las responsabilidades sociales que corresponden al SENA y el principio de imputabilidad de sus acciones que es inherente a su naturaleza, hacen que su gestión esté orientada hacia resultados que reconozcan sus grupos de referencia y que éstos sean medibles. Para estos efectos se definió un modelo de planeación, presupuestario, y medición de gestión integrado por indicadores de resultado e impacto que permite evaluar el desempeño de la entidad y generar información oportuna para la toma de decisiones, visibles a la luz pública y ante la ciudadanía.

- Calidad: interés marcado por la calidad de todo lo que hagan todos y cada uno de los miembros de la entidad, bajo la normalización de los procesos clave y la implementación del Sistema de Calidad en toda la entidad.

De esta forma, el SENA ha continuado su transformación organizacional para consolidar el paso de una organización por funciones a una organización que actúa por procesos, para lo cual ha diseñado y puesto en práctica un sistema de gestión centrado en la cadena de valor institucional cuyo proceso principal es la ejecución de la formación profesional que tiene origen en la red operativa del SENA constituida por los centros de formación quienes son los directos encargados de prestar directamente el servicio de formación a los usuarios.

En este sentido en el año 2004 se inició el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basados en la Norma ISO 9001:2000, el cual partió de una directriz nacional sin lineamientos claros para los 114 centros de formación profesional, situación que generó que cada centro iniciara el proceso de manera independiente.

En este contexto, los centros de formación de las regionales Antioquia y Caldas fueron pioneros en la implementación de sus Sistemas de Gestión de Calidad. La Regional Caldas obtuvo la certificación de sus cinco centros de Formación y del área administrativa en el año 2005, obteniendo un certificado de calidad para cada centro de formación. La adopción de un sistema de calidad segmentado generó inconvenientes a la entidad ante los clientes internos y externos, dado que los procesos no se documentaron de manera unificada, situación que motivó la decisión de unificar el Sistema de Gestión de Calidad Regional como parte de un proceso de mejora continua, el cual fue certificado en el año 2009.

2.2 Contexto Teórico y Problemático

En las condiciones actuales de la industria y del proceso de globalización de las naciones, y donde los sistemas de información y producción están caracterizados por una creciente automatización, las condiciones que imponen el mercado y el comercio internacional se

traducen en la necesidad de lograr mejoras en los estándares de productividad, en la calidad y el diseño de productos y servicios ofrecidos por la organización.

Lo anterior ha traído como consecuencia que los procesos administrativos no se limiten únicamente al ámbito operativo de la empresa sino que además, estén vinculados estrechamente con la estrategia de expansión de la misma; donde el aumento de la productividad, eficacia y eficiencia, es determinante en la definición de metas y en la posición de la empresa en el mercado. Esta nueva forma de concebir la estrategia de negocios comprende todo lo relacionado con la orientación y filosofía de la empresa, la que va más allá del desarrollo de nuevas tecnologías y de los avances en ingeniería de producto, y está vinculada al perfeccionamiento de los procedimientos administrativos, en los que ya no sólo se consideran los aspectos internos de la empresa sino también los relacionados con la visión que los clientes tienen de la misma y de los servicios que presta.

De acuerdo con Hernández (2003) en esta búsqueda, las empresas han encontrado el camino de la calidad, y han descubierto que pueden ser más competitivas si son capaces de obtener productos y/o servicios de alta calidad y bajo coste. En este sentido, actualmente la calidad se está convirtiendo en uno de los retos estratégicos más relevantes de las empresas. La calidad permite a las empresas mejorar su capacidad para competir en mercados cada vez más extensos y sometidos a profundas transformaciones.

La calidad es un término difícil de definir, ya que se mantiene en constante evolución, por lo tanto para definirlo se requiere insertarlo en el contexto de la época en que fue desarrollado. De acuerdo a Cuatrecasas (2010) se pueden destacar cuatro etapas en el desarrollo de la calidad:

Primera etapa – Calidad mediante la inspección: a finales del siglo XIX y principios del siglo XX se generalizaban los sistemas de producción estandarizados en los que se obtenían productos previamente diseñados y sujetos a unas especificaciones preestablecidas. La calidad se caracteriza porque se comprueba a través de la inspección de todos los

productos, desechando los defectuosos. La calidad es aplicada por el área de inspección del departamento de producción.

Segunda etapa – Control estadístico de la calidad: la calidad en esta etapa se controla mediante la selección estadística, a través del muestreo de productos. La calidad pasa a ser aplicada por los departamentos de producción y de ingeniería.

Tercera etapa – Aseguramiento de la Calidad: en esta etapa, la calidad se produce y se extiende a otras funciones de la empresa y no solo a la producción. La obtención de calidad exige coordinación entre las diferentes funciones de la empresa. La calidad aplica nuevos conceptos como los costes de calidad, defectos cero, etc, en un intento de prevenir la no conformidad. La calidad pasa a ser un enfoque activo que afecta a todas las funciones de la empresa, aunque a la dirección de la empresa le corresponde liderar todo el proceso.

Cuarta etapa – Calidad como estrategia competitiva: en esta etapa, la calidad se relaciona con la rentabilidad y la eficiencia. La calidad es analizada desde la óptica del cliente, siendo un factor clave de la competitividad de la empresa e incluyéndose en el proceso de dirección estratégica. La calidad pasa a ser el punto de partida de la dirección empresarial, puesto que define el desarrollo de las actividades empresariales (mejor que los competidores) y de los productos (que satisfagan las necesidades de los clientes). Con estas premisas, se empieza a hablar de gestión estratégica de la calidad. Según Hernández (2003) la calidad afecta a todos los miembros de la empresa y se difumina por todas las actividades de la cadena de valor.

En general, se puede decir que la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios.

La Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000 define calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Así mismo define requisito

como la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Las definiciones oficiales de la terminología de la calidad fueron estandarizadas en 1978 por la American National Standards Institute (ANSI) y el American Society for Quality (ASQ). Estos grupos definieron la calidad como la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades.

Las definiciones de calidad que son aplicables a productos manufacturados son igualmente aplicables a productos de servicio. La naturaleza misma del servicio implica que debe responder a las necesidades del cliente; esto es, el servicio debe cumplir o exceder las expectativas de quien se beneficia de él.

Actualmente, no es suficiente contar con la calidad en los servicios sino que, además, se hace necesario el reconocimiento por parte de un organismo facultado para tal fin. Por tal razón, las organizaciones de la Región vienen registrando importantes avances en la aplicación del enfoque de calidad que corresponden básicamente a los tres modelos que poseen en la actualidad mayor reconocimiento internacional: el de las Normas ISO, especialmente las de la familia ISO 9000; el de los Sistemas de Acreditación de Programas e Instituciones que se han desarrollado particularmente en el ámbito de la educación superior; y el de los Premios (nacionales e internacionales) de Calidad (que en algunos casos incluyen Galardones de Excelencia para la gestión escolar).

Actualmente la familia de las normas ISO 9000 está conformada por:

- ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
- ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño
- ISO 9000:2000 – Fundamentos y Vocabulario

Estas normas han evolucionado desde la ISO 9001:1994 que privilegiaba la orientación hacia el aseguramiento de la calidad hasta la versión 9001:2008 que favorece la calidad a

partir del compromiso de la institución con un proceso de mejora continua. La familia de normas ISO 9001 está orientada hacia la gestión de la calidad por procesos y no hacia las características intrínsecas de los productos o servicios que la institución ofrece, de tal manera que las instituciones que se acogen a las mismas lo hacen, de acuerdo con CINTERFOR (2006), bajo el supuesto de que una organización que guarde conformidad con los principios implícitos en la norma de calidad, obtendrá consistentemente la calidad de sus productos y la satisfacción de los clientes.

Los países realizan adaptaciones de esta norma para sectores de actividad específicos, las cuales no modifican los componentes esenciales de las normas internacionales sino que les introducen elementos adicionales de precisión para facilitar su aplicación. Es el caso, de la Norma Técnica Colombiana de Calidad de la Gestión Pública (NTCGP 1000:2004), que constituyen desarrollos de la Norma ISO 9001:2000 aplicada al sector público, razón por la cual es la norma que actualmente soporta el Sistema de Gestión de Calidad implementado en el SENA.

Además, es importante considerar que el desarrollo de un SGC comprende **etapas**, como la determinación de las necesidades de los clientes, el establecimiento de la política y objetivos de la calidad de la organización, la determinación de los procesos y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos de la calidad, la provisión de los recursos para los mismos, el establecimiento y aplicación de métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso y el establecimiento y aplicación de métodos para la mejora continua del sistema.

De manera simplificada, el proceso para que una organización pueda adquirir una certificación de su SGC bajo la Norma ISO 9001:2000 se puede resumir en las siguientes actividades:

- Decisión de la alta dirección.
- Planificación del proceso de conformación del sistema (puede ser formulado como un proyecto).

- Establecimiento de la política y los objetivos de la calidad de la organización.
- Establecimiento del compromiso de los diferentes niveles involucrados: esta fase debe ser fortalecida mediante procesos de sensibilización y capacitación.
- Conformación y capacitación de los equipos de trabajo.
- Autoevaluación frente a los requisitos de la norma.
- Diagnóstico y caracterización de cada proceso.
- Normalización, documentación e implementación de los procesos.
- Realización de auditorías internas de calidad.
- Implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora
- Realización de auditorías de certificación por organismo certificador acreditado.
- Certificación por organismo certificador autorizado.
- Mantenimiento y mejoramiento del sistema.

Estas actividades se podrían analizar desde el enfoque de Juran (1992) citado por Evans y Lindsay (2002) sobre la administración de calidad, el cual se enfoca en tres procesos principales de calidad conocidos como la Trilogía de la calidad que divide el proceso en tres etapas: planeación de calidad, control de calidad y mejora de calidad.

- Planeación de calidad: empieza con la identificación de los clientes, tanto externos como internos, la determinación de sus necesidades y el desarrollo de características del producto que respondan a estas necesidades.
- Control de Calidad: el control de calidad involucra la determinación de lo que se debe controlar, establecer unidades de medición para evaluar los datos de mejora objetiva, establecer estándares de rendimiento, medir el rendimiento real, interpretar las diferencias entre rendimiento real y estándar, y tomar acción sobre las diferencias.
- Mejora de calidad: establece un programa para la mejora de la calidad que incluye: demostrar las necesidades de la mejora, identificar proyectos específicos para la mejora, organizar el apoyo para los proyectos, diagnosticar las causas, dar remedios para las causas, demostrar que los remedios son efectivos bajo las condiciones de operación y proporcionar el control para mantener las mejoras.

En sus estudios, Juran (1992) citado por Evans y Lindsay (2002) logró determinar que la mayoría de las empresas da mayor prioridad al control de calidad, desatendiendo la planeación y la mejora. Sin embargo, enfatiza en la importancia de la planeación y especialmente de la mejora de la calidad. Para lograr esta última sugiere aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales y la participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad. Por último, hace hincapié en la importancia de proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo de administración en el proceso, de manera que aprenda todos los métodos y herramientas necesarias para establecer el programa de mejora de calidad anual.

Aunque la misma Norma ISO 9001:2000 inicia en su capítulo de introducción manifestando que la adopción de un Sistema de Calidad debería ser una decisión estratégica de la organización y pese a que el número de certificaciones cada vez va en aumento, el impacto real que éstas tienen en las organizaciones (mejoramiento en los procesos, la calidad del producto y la generación de competitividad) deja mucho que desear.

Al realizar un análisis de diferentes procesos de implementación de SGC es común encontrar que en algunos los resultados no son los deseados: sistemas de calidad definidos en el papel, que no obedecen a una verdadera *cultura* de la calidad, en los cuales las actividades no se realizan como parte del quehacer ordinario sino unas semanas antes de la auditoría que va a realizar el ente certificador, para que no les sea retirado el certificado.

Con relación a lo anterior, se ha identificado que se encuentra en el imaginario de las personas que el trabajo finaliza cuando se obtiene el certificado, hecho que ocasiona que se descuiden las actividades de mantenimiento y mejora continua que requiere el SGC, originando que unos días antes de la auditoría las personas deban desgastarse reconstruyendo o inventando información para evitar obtener no conformidades dentro de su proceso, situación que genera sistemas de papel que no obedecen a una real Cultura de Calidad.

Desde el modelo de las normas ISO 9000, una organización que desee implementar un sistema de gestión de la calidad para conducirla hacia una mejora permanente de su desempeño, deberá aplicar ocho principios de gestión de la calidad, los cuales son:

- a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

De acuerdo al Principio de Liderazgo, la dirección debe adquirir un compromiso serio y sincero hacia los postulados de la Calidad Total, sin el cual todo lo que se intente hacer en la empresa, con relación a la mejora permanente de la calidad, tendrá escasas posibilidades

de éxito. Este compromiso debe ser efectivo, explícito y demostrable, y suponer un ejemplo permanente para todas las personas de la empresa. Ha de conducir a toda la empresa hacia un cambio de hábitos y actitudes, cuya única finalidad ha de ser coincidente con los objetivos y metas del programa de Calidad Total.

Como soporte de esta afirmación se encuentran los planteamientos de Deming (1982), quien expone los 14 puntos de la alta administración para lograrlos. Uno de estos es: *“Sustituir la supervisión tradicional por un liderazgo efectivo”*. Según este postulado, la tarea de la administración es el liderazgo y no la supervisión. La supervisión es solamente revisión y dirección del trabajo; liderazgo significa ser la guía para ayudar a los empleados a que hagan su trabajo con menor esfuerzo.

En esta misma línea, la Norma ISO 9001:2000 inicia en su capítulo de introducción manifestando que “la adopción de un Sistema de Calidad debería ser una decisión estratégica de la organización” y dichas decisiones son tomadas desde la dirección.

Es tal la importancia que desde los sistemas de calidad se da al papel de la dirección que la misma norma ISO 9001:2000 dedica un capítulo completo a la Responsabilidad de la Dirección (capítulo 5) y plantea el liderazgo como uno de los factores de éxito para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, en tanto que los responsables de la dirección deben establecer el propósito y la orientación de la organización, promoviendo un ambiente interno en el cual las personas puedan motivarse en el cumplimiento de las políticas y el logro de los objetivos de la organización. A través de este liderazgo se promueven la cultura, los valores, el clima y el estilo de gestión de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se podría considerar que la forma en la que se implementan los sistemas de calidad depende de la concepción que los dirigentes tengan de éstos, pues no será lo mismo si se considera a los sistemas de calidad como una estrategia comercial o como una herramienta de mejora continua para la organización (tal y como lo sustentan los principios).

La experiencia empírica en implementación de Sistemas de Calidad, ha permitido identificar entre otras, las siguientes dificultades con relación a este principio:

- Resistencia a los cambios por parte del equipo directivo, en especial con base en actitudes pasivas. Se tiende a pensar por parte del equipo directivo que el trabajo lo deben realizar otros, generalmente no se comprometen con las actividades de documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, con el argumento de que no tienen tiempo.
- Creencia de que va a producirse una sobrecarga de trabajo. La implementación de un Sistema de Calidad requiere dedicación de tiempo para las actividades de sensibilización, documentación e implementación de procesos, lo que requiere que la organización disponga de los espacios necesarios para llevarlas a cabo. Sin embargo en ocasiones resulta difícil que se concedan estos espacios con el argumento de que no se puede descuidar el negocio.
- El hecho de que se promueva la presentación de ideas y sugerencias por parte de los trabajadores puede hacer que los mandos o la jefatura piensen que ha perdido parte de sus competencias, incluso parte de su PODER. Es necesario dejar muy claro que: Al dar participación no se pierde poder, por el contrario, se genera más poder en la organización.(Empoderamiento)

En sus planteamientos teóricos Renèe Bédard, citada por Jurado (2006) realiza el análisis de los fundamentos filosóficos de la dirección, a saber, praxeología, epistemología, axiología y ontología. El análisis se efectúa desde el punto de vista de las propias praxis, de los criterios de validez, de los valores, de los preceptos y de las creencias subyacentes en la mente de los dirigentes y de los principios e hipótesis fundamentales que los orientan en sus relaciones.

Tomando como base los aportes de Bédard citada por Jurado (2006) es pertinente indagar acerca de las prácticas utilizadas en las organizaciones que han vivido un proceso de

certificación que permitan evidenciar si el sistema de calidad corresponde a una verdadera asimilación (cultura de calidad) o simplemente es un requisito comercial que les permite mantenerse en el mercado. Así mismo, al indagar sobre la epistemología, se puede determinar qué conceptos se tienen de la calidad, cuál el marco conceptual que le da los criterios de validez a las prácticas adoptadas. Los otros dos elementos propuestos, la axiología y la ontología, permiten determinar cuáles son los valores que describen lo que es primordial para el personal implicado y que guían sus actuaciones y los principios los cuales deben ser coherentes con las acciones, con los criterios y con los valores.

Con relación al principio de Participación del Personal, la norma ISO 9000:2000 establece: *El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de la organización.*

Uno de los puntos de Alta Administración de Calidad propuestos por Deming (1982) es “*Aprender y vivir de la filosofía de calidad*”, en el cual se establece que la filosofía de la calidad debe ser asumida por todos los miembros de la organización, desde los niveles gerenciales hasta los niveles operativos. Por lo tanto, la calidad es responsabilidad de todos los miembros de la organización y para poder alcanzar unos mejores resultados en la Calidad de los productos o servicios no es suficiente la colaboración de unas pocas personas (técnicos, mandos medios, jefes y directivos), sino que es necesario el aporte de las capacidades de todos los que conforman la planta de personal de la organización.

De acuerdo con este planteamiento la calidad deja de ser responsabilidad de unos cuantos en la organización, convirtiéndose en un asunto de todos, lo que equivale a decir que se está asumiendo el principio de que quien sabe más de un trabajo es quien lo hace. Lo anterior lleva a promover y organizar en las organizaciones una estructura donde se contemple la participación activa de todos en la mejora de su propio trabajo.

Uno de los grandes obstáculos que se presentan al momento de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, radica en la resistencia que generan las personas al interior de las organizaciones frente al cambio que representan estos nuevos procesos. Generalmente a las

personas no se les toma en cuenta, sino que el modelo llega como algo impuesto después de una junta directiva en la cual se le solicitó al gerente de la compañía que implementara un sistema de calidad o no podría seguir contratando con sus clientes. Es así como el proceso se inicia exigiendo a las personas que a partir de ese momento en la organización se va a trabajar con calidad, sin interiorizar el significado de “Trabajar con Calidad”.

En este sentido, en diferentes casos en los cuales se ha llevado a cabo la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, se han observado algunos factores que dificultan la articulación de este proceso con la dinámica cotidiana de la organización. Entre estos se pueden identificar los siguientes:

- **Desconfianza personal a los agentes del cambio:** es común encontrarse con que aquellos son implementados por personas ajenas a la organización, generalmente alguien experto en el manejo de estos temas que impone un modelo que funcionó en otra organización, sin tener en cuenta el conocimiento de quienes conforman la empresa y generando en el personal frustración y resistencias.

La experiencia empírica demuestra que en muchos de los casos las organizaciones prefieren contratar un experto o asignar a un Líder de la organización para que realice el levantamiento de procesos y procedimientos quien posteriormente los transmite, mediante procesos de socialización, a las personas que se encargan de ejecutarlos; situación que genera incomodidad en las personas dado que constantemente manifiestan que a raíz de un diseño realizado por una persona que no conoce el proceso se pueden cometer errores que generan traumatismos en la ejecución del trabajo al no contarse con una fiel descripción del mismo. Dicha actividad sería más eficiente si se realizara en compañía de las personas que realizan el trabajo dado que son quienes tienen mayor conocimiento de las tareas que deben desarrollar.

- **Temor personal al cambio, especialmente miedo a lo desconocido o a que se vea afectada la seguridad personal u ocupacional:** en muchas organizaciones, antes de la estandarización de los procesos, que es parte de la implementación, la forma de llevar a

cabo las actividades está en la memoria de las personas, lo cual los hace sentirse imprescindibles. Por tal razón al implementarse este proceso, las personas suelen pensar que van a perder su trabajo ya que cualquiera lo puede realizar.

- **Complacencia individual y creencia de que todo está bien:** es común escuchar que si las cosas siempre se han hecho de esa manera y han funcionado, no es necesario cambiarlas.
- **Conflicto entre los objetivos individuales y organizacionales:** las personas sienten que no van a obtener un beneficio personal con la adopción de este sistema. Por el contrario sienten que se incrementa su trabajo.

Dichos factores se presentan porque generalmente a las personas no se les toma en cuenta, sino que el modelo llega como algo impuesto desde la dirección. Esta situación, ser tratados como recurso en contraposición con una participación real, genera frustración y resistencias por parte de las personas, lo que impacta negativamente la adecuación de cualquier proceso en la organización.

Las situaciones descritas anteriormente, presentan un reto importante para la Gerencia del Talento Humano frente a la implementación de este tipo de procesos: La Calidad es una actitud y cualquier modificación importante con respecto a ella y a su nueva filosofía está estrechamente vinculada a la forma como se realizan procesos de Liderazgo y Participación en las Organizaciones.

En el marco de la presente investigación es relevante retomar algunos elementos teóricos relacionados con la Construcción Social de Significado en tanto las personas que han participado de procesos de implementación de SGC construyen sus ideas, conceptos, sentimientos y actitudes frente al mismo.

De acuerdo al estudio realizado por García Martínez y Berrios Martos (1999), el trabajo es una realidad social que ha cambiado a lo largo de la historia y cuya importancia para la vida

de las personas y para el desarrollo de las sociedades es incuestionable. Según Peiró, (1993) citado por García (1999) puede considerarse un referente muy importante, ante el cual los sujetos adoptan una postura incluso antes de que tengan que desempeñarlo, cuyo significado se adquiere a través de las experiencias laborales reales y de la observación de modelos culturales.

Como resultado de esos conocimientos, creencias y valores aprendidos, se configuran distintos significados del trabajo que van cambiando acordes al momento histórico en el que se encuentren las personas, a los modelos culturales y a las variables individuales que influyen en la manera de percibir y afrontar las experiencias laborales. No obstante dentro de un mismo momento histórico, existen diferencias en la socialización laboral de los individuos dependiendo de la interacción entre variables situacionales (Clase social, situación del mercado laboral, ciudad y región, redes de apoyo social...) y variables personales (estilo de comportamiento, habilidades y capacidades, valores y actitudes...) Centrándose en estas variables personales el patrón de conducta puede ser determinante en la postura que el sujeto adopte en el trabajo.

De acuerdo con el grupo de investigación Meaning of Working, el significado del trabajo es un proceso complejo y dinámico determinado por los cambios y experiencias del individuo y por su contexto social que se desarrolla a través de un complejo y múltiple proceso de socialización. Esta cuestión ha sido abordada por el equipo MOW (1981, 1987) y por autores como Andriessen (1991) y Drenth (1991), entre otros, citados por García (1999) cuyos estudios han sido realizados desde una perspectiva interaccionista de forma que para explicar los comportamientos de las personas ante la realidad laboral, consideran que tanto las características situacionales como las personales inciden en el sentido y el valor que el trabajo tiene para el individuo. Muchos de los resultados obtenidos apoyan estos postulados, ya que han encontrado diferencias en el significado del trabajo entre naciones, grupos ocupacionales, niveles educativos, la edad y el sexo de los sujetos.

Estas definiciones enmarcan el significado que se da al trabajo. Al respecto Salanova citado por Gracia (2001) señala El significado del trabajo consiste en un conjunto de creencias, valores y actitudes (de las personas) hacia el trabajo. Este significado se aprende antes (socialización para el trabajo) y durante el proceso de socialización en el trabajo y varía en

función de las experiencias subjetivas, y de aspectos situacionales que se producen en el contexto laboral y organizacional.

Las personas atribuyen al trabajo un significado que han adquirido a lo largo del proceso mediante el cual adoptan los elementos socioculturales del medio ambiente y los integran a la personalidad para adaptarse a la sociedad a la que pertenecen, conocido como socialización.

El significado atribuido al trabajo incluye un conjunto de creencias y valores que los individuos desarrollan a lo largo del proceso de socialización laboral. Dicho conjunto de creencias y valores sufre modificaciones en función de las experiencias personales y a las diferentes situaciones que ha de afrontar cada individuo. Es decir, se establecen a través de la educación en la infancia y la adolescencia y tienen un efecto duradero en la personalidad; pero los individuos los adaptan y modifican a lo largo de su vida conforme viven diferentes fases y situaciones (Drenth, (1991) citado por Gracia (2001)).

En el proceso de dar significado juega un papel importante la interacción con otros sujetos, es así como desde el interaccionismo simbólico se plantea la idea de que toda interacción social es una interacción simbólica, significativa y que el significado no es algo psíquico sino que está en el acto social. Este postulado puede ser apoyado teniendo en cuenta que las personas se pueden hacer una representación de lo que son los sistemas de calidad de acuerdo a la experiencia vivida por otros. Es así, como muchas personas que aún no han vivido un proceso de implementación de calidad, pueden pensar que éste solo incrementará su trabajo y generará un exceso de documentación, únicamente porque lo han escuchado de otros. No obstante, no se puede desconocer que su propia experiencia en otros procesos similares o en el vivido actualmente también contribuyen a la construcción de ese significado.

De este modo y pese a que en los discursos que ofrecen los representantes de los organismos certificadores y los directivos de las empresas durante el acto de otorgamiento del certificado, se manifiesta que la certificación de su sistema de calidad obedece a una cultura de calidad que se ha adquirido en la organización, existe evidencia empírica en procesos de consultoría que evidencia que los procesos de implementación de SGC se

realizan generalmente de manera forzada, en donde las personas trabajan en la implementación del SGC para obtener una certificación, ejecutando una orden de la alta dirección, sin interiorizar la importancia y beneficios que este modelo puede ofrecer para el trabajo individual y organizacional; experiencia que conlleva a que en el colectivo se generen ideas, sentimientos y actitudes negativas frente a dicho sistema, sustentadas por la experiencia personal y por las experiencias de otros.

En el marco del Interaccionismo Simbólico, Blumer (1981), citado por Ritzer (2002) mantiene que los significados de los símbolos no son universales y objetivos, antes bien, los significados son individuales y subjetivos en el sentido de que es el receptor el que los “asigna” a los símbolos de acuerdo con el modo en que los “interpreta”.

En este sentido, con relación al proceso de implementación del SGC del Sena Regional Caldas se podría considerar que cada uno de los sujetos involucrados en el proceso construyen sus ideas, conceptos y sentimientos de acuerdo a las experiencias laborales anteriores o a las experiencias referenciadas por otros a través del discurso; de éste modo la percepción inicial de los participantes en el proceso depende de la interpretación que cada uno realizó de la experiencia de acuerdo a su vivencia particular y a la información con la cual contaba con anterioridad; no obstante esta condición de individualidad, existen significados similares y compartidos entre las personas participantes en el proceso los cuales han sido construidos durante el mismo, configurándose de ésta manera el primer eslabón en la cadena de la construcción social del significado.

En la misma línea Mead (1982) citado por Ritzer (2002) señala que, en el proceso de construir socialmente significados, se deben considerar las unidades básicas que lo facilitan; los gestos como movimientos del primer organismo que actúan como estímulos específicos de respuestas (socialmente) apropiadas para el segundo organismo, se convierten en símbolos significantes cuando surgen de un individuo para el que constituyen el mismo tipo de respuesta (no necesariamente idéntica) que se supone provocar en aquellos a quienes se dirigen. Un símbolo que responde a un significado en la experiencia del primer individuo y que también evoca ese significado en el segundo individuo. Cuando el gesto llega a esa situación, se ha convertido en lo que denominamos lenguaje. Es ahora un símbolo signifiante y representa cierto significado. En una conversación de gestos sólo

se comunican gestos. Sin embargo, el lenguaje implica la comunicación tanto de gestos como de sus significados.

El lenguaje y en general, los símbolos significantes, provocan la misma respuesta en el individuo que lo recibe que en los demás. Así, los símbolos significantes permiten a las personas ser los estimuladores de sus propias acciones.

Con relación a la construcción de significados frente a procesos de implementación de SGC cabe mencionar que las personas participantes del presente estudio evidenciaron, en sus discursos, símbolos significantes que permiten identificar significados similares que acompañan los sentimientos, los comportamientos y las actitudes frente al mismo. Los sujetos interactúan con el Acto (Proceso de Implementación del SGC) y a partir de esta interacción construyen significados que son expresados a través de gestos y símbolos significantes, a saber, discursos, sentimientos, ideas, conceptos, entre otros.

De éste modo, la significación surge y reside dentro del campo de la relación entre el gesto de un organismo humano dado y la subsiguiente conducta de dicho organismo, en cuanto es indicada a otro organismo por ese gesto. Si el gesto indica efectivamente a otro organismo la conducta subsiguiente (o resultante) del organismo dado, entonces tiene significación. Es la respuesta adaptativa del segundo organismo la que da significado al gesto del primer organismo. El significado de un gesto puede considerarse como “la capacidad de predecir la conducta probable”, que ejecutará el sujeto que lo recibe; en el marco de los SGC se podría evidenciar tal situación en las actitudes y los comportamientos que cada una de las personas, que entra en contacto con el sistema y con cada uno de sus símbolos, efectúan frente al mismo.

Los Principios Básicos del Interaccionismo Simbólico plantean que en la interacción social las personas aprenden los significados y los símbolos que les permiten ejercer su capacidad de pensamiento distintivamente humana; los significados y los símbolos permiten a las personas actuar e interactuar de una manera distintivamente humana; las personas son capaces de modificar o alterar los significados y los símbolos que usan en la acción y la interacción sobre la base de su interpretación de la situación; las personas son capaces de introducir estas modificaciones y alteraciones debido, en parte, a su capacidad para

interactuar consigo mismas, o que les permite examinar los posibles cursos de acción, y valorar sus ventajas y desventajas relativas para luego elegir uno.

Blumer (1969) citado por Ritzer (2002) distingue entre tres tipos de objetos: Objetos físicos, como una silla o un árbol objetos sociales, como un estudiante o una madre y objetos abstractos, como una idea o un principio moral. Los objetos son simplemente cosas que están (ahí fuera) en el mundo real; lo que importa es el modo en que los actores los definen. Esta perspectiva conduce a la idea relativista de los diferentes significados que dan los distintos individuos a diferentes objetos. Los individuos aprenden los significados de los objetos durante el proceso de la socialización. La mayoría de las personas aprenden un conjunto común de significados, pero en muchos casos, tienen diferentes definiciones de los mismos objetos. De lo anterior se desprenden las múltiples y diferentes perspectivas que se pueden encontrar frente a la implementación y utilidad de los SGC en función del nivel organizacional ocupado, del rol desempeñado y de la experiencia de participación lograda.

En el proceso de la interacción social las personas comunican simbólicamente significados a otra y otras implicadas en dicho proceso. Los demás interpretan esos símbolos y orientan su respuesta en función de su interpretación de la situación. En otras palabras, en la interacción social los actores emprenden un proceso de influencia mutua. Específicamente, con relación al proceso de implementación de un SGC es indiscutible la influencia ejercida por parte de la Alta Dirección, el líder de Calidad y los líderes de los procesos en las ideas, sentimientos y conceptos que las demás personas de la organización configuren frente al mismo, dado que dependiendo de la transmisión de concepciones a través de los símbolos significantes, los sujetos interiorizaran imágenes que les impulsaran a responder de diferentes maneras frente al proceso.

Los interaccionistas simbólicos suelen asignar siguiendo a Mead (1982) citado por Ritzer (2002), un significado causal a la interacción social. Así, el significado no se deriva de los procesos mentales sino del proceso de la interacción. Las personas aprenden símbolos y significados en el curso de la interacción social, mientras las personas responden a los signos irreflexivamente, responden a los símbolos de una manera enteramente reflexiva.

“los símbolos son objetos sociales que se usan para representar (“significar” u “ocupar el lugar de”) cualquier cosa que las personas acuerden representar” (Charon, 1998 citado por Ritzer (2002)). No todos los objetos sociales representan otras cosas, pero los que lo hacen son símbolos.

En virtud de los símbolos el ser humano “no responde pasivamente” a una realidad que se le impone sino que crea y recrea activamente el mundo sobre el que actúa (Charon, 1998 citado por Ritzer (2002)). Además de esta utilidad general los símbolos, y el lenguaje en particular, cumplen una serie de funciones específicas para el actor. Permiten a las personas relacionarse con el mundo social y material permitiéndoles nombrar, clasificar y recordar los objetos que encuentran en él; incrementan la capacidad de las personas para percibir su entorno, aumentan la capacidad de pensamiento, ensanchan la capacidad para resolver diversos problemas y permiten a las personas evitar ser esclavas del entorno. Les permiten ser activos en vez de pasivos, es decir, dirigirse hacia lo que hacen.

Si bien puede encontrarse en la conducta, el significado se hace consiente sólo cuando va asociado a símbolos, situación que es bastante evidente en los procesos de implementación de los SGC, toda vez que dicho proceso se realiza a través de la construcción de símbolos para las personas participantes del proceso y de la interiorización de los mismos con el objetivo de conseguir compromiso y dedicación frente a la estrategia. De éste modo, la Política de Calidad, los Principios, la Cadena de Valor, el Mapa de Procesos, los Procesos y Procedimientos y, por supuesto, el Certificado se convierten en símbolos significantes que constituyen un referente esencial que busca orientar la actuación de cada una de las personas involucradas en el sistema y fortalecer la dinámica de actuación frente al mismo.

De acuerdo con la anteriormente expuesto, el problema de investigación se formula de la siguiente manera:

¿Cuáles son los significados que han construido un grupo de personas de los niveles estratégico, táctico y operativo con relación al proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, de los centros: Automatización Industrial, Comercio y Servicios,

Centro para la formación Cafetera y Centro de Procesos Industriales del SENA Regional Caldas?

3. METODOLOGÍA

- **Tipo de estudio:** La presente investigación estuvo inmersa en el paradigma cualitativo dentro de un corte descriptivo/analítico, que pretende conocer la realidad relacionada con los significados frente a un SGC y su implementación a la luz del análisis de categorías emergentes que surgen en el desarrollo de la investigación. Dadas las características del estudio no es posible generalizar los resultados y conclusiones toda vez que solo son válidas para la empresa objeto de estudio y sus resultados dependen de las condiciones de tiempo y lugar en las cuales se llevó a cabo.
- **Unidad de Trabajo:** La unidad de trabajo estuvo constituida por personas pertenecientes a los niveles estratégico, táctico y operativo de cuatro centros de formación del SENA Regional Caldas.
- **Unidad de Análisis:** La unidad de análisis estuvo constituida por las personas pertenecientes a los niveles estratégico, táctico y operativo de los Centros de Formación del SENA Regional Caldas que cuenten como mínimo con 8 años de antigüedad en la institución y que hayan participado del proceso de implementación del SGC desempeñando los siguientes cargos: Director Regional, Subdirector de Centro, Coordinador Académico, Líder de Calidad, Líder de Proceso e Instructor.
- **Criterios de inclusión:** Debían ser personas pertenecientes a los niveles estratégico, táctico y operativo de los Centros de Formación del SENA Regional Caldas, como mínimo con 8 años de antigüedad en la institución y que participaron en el proceso de implementación del SGC en cualquiera de los cargos de: Director Regional, Coordinador Misional, Subdirector de Centro, Coordinador Académico, Líder de Calidad, Líder de Proceso, Instructor.

- **Técnicas**

Entrevista:

Para la recolección de la información se realizaron entrevistas semiestructuradas a las personas pertenecientes a los niveles estratégico, táctico y operativo de los centros de formación Automatización Industrial, Comercio y Servicios, Formación Cafetera y Procesos Industriales, que cumplían con los criterios de inclusión definidos para el presente estudio.

- **Instrumentos. (ver anexo 2):** se utilizó para la presente investigación el formato de entrevista denominado “*Significados que han construido un grupo de personas con relación al proceso de implementación del SGC en cuatro centros de formación del Sena Regional Caldas*”. Se realizó la entrevista con los sujetos informantes mediante una guía orientadora de diecisiete preguntas iniciales, a través de la cual se indagó por:

- Aspectos relacionados con experiencias previas frente a la implementación de SGC,
- Conocimientos generales con relación a los SGC,
- Experiencia directa frente a la implementación del SGC del SENA.
- Percepción actual.
- Impacto de la implementación a nivel personal e institucional.

- **Estrategia de análisis:** Se realizó un análisis a partir de datos empíricos obtenidos desde las técnicas e instrumentos ya anotados, lo cual permitió elaborar un modelo descriptivo interpretativo de los significados de los diferentes sujetos informantes acerca del proceso de implementación del SGC del SENA Regional Caldas. Para todo el proceso de análisis se trabajó sobre la base del modelo analítico de relación, propuesto por Sandoval (1997), entre los significados y el SGC del SENA Regional Caldas, el cual constó de los siguientes elementos:

Una estructura descriptiva básica con una organización inicial de los datos en forma tal que se representen muy cercanamente a la forma natural como fueron expresados por los participantes de las entrevistas.

Luego se realizó un análisis de datos en procura de construir categorías descriptivas a partir de los datos empíricos anteriores con base en la información del formato utilizado.

Finalmente, se estructuró el modelo analítico con el cual se expresa la organización categorial como estructura conceptual derivada de los datos, que buscó establecer la síntesis conceptual de la relación entre los significados y el SGC implementado en el Sena Regional Caldas.

- **Procedimiento**

En el desarrollo de trabajo de campo y análisis de datos se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

Se realizó un proceso de validación previo por parte de dos expertos temáticos y una experta metodológica a las técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación. El paso siguiente fue realizar el proceso formal de acuerdos con el Comité Directivo del SENA Regional Caldas, para iniciar el proceso de recolección de información.

El formato de entrevista semiestructurada (anexo 2), se utilizó con los sujetos informantes que cumplían el criterio de inclusión anteriormente descrito.

Una vez se tuvo la plataforma básica de la información se procedió a realizar el proceso de categorización para establecer el eje central del análisis centrado en los datos empíricos, y posteriormente crear el modelo descriptivo interpretativo de relación entre los significados y el proceso de implementación del SGC del SENA Regional Caldas.

4. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dada la naturaleza de los datos y del estudio en concordancia con las dinámicas institucionales del SENA Regional Caldas, en perspectiva de la utilidad que los resultados tengan para la institución, a continuación se presentan los resultados articulados a la discusión de los mismos.

A partir del análisis de la información recolectada con los sujetos informantes participantes en el presente estudio, se identificaron tres categorías emergentes en relación con los significados acerca del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad del SENA Regional Caldas, las cuales se desarrollan a continuación:

4.1. Calidad sin principios, calidad sin sentido.

Para que la adopción de un sistema de calidad vaya más allá del uso de la sola herramienta se debe basar en la filosofía que la fundamenta, la cual está reflejada en los principios de calidad. En este sentido, las personalidades más reconocidas y de mayor difusión en el tema de la calidad, Edward Deming, J. M. Juran y Kauru Ishikawa, referenciados por Evans y Lindsay (2002) consideran que las organizaciones que se manejan con los principios de la calidad son más efectivas. Dichos autores coinciden en algunos aspectos de sus filosofías como son: el enfoque del compromiso de la gerencia general, la necesidad de la mejora, el uso de técnicas de control de calidad y la importancia de la capacitación.

Desde el enfoque de la gestión de la calidad total, se plantean los principios: atención a la satisfacción del cliente, liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad, participación y compromiso de los miembros de la organización, cambio cultural, cooperación en el ámbito interno de la empresa, trabajo en equipo, cooperación con clientes y proveedores, formación, la administración basada en hechos, diseño y conformidad de los procesos y productos, gestión de los procesos, mejora continua en los conocimientos, procesos y servicios.

Por su parte la Norma ISO 9000, establece que la adopción de un sistema de calidad debe estar basada en ocho principios, los cuales constituyen la base de dichas normas y se podría decir que de su aplicación depende la correcta y exitosa implementación de la norma NTC ISO 9001:2000 en las empresas; si alguno de ellos falla en la organización no se logra el objetivo propuesto. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- a) Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Ante la importancia de este tema se han realizado algunas investigaciones relacionadas, de las cuales se mencionan dos por su importancia y correspondencia con la presente investigación.

En primer lugar se menciona la investigación de Josué Bonilla García (2010) *“Relación entre la Calidad de la Gestión de RR.HH. y la Tenencia o No de la Certificación ISO 9001:2000. Un Enfoque para la Investigación”*; el interés de dicha investigación radica en estudiar hasta qué punto los sistemas de gestión de RR.HH se orientan según los principios de la calidad y qué tipo de evidencias/indicadores cualitativos o cuantitativos podrían ser utilizados para su medición como punto de partida para comparar los resultados obtenidos entre empresas certificadas y no certificadas. La población está representada por 20 empresas u organizaciones ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas. Los resultados apuntan a que la certificación ISO 9001:2000 no garantiza mayores niveles de presencia o consideración de los principios de los sistemas de gestión de la calidad como arma para apuntalar su desempeño.

La otra investigación que se menciona es la realizada por el ICONTEC (2005) a un total de 563 empresas certificadas en el periodo 2000 – 2005 llamada “Impacto de la Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad en las Empresas Colombianas”, Los objetivos de este estudio estaban orientados a determinar los impactos que la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ha generado sobre el mejoramiento de los procesos, la productividad, las ventas, los resultados financieros y la satisfacción de los clientes.

Como resultados de este estudio se puede observar que los mayores niveles de desarrollo en

la aplicación de los principios se encuentran en enfoque al cliente en primer lugar, seguido del enfoque de sistema para la gestión y liderazgo. Los principios que se encuentran en los niveles inferiores o más básicos son, en su orden, participación del personal y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. El mejoramiento de los procesos como consecuencia de la implementación de un sistema de gestión de la calidad y su certificación se presenta de manera similar entre empresas de diferentes tamaños.

En la búsqueda del significado que atribuyen las personas del SENA Regional Caldas al SGC, se indagó sobre el conocimiento acerca de los principios de calidad, teniendo en cuenta que el tener claridad sobre la filosofía que lo fundamenta, permite a los individuos tener un mayor entendimiento del porqué la organización ha decidido implementar el SGC. Al indagar sobre el conocimiento de los principios de calidad entre los sujetos informantes de los diferentes niveles, se encontraron los siguientes resultados:

Del nivel operativo, solo uno de los 8 sujetos informantes conoce los principios en los cuales se fundamenta un Sistema de Gestión de Calidad y comprende la aplicación de cada uno de ellos en la entidad. Los demás entrevistados manifiestan no tener conocimiento o no recordarlos. No obstante, algunos de los sujetos informantes se refieren, a lo largo de la aplicación del instrumento de recolección de información, a la importancia de algunos principios como Liderazgo y Participación del Personal en el proceso de implementación del SGC, los cuales incluyen implícitamente en su discurso sin hacer consciente que se están refiriendo a los principios de calidad definidos en la norma. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

En el nivel táctico uno de los sujetos informantes manifiesta no recordarlos, en tanto el otro sujeto informante menciona y conoce la aplicación de los principios: liderazgo, Participación del Personal, Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores y enfoque basado en procesos. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Táctico)

Finalmente, en el nivel estratégico el sujeto informante, aunque menciona conocer los principios, describe conceptos como transparencia, optimización de recursos y manejo

documental, conceptos que si bien se mencionan en la norma ISO 9000:2000, no son considerados como principios. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Estratégico)

Teniendo en cuenta el enfoque de la presente investigación “*Significados acerca del Proceso de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad del SENA Regional Caldas*”, se consideraron los resultados relacionados con los principios: Liderazgo, Participación del Personal y Mejora Continua, dado que se encuentran directamente relacionados con las categorías emergentes que en ésta se mencionan. Al indagar por la percepción inicial y actual frente al SGC surgió la Participación del Personal como elemento de motivación vs frustración y el liderazgo se evidencia en el discurso de los sujetos informantes como factor clave de éxito o fracaso en el proceso de implementación; al indagar por el impacto de la implementación del SGC surge como elemento relevante la mejora continua. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo, Táctico y Estratégico)

Con relación al **Principio de Liderazgo**, desde el enfoque de la calidad total es indispensable una fuerte implicación y compromiso de la alta dirección en la implementación del sistema de calidad, dado que le permite acompañar a los miembros de la organización en el proceso de cambio organizativo que implica dicho sistema. Los teóricos en calidad coinciden al considerar que el liderazgo o compromiso de la gerencia es una condición necesaria para una cultura de la calidad. Deming (1992) lo incluye en sus catorce puntos, Crosby (1979) lo refiere como el primer paso para la calidad, y Juran (1990) responsabiliza a la alta gerencia del cumplimiento de las operaciones de la trilogía de la calidad.

El Premio Baldrige otorga el mayor peso a este criterio, después de los resultados organizacionales, y la Norma ISO 9000 considera el compromiso de la gerencia como uno de sus principios, además de dedicar un capítulo completo a la Dirección. Según Evans y Lindsay (2002), el liderazgo es la capacidad de influir positivamente en las personas y en los sistemas bajo la autoridad de una persona, para tener un impacto significativo y conseguir resultados importantes... los líderes crean valores claros y visibles de la calidad e

integran estos valores en la estrategia de la organización. La estrategia es el patrón de decisiones que determina y revela las metas, políticas y planes de la empresa que sirven para cumplir las necesidades de sus interesados.

Según Bonilla (2010), el principio de Liderazgo resultó ser uno de los mejor evaluados. El liderazgo y los procesos a los que se asocia son planificados sistemáticamente. Los perfiles del líder se relacionan con los programas de formación y los sistemas de evaluación de desempeño se orientan hacia éstos. En muchos casos los resultados se registran y miden. Los entrevistados reportan que existe una metodología para la definición de propósitos u objetivos vinculados al liderazgo, lo que les permite contrastar su desempeño o influencia en el rol. Además, el ambiente o clima se considera sistemáticamente a través de herramientas como encuestas de clima, donde el liderazgo figura como punto clave asociándolo a los objetivos de los sistemas de gestión de RR.HH. y en algunos casos proponiendo aspectos de mejora.

Aún cuando los resultados son positivos y demuestran que el liderazgo es actualmente considerado como uno de los aspectos más importantes en los sistemas de gestión de RR.HH., no se ubican en el máximo nivel, lo cual hace necesario la identificación de áreas de mejora y la incorporación de prácticas que contribuyan con éstas. Hammer, (2007) citado por Bonilla (2010) afirma que no basta con la medición y registro de los resultados, es necesario que se asocien a la definición de nuevas estrategias, al fortalecimiento de los perfiles de liderazgo y de los programas de formación, y de acuerdo con el caso, evaluar la posibilidad de relacionarlos con los esquemas de compensación e incentivos vigentes, así como lo reportaron dos organizaciones participantes.

Por su parte en la investigación realizada por ICONTEC (2005), se presentan los impactos relacionados con el principio Liderazgo de la alta dirección. Según el estudio, el 88% de los empresarios indica una respuesta buena o excelente, lo cual muestra que la mayoría de empresarios se encuentra en etapas donde el compromiso de la alta gerencia ha permeado a la mayoría de niveles de la organización, generando mayores compromisos para el seguimiento y cumplimiento de metas establecidas. Sin embargo, se observó que aunque

los empresarios ya se encuentran en el nivel superior de aplicación de este principio, están en la etapa inicial del mismo, es decir, esperan obtener mejores resultados a partir del mejoramiento en su aplicación. La tabla que se muestra a continuación, refleja los resultados en términos de porcentaje.

TABLA 27.		Porcentaje Respuestas		
Aspecto evaluado		5-4	3	2-1
a	Se establecieron los objetivos y metas anuales de la organización agentes de interés (accionistas, clientes, empleados, comunidad).	93,2%	5,4%	1,3%
b	Se establecieron los objetivos en función de la generación de valor, para los	87,8%	11,1%	0,9%
c	Se desplegaron los objetivos y metas de la alta dirección hasta la base y se canalizaron las iniciativas de mejoramiento que surgen desde la base del plan anual de actividades.	87,5%	11,1%	1,1%
d	Se consolidaron los resultados anuales de la organización y se mejoró la sinergia para lograr las metas, por individuos, grupos y áreas.	83,4%	14,8%	1,4%
		88%	10,65	1%

Fuente: ICONTEC

Aunque dentro de la investigación realizada en el SENA no se indagó directamente por este principio, surge como una categoría emergente en los discursos de los sujetos informantes de los diferentes niveles de la institución. Al indagar por la experiencia directa en la implementación del sistema de gestión de calidad, uno de los sujetos informantes perteneciente al nivel operativo menciona que fue muy importante para el proceso de implementación del SGC en el centro de formación al que pertenece, el Compromiso de la Dirección en cabeza del Subdirector del Centro, dado que él se mostraba evidentemente interesado en conseguir la certificación en calidad para su centro, aspecto que fue determinante en el logro del objetivo.

Por otro lado, al indagar sobre la participación directa en el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad, el único sujeto informante perteneciente al nivel estratégico que fue entrevistado, manifiesta que su grado de participación fue alto, lo cual se evidencia en su compromiso durante la planeación y ejecución de cada una de las actividades relacionadas con el SGC; expresa la importancia del compromiso de la dirección en la

implementación de un SGC “toda vez que si la alta dirección no queda bien alineada con el sistema de Calidad, es muy difícil sacarlo adelante, porque los demás niveles ocupacionales solos no sacan un Sistema de Calidad adelante”. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos, Nivel Estratégico)

Soportando esta afirmación, Dale (1994) citado por Gómez (2010) manifiesta que si el compromiso y el liderazgo del director general y sus colaboradores es insuficiente, los cambios organizativos que debe producir la implementación del sistema de calidad no tendrán el impacto suficiente y las prioridades que deben orientar a la organización no serán suficientemente difundidas ni percibidas por sus miembros. Así mismo al preguntarle al sujeto informante por su grado de participación actual considera que es alto, dado que es el responsable del mantenimiento del SGC en el Centro que él dirige mediante la asignación de recursos garantizando la calidad de los materiales de formación y la competencia del personal que ejecuta las tareas, además realizando el seguimiento y control a los procesos (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos, Nivel Estratégico). Es de resaltar el conocimiento del sujeto informante de las responsabilidades inherentes a su rol, dado que estos son los requerimientos que establece la norma ISO 9001: 2000 en el capítulo de Compromiso de la Dirección.

En contraste con estas percepciones se encuentran las de algunos sujetos informantes de los demás niveles. Al indagar sobre la percepción actual de los SGC, uno de los sujetos informantes del nivel operativo manifiesta que los SGC son una herramienta muy importante que le permite a la Dirección tener control sobre los procesos y facilita la toma de decisiones; deben ser parte del quehacer diario de la institución y no una carga adicional. Considera que lastimosamente algunos directivos no lo asumen de ésta manera, no ven las ventajas de la herramienta; lo perciben como un requisito que se debe cumplir, pero no están convencidos de sus beneficios. Al preguntársele sobre su percepción actual del SGC del SENA responde con relación a este aspecto que percibe que el SGC en su centro de formación no se encuentra "apalancado" pues no evidencia compromiso por parte de la Subdirección actual del Centro; la sensibilización se limita a espacios pequeños en los Grupos Primarios dando por sentado que todas las personas comprenden, lo cual es

insuficiente dado que para que exista un real convencimiento deben existir adecuados procesos de sensibilización. Es de anotar que este sujeto informante es el mismo que manifestó que un factor de éxito en la implementación del SGC radicó en el compromiso del Subdirector de centro del momento, quien fue reemplazado por el actual subdirector. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

Siguiendo en la misma línea, al indagar acerca la modificación de la opinión inicial (antes de la implementación) sobre los SGC, otro de los sujetos informantes de este nivel, pero perteneciente a otro centro de formación considera que no se ha modificado su opinión con relación a la importancia de los SGC, sino la percepción del SGC del SENA dado que en el momento de la implementación él observaba un equipo de trabajo sincronizado, unas personas aplicando los procesos y unos líderes de calidad apoyando y asesorando, lo cual no percibe actualmente. Atribuye esta situación a la falta del Liderazgo por parte de la Dirección, puesto que en la actualidad existen unos líderes de calidad que no son visibles con relación al acompañamiento, al seguimiento y a la funcionalidad de los procesos, es decir, no están cumpliendo con su función específica. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

Otro de los sujetos informantes de este nivel, al indagarse sobre la mejora continua del SGC, refiere que el SGC se encuentra estancado y atribuye este estancamiento a la falta de acompañamiento por parte de los líderes del SGC; percibe además, que éstos se encuentran realizando actividades adicionales al interior de la institución que les impiden cumplir con las responsabilidades propias de rol. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

En contraste con estas percepciones, se presentan las de los sujetos informantes del nivel táctico. Uno de los sujetos informantes considera que no se ha modificado su opinión con relación a la importancia de los SGC sino la opinión del SGC del SENA, dado que percibe que en éste momento es completamente diferente a como se implementó inicialmente. Atribuye esta situación a la falta del Liderazgo por parte de la Subdirección y del Líder de Calidad del Centro al que pertenece, puesto que en la actualidad existen unos líderes de

calidad que no son visibles con relación al acompañamiento, al seguimiento y a la funcionalidad de los procesos, es decir, no están cumpliendo con su función específica. Con relación al otro sujeto informante al indagarse sobre su opinión actual del SGC del SENA, considera que el SGC ha ido madurando; sin embargo se han notado cambios significativos relacionados con el ritmo de marcha del sistema a raíz del cambio de Dirección Regional, los cuales se evidencian en las reuniones y en los resultados; dado que el anterior director jalónaba los procesos y sus sucesores no lo han hecho en la misma medida; no se atreve a atribuir esto a la falta de compromiso por parte de la dirección pero si lo asocia con falta de conocimiento. Asimismo, considera que faltan lineamientos de orden nacional que permitan articular el sistema con sus disposiciones, dado que, en la actualidad el sistema se encuentra desligado, lo cual genera reprocesos. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Táctico)

Estas afirmaciones reflejan el significado que las personas de los diferentes niveles dan al liderazgo al considerarlo parte importante para la apropiación del SGC por parte de los demás miembros de la organización. Al respecto Evans y Lindsay (2002) manifiestan que “existe la congruencia en los valores cuando los líderes integran sus valores al sistema de administración de la empresa. Los valores son hipótesis y creencias básicas relacionadas con la naturaleza del negocio, con su misión, con las personas y las relaciones dentro de una organización. Específicamente, los valores incluyen la confianza y el respeto a los individuos, la apertura, el trabajo en equipo, la integridad y un compromiso hacia la calidad. Se transforman en normas mediante las cuales se elige, y generan una estructura organizacional en la cual la calidad es parte rutinaria de las actividades y decisiones de toda la organización. Los empleados rápidamente identifican a los líderes que no aplican los valores que dicen que abrazan, o que lo hacen de manera inconsistente. Esta falta de congruencia hace que los empleados constantemente pongan en duda el mensaje de la administración.

De este modo, se puede inferir que los significados favorables con relación al principio de liderazgo están relacionados con el involucramiento del equipo directivo y los líderes de proceso, como factor clave de éxito en la implementación del SGC, aspecto que es

reconocido por sujetos informantes pertenecientes a los tres niveles de la organización (estratégico, táctico y operativo).

De otro lado, los significados no favorables se construyen a partir del poco protagonismo por parte de los líderes (equipo directivo y líderes de calidad) en el SGC actual, aspecto observado por algunos de los sujetos informantes. Varios de ellos mencionan que su opinión frente al SGC del SENA se ha modificado con relación a la percepción que tenían inicialmente y atribuyen esta situación al descuido que evidencian actualmente en el Sistema por falta de acompañamiento y liderazgo, situación contraria a la presentada durante la implementación y que incluso fue considerada en su momento como uno de los factores de éxito en el logro del objetivo de obtener la certificación.

Con relación al principio de **Participación de personal**, se debe mencionar que éste se encuentra presente en varios de los modelos de calidad, dado que éstos reconocen que la Gestión de la Calidad requiere la implicación, participación y compromiso con la tarea por parte de los miembros de la organización. Es así como los modelos de Deming, EFQM, modelo Baldrige y la norma ISO 9000, consideran este principio como uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta la Gestión de la Calidad pues si se cuenta con un personal informado y participe de los objetivos y políticas desarrolladas por la empresa en materia de calidad, van a estar motivados para participar activamente en su cumplimiento.

Al respecto Evans y Lindsay (2002) consideran que si los empleados aceptan y se comprometen con una filosofía de la calidad, estarán más dispuestos a aprender herramientas y técnicas de calidad, y usarlas en su trabajo diario. Conforme empiezan a ver los beneficios de un compromiso con la calidad, se convertirán entonces en más receptivos al trabajo en equipo. Esta interacción en equipo, a su vez reforzará el compromiso personal, impulsando un ciclo sinfín de mejora.

A continuación se presentan los resultados que arrojan las investigaciones referenciadas, con relación a este principio:

Según Bonilla (2010), este principio se destaca como el mejor evaluado por los entrevistados, lo cual no sorprende si se considera el modelo de funcionamiento y esquema de trabajo de los equipos que atienden los sistemas de gestión de RR.HH., integrados por pocas personas (una persona para cada cincuenta trabajadores). Esta situación obliga a que cada miembro se involucre y participe mediante estrategias puntuales, planteadas de manera explícita y vinculadas con los sistemas de evaluación de desempeño, que en la mayor parte de los casos, son compartidas y discutidas por líderes y responsables. Todo ello posibilita que los responsables hagan seguimiento, propongan mejoras y vinculen las actividades sobre las que tienen responsabilidad con el resto del sistema de gestión de RR.HH.

A pesar de que los resultados son alentadores, no se ubican en el máximo nivel, por lo que haría falta consolidar un vínculo más cercano entre líderes y responsables, y al mismo tiempo fortalecer mecanismos para el establecimiento de nuevas estrategias y el afianzamiento de las ya existentes, de manera que se contribuya positivamente a la capacidad de respuesta del área y a una visión global sobre su impacto. Esto involucra ampliar el alcance de lo que implica la participación del personal en la definición de acciones de mejora o en la participación en proyectos en los que los roles cambien conjuntamente con la naturaleza de la responsabilidad asumida por los miembros del equipo de recursos humanos, consolidando la medición del compromiso como una actividad continua y sistematizada.

Por otra parte, al revisar los resultados del estudio realizado por ICONTEC (2005) con relación a este principio, se observa que sólo el 68,4% de los empresarios da una respuesta buena o excelente. Esto indica que un buen número de empresas ya ha alcanzado el nivel superior en participación de personal; sin embargo, también un buen número de empresas se encuentra en los niveles medios, es decir, en relación con este principio aún hay mucha oportunidad de mejorar, tanto en el manejo y retención del talento humano, como en la generación de compromiso a través del empoderamiento del personal para el logro de la visión y misión organizacional.

Hermel (1990) define la gestión participativa como un proceso gerencial global consistente en crear, en torno al asalariado, un comportamiento de actor-diseñador que contribuye a la mejora del funcionamiento de la organización. La consideración del asalariado como actor/diseñador significa que en el seno de la organización debe ser consultado y escuchado para enriquecer las reflexiones y decisiones de sus compañeros o de sus directivos, además de ser solicitado para participar en instancias puntuales o permanentes de grupos de trabajo desconectados de la actividad cotidiana, lo que supone estar implicado, por un lado, en las acciones colectivas directamente productivas, favoreciendo el espíritu de equipo. Por otro lado, el asalariado debe estar informado de las orientaciones generales de la organización, así como de los problemas y modalidades de funcionamiento de su unidad. Por ello, debe estar integrado en los grupos de trabajo que se articulan en la organización.

Evans y Lindsay (2002) plantean que la involucración de los empleados ofrece muchas ventajas sobre prácticas tradicionales de administración:

- Reemplaza una mentalidad adversaria con una confianza y cooperación.
- Desarrolla las habilidades y aptitudes de liderazgo de los individuos, creando una sensación de misión y fomentando la confianza.
- Incrementa la moral de los empleados y su compromiso hacia la organización.
- Fomenta la creatividad y la innovación, la fuente de la ventaja competitiva.
- Ayuda a las personas a comprender los principios de calidad, e inculca estos principios en la cultura corporativa.
- Permite que los empleados resuelvan problemas en su origen y de inmediato.
- Mejora la calidad y la productividad.

De otro lado, los parámetros de calidad para gerenciar el potencial humano estipulan que el conocimiento se construye con las personas de la organización y para las personas de la organización, es decir, la organización y sus políticas tendrían futuro en la medida en que sus integrantes lo tengan a través de la permanencia y sostenibilidad en la organización; por tanto los gerentes deben encargarse de compartir con las personas el direccionamiento de ésta.

En esta línea se puede considerar que, en la medida que los trabajadores puedan participar de todas las actividades pertinentes a la implementación del SGC pueden ganar en reconocimiento y prestigio al colaborar con el logro de los objetivos de la organización y también pueden ganar en satisfacción personal al generar una mejor implicación con el trabajo, además obtienen ganancias en estabilidad y comodidad en tanto se reduce la vulnerabilidad al cambio por medio de la participación y la vinculación con el proceso del mismo, en el sentido que esto representa una fuente de identidad y autoestima al facilitar la inclusión de la autoexpresión y la autenticidad de las personas dentro de las acciones organizacionales.

En el mismo sentido, Evans y Lindsay (2002) plantean que Un estudio de investigación determinó que las 5 principales necesidades de los empleados en el lugar del trabajo son: (1) Trabajo interesante, (2) Reconocimiento, (3) *Sentirse “dentro” de las cosas*, (4) Seguridad y (5) Pago. No obstante, los gerentes creían, que el pago era el número 1. Dicho planteamiento, configura La Participación del Personal como componente motivacional, si se tiene en cuenta que una de las funciones positivas del trabajo es generar motivaciones intrínsecas y extrínsecas relacionadas con el fin propio que las personas asignan a esta actividad y el reconocimiento social que la misma les genera; asimismo, se puede afirmar que, a través de la Participación, las personas obtendrán las satisfacciones propias que su empleo debería ofrecer al estar vinculados de manera activa con todos los procesos de la organización.

Asimismo, sostienen que la involucración de los empleados tiene su raíz en la psicología de las necesidades humanas, y se apoya en los modelos de motivación de Maslow (1974), Herzberg (2009) y McGregor (1994). La participación del empleado es un medio poderoso de alcanzar la realización de las actividades individuales de orden más elevado de autorrealización y logro, lo cual constituye, asimismo, un potente factor motivacional para los trabajadores.

La teoría de Maslow (1974) dice que la motivación individual es impulsada por

necesidades insatisfechas dentro de la jerarquía de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y estatus y de autorrealización. Según la teoría “Y” de McGregor (1960) los trabajadores están motivados, buscan responsabilidad y exhiben un elevado grado de imaginación y creatividad en el trabajo. El dinero es motivador únicamente cuando los individuos están cerca del fondo de la jerarquía de Maslow (1974). En la sociedad de hoy día, los empleados buscan estimación y autorrealización y prosperan en un entorno de la teoría “Y”.

La teoría de los 2 factores de Herzberg (2009) dice que dos tipos de factores, de mantenimiento y motivacionales, afectan el desempeño en el trabajo. Los factores motivacionales como reconocimiento, progreso, logro y naturaleza del trabajo mismo son menos tangibles, pero si motivan a las personas. De la teoría de Herzberg (2009) nació el concepto de enriquecimiento del puesto a partir del cual los empleados obtienen un sentido de cumplimiento (Satisfacción) con la terminación de cada uno de los ciclos de una tarea en la cual están involucrados y se les ha permitido participar.

Las anteriores afirmaciones teóricas sustentan los hallazgos de la presente investigación en relación con el Significado que los sujetos informantes le otorgan a la Participación en el proceso de implementación del SGC del SENA.

En el Nivel Estratégico se expresa la importancia de la Participación de la Dirección en la implementación de un SGC toda vez que si la alta dirección no queda bien alineada con el sistema de Calidad, es muy difícil implementarlo y mantenerlo; asimismo, el sujeto informante refiere que, en la actualidad, tiene sentimientos de comodidad, tranquilidad y felicidad generados por el reconocimiento obtenido por ser protagonista del logro de la entidad al obtener y mantener la certificación en Calidad; el cual es reforzado por las personas e instituciones que se acercan a la entidad para conocer el modelo y tomarlo como referente. Finalmente resalta que su grado de Participación en el proceso de implementación del SGC fue Alto, nivel que en la actualidad se mantiene reforzando los sentimientos anteriormente mencionados. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Estratégico)

De otro lado, en el nivel táctico un primer sujeto informante refiere que su grado de participación, en el proceso de implementación, fue alto dado que participó completamente en la construcción e implementación del sistema. Manifiesta que se sintió 100% satisfecho dado que el proceso de verificación por parte del ente externo fue exitoso, lo cual indicó que el SGC fue bien implementado. Otro sujeto informante refiere que el grado de participación ha sido alto; no obstante manifiesta que es importante considerar, también, la participación de todo el personal y el trabajo en equipo, en el cual se resalta la importancia de la confianza, la credibilidad y el apoyo del nivel directivo frente al proceso. Manifiesta que su grado de participación, en el proceso de implementación, fue satisfactorio por el compromiso del personal que tenía a su cargo y por el logro de los objetivos. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Táctico)

No obstante, los sujetos informantes de éste nivel manifiestan que existen diferencias en los sentimientos y el grado de participación vivenciado en el momento de la implementación y la actualidad, cambios que atribuyen al ritmo de marcha actual que tiene el SGC de la institución. Uno de los sujetos informantes expresa falta de motivación, desinterés y pérdida del entusiasmo frente al SGC. Asimismo, expresa tristeza porque considera que el trabajo realizado en el momento de la implementación se ha perdido.

De otro lado, manifiesta no tener ningún grado de participación actualmente; ha expresado la importancia de continuar trabajando en el SGC pero percibe que no ha sido escuchado cuando ha intentado involucrarse nuevamente, lo cual ha reforzado su sentimiento de desinterés. Otro sujeto informante expresa sentimientos de amor hacia el SGC; sin embargo se siente desgastado por el desconocimiento y falta de compromiso de algunos integrantes del equipo de trabajo. Manifiesta que su grado de participación ha disminuido; a raíz del cambio de administración su rol ha dejado de ser considerado como estratégico y ha pasado a ser más operativo limitado a la presentación de informes solicitados. Menciona que el SGC ha perdido prioridad. Al SGC actual le falta la dinámica que tenía hace unos años. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Táctico)

En el nivel operativo, se evidencia que los sujetos informantes otorgan una importancia relevante a la Participación del Personal y el efecto que ésta tiene en los sentimientos y en los conceptos generados frente al SGC, los cuales se asocian generalmente con satisfacción y tranquilidad. En el mismo sentido visualizan la participación como elemento que facilita el Reconocimiento y el Posicionamiento de las personas dentro de la estructura organizacional y en relación con la posibilidad de ganar estatus y confianza por parte de sus compañeros y directivos, además de adquirir tranquilidad y seguridad frente a los procesos de verificación. En éste sentido, un sujeto informante manifiesta sentimiento de tranquilidad ante el proceso de auditorías internas y externas dado que siempre que vivió este proceso obtuvo excelentes resultados que además le generaron reconocimiento y prestigio frente a los auditores, Jefes y compañeros de trabajo.

Otro sujeto informante, refiere que inicialmente tuvo miedo el cual se transformo en tranquilidad a medida que participó de capacitaciones que facilitaron su comprensión frente al nuevo proceso. Un tercer sujeto informante, expresa que desde su rol como auditor líder percibió un sentimiento de rechazo por parte de sus compañeros hacia el proceso de verificación que se realizaba a través de las auditorías internas; posteriormente experimentó un sentimiento de satisfacción al percibir que el trabajo realizado tenía resultados positivos y contaba con el reconocimiento de sus compañeros de trabajo en tanto expresaban percibir la utilidad del sistema.

Un cuarto sujeto informante refiere que participó construyendo los instrumentos que se utilizan actualmente en el SGC. Asimismo, menciona que fue satisfactorio su grado de participación al poder poner su experiencia al servicio de sus compañeros y contribuir al logro de la meta organizacional. Un quinto sujeto informante refiere que su grado de participación fue muy significativo dado que estuvo involucrado directamente en diferentes actividades propias de la implementación como elaboración de la documentación, verificación de los procesos a través de las auditorías internas y construcción de mapas de riesgo; refiere que la experiencia fue satisfactoria porque pudo conocer mejor la entidad y las leyes que la rigen. Fue satisfactoria la experiencia y mucho más cuando fue tenido en cuenta para hacer parte del equipo auditor del centro.

Un sexto sujeto informante manifiesta que aunque no participó directamente en el proceso de documentación del SGC si participó en el proceso de implementación y además apoyo desde su rol de asesor el área administrativa y otros centros de formación asociados. Refiere que su grado de participación fue muy satisfactorio y motivante, teniendo en cuenta que contaba con el apoyo de la Subdirección del Centro para llevar a cabo el proceso. Evalúa que dicha participación ha sido muy importante para su trabajo dado que ha realizado réplica de los aprendizajes a nivel de procesos de asesoría empresarial y formación. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

De otro lado, otros sujetos informantes expresaron insatisfacción con el Nivel de Participación que tuvieron durante el proceso de implementación del SGC, en tanto resaltan la necesidad de ser tenidos en cuenta. Un sujeto informante expresa que el grado de participación fue bajo dado que en su Centro de Formación se conformó un grupo cerrado de personas encargadas de liderar el proceso, quienes no tuvieron en cuenta la experiencia directa de los instructores para el diseño del SGC. Refiere que le hubiera gustado tener un mayor grado de participación. Asocia el sentimiento que le generó su bajo grado de participación con pasividad.

Otro sujeto informante refiere que su grado de participación estuvo en un nivel medio dado que tuvo la oportunidad de sugerir algunos cambios en la documentación; sin embargo no participó en el diseño porque ya le entregaban modelos elaborados por otras personas. Refiere que su grado de participación fue medianamente satisfactorio dado que se hubiera sentido mejor si hubiera tenido la oportunidad de participar en el diseño y si se hubieran tenido en cuenta cada una de sus ideas. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

En la actualidad, algunas de las personas participantes de la presente investigación identifican que los niveles de participación han disminuido, asociado a la falta de espacios de discusión frente al SGC, ausencia de escenarios de capacitación y falta de acompañamiento por parte de los líderes de proceso.

En este sentido, uno de los sujetos informantes manifiesta que se ha cambiado la percepción inicial, dado que en el momento de la implementación existió un factor de novedad y desconocimiento que lo llevó a involucrarse. Actualmente no existe acompañamiento y seguimiento, razón por la cual diligencia algunos formatos por cumplir con el requisito y algunos otros no los utiliza porque no sabe cómo hacerlo.

Un sujeto informante expresa sentimiento de inconformidad frente al SGC por la ausencia de capacitación. Asimismo, siente que en la actualidad no es tenido en cuenta para aportar en los cambios que se generan al interior del SGC, además no es informado ni capacitado acerca de la forma como debe implementar en su trabajo dichos cambios. Esta situación es completamente diferente a la presentada durante la implementación del sistema teniendo en cuenta que en ese momento si fueron considerados y valorados sus aportes. Finalmente expresa que el sentimiento que le genera actualmente el SGC es de indiferencia.

En la misma línea, otros sujetos informantes afirman que su grado de participación es bajo y se limita al diligenciamiento de formatos, lo cual les genera un sentimiento de indiferencia. Además expresan sentimientos de tristeza frente al SGC; manifiestan que su participación se limita al diligenciamiento de los formatos propios de sus roles actuales; aunque les gustaría realizar recomendaciones frente al SGC consideran que no serían escuchados.

Otro sujeto informante considera que su grado de participación es bajo, porque ya existe un grupo de personas encargado de administrar el SGC; existen algunos momentos de participación colectiva en los cuales se proponen acciones de mejora, pero la contribución individual es baja. Manifiesta que le gustaría participar más activamente si se le asignara como una función específica con dedicación exclusiva, dado que en la actualidad tiene muchas otras ocupaciones que le impedirían concentrarse en ésta tarea.

Un sujeto informante considera que su grado de participación desde el rol de instructor es alto, dado que cumple con cada uno de los requerimientos establecidos; pero con relación a

la participación directa con la mejora continua del sistema, expresa que es nula. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Niveles Operativo y Táctico)

Sin embargo, una porción de la población incluida en el presente trabajo identifica que existen buenos niveles de participación de personal y resaltan la importancia del mismo en el proceso de seguimiento y evaluación del SGC.

En la misma línea, afirma uno de los sujetos informantes del nivel operativo, que el grado de participación es alto dado que en la actualidad es líder de proceso lo cual implica planear, asesorar, verificar y establecer acciones de mejora. Hasta hace poco se desempeñaba como líder del SGC en representación del centro. Expresa sentirse muy bien con su grado de participación actual dado que percibe que sus recomendaciones y las de su equipo de trabajo son tenidas en cuenta lo cual es asimilado por el sujeto informante como Credibilidad. La Participación se ha modificado en términos de los aportes que puede realizar en éste momento pues inicialmente aportaba al SGC desde su competencia técnica y en la actualidad realiza aportes más significativos apoyados en la experiencia operativa y el conocimiento del sistema. Manifiesta que el grado de participación es más activo lo cual le genera un mayor grado de satisfacción, dado que en la actualidad si se tienen en cuenta sus aportes. Manifiesta que su grado participación es alto debido al cambio de rol en la organización el cual le permite realizar propuestas de trabajo más concretas. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

Evans y Lindsay (2002) argumentan que la participación del personal se refiere a cualquier actividad en la cual los empleados participan en decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa de todos los empleados y de incrementar su motivación (...) los métodos de involucración de los empleados pueden variar desde simplemente compartir información o aportar algo en temas relacionados con el trabajo y hacer sugerencias, hasta responsabilidades autodirigidas, como el establecimiento de metas, la toma de decisiones en el negocio y la solución de problemas, a menudo en equipos interfuncionales. La participación de los empleados también depende de la cantidad y tipo de información compartida con empleados, la capacitación, la

compensación y los premios y las prácticas de delegación de autoridad de las empresas.

De éste modo, se puede inferir que los significados favorables frente a este factor específico se encuentran asociados a la posibilidad de involucrarse en cada una de las actividades relacionadas con el Proceso de Implementación del SGC; los sujetos informantes identifican la información y la capacitación como mecanismos indispensables para generar conocimiento acerca de cada uno de los factores importantes del proceso y seguridad a las personas participantes en la ejecución de su trabajo. Asimismo, identifican la participación como elemento que facilita el Reconocimiento y el Posicionamiento de las personas dentro de la estructura organizacional y lo asocian con la posibilidad de ganar estatus y confianza, además de adquirir tranquilidad y seguridad frente a los procesos de verificación.

En el mismo sentido relacionan la participación con la posibilidad de contribuir al logro de los objetivos organizacionales a través de ubicar el conocimiento individual al servicio de la entidad mediante la participación en los diversos equipos de trabajo conformados, lo cual genera Compromiso de todo el personal, apoyo mutuo y credibilidad frente al proceso.

De otro lado, los significados no favorables generados en el momento de la implementación del SGC se asocian con el hecho de aislar a las personas del proceso de diseño de los instrumentos y con entregar modelos construidos por otros sin tener en cuenta la experiencia de quienes ejecutan directamente los procesos institucionales.

En la actualidad, se encuentran significados no favorables asociados con la falta de espacios de discusión frente al SGC, la ausencia de acompañamiento y seguimiento por parte de los líderes de los procesos y la falta de escenarios de información y capacitación; además, se percibe pérdida en la dinámica del sistema y de su prioridad. Esta situación refuerza la percepción de que el trabajo realizado en el momento de implementación del SGC se perdió y, en la misma línea, produce sentimientos de desinterés, inconformidad, ausencia de entusiasmo, tristeza, indiferencia, desgaste, falta de compromiso y pasividad frente a las actividades y responsabilidades propias del SGC; además de producir frustración y la sensación de desconocimiento con relación al ritmo de marcha del mismo.

En este sentido, se debe prestar especial atención a los sentimientos de indiferencia, falta de compromiso y frustración que expresan algunos de los sujetos informantes al no ser tenidos en cuenta en las actividades actuales del SGC, pues según Evans y Lindsay (2002), la participación del personal permite que los empleados se involucren en decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa de todos los empleados y de incrementar su motivación (...) conforme la calidad total madura dentro de una organización, resultan evidentes los niveles de participación por parte de los empleados, planteamiento que debe ser revisado en el caso específico del SGC del SENA Regional Caldas, dado que, como se analizó anteriormente, varios de los sujetos informantes expresaron que fue mayor su participación en el momento del diseño e implementación del SGC, que en la actualidad después de ocho años de maduración del mismo.

Con relación al **Principio de Mejora Continua**, los principales defensores de la calidad argumentan que la mejora de la calidad aumenta la posibilidad de éxito de la empresa en el mercado. La filosofía de Deming (1989) referida por Evans y Lindsay (2002) se enfoca en descubrir mejoras en la calidad de los productos y servicios, en reducir la incertidumbre y la variabilidad en el diseño y en el proceso. Dentro de los 14 principios de calidad que propone, se encuentran “Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y el servicio” y “Comprender el propósito de la inspección para la mejora de los procesos y la reducción de costos”. El ciclo Deming (1982) (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) es una de las metodologías de mejora más conocidas. Dicha metodología se basa en la premisa de que las mejoras provienen de la aplicación de los conocimientos, los cuales pueden provenir de la ingeniería del proceso, de la administración o de la forma en la que opera un proceso y que puede hacer las tareas más fáciles, más precisas, más rápidas, menos costosas, más seguras o que cumplan de mejor manera las necesidades del cliente.

Por su parte Crosby (1987), citado por Evans y Lindsay (2002) propone un programa de 14 pasos para la mejora de la calidad a nivel de toda la organización, con un especial énfasis en la motivación. Dichos pasos incluyen entre otros, el compromiso de la gerencia, la

conformación de un equipo de mejora de la calidad, el establecimiento de metas, la capacitación de los supervisores, la concientización de la calidad, el reconocimiento para quienes cumplan las metas o que realicen acciones extraordinarias, la implementación de los mecanismos para la medición de la calidad y el establecimiento de acciones correctivas.

Esta filosofía ha sido tomada como base por la ISO 9001, quien no solo reconoce como uno de sus 8 principios a la mejora continua, sino que dedica un capítulo entero a la misma para garantizar que el sistema de gestión de calidad evoluciona constantemente. Dicha mejora se concreta según los lineamientos de la norma ISO 9001, mediante la realización de auditorías internas, el seguimiento, medición y análisis de los procesos y productos, el seguimiento a la satisfacción del cliente, el análisis de datos para la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones correctivas y preventivas, resultado de los seguimientos que se realizan al sistema.

Los resultados que con relación a este principio arrojan las investigaciones referenciadas indican que:

Según el estudio de Bonilla (2010), este es uno de los aspectos sobre los cuales debe prestarse mayor atención. Esto implica que en muchos casos la identificación, estrategias y mediciones asociadas a las áreas de mejora en los sistemas de gestión de RR.HH. se realizan esporádicamente y sobre algunos procesos o actividades puntuales. Sólo en ciertas organizaciones se cuenta con un sistema para la identificación y registro explícito (por escrito) de estas áreas, respaldado en un método formalmente aprobado.

La situación evidencia una debilidad sobre la consideración y prácticas asociadas al principio. Aunque algunas organizaciones reportan vincular la mejora continua a la definición de sus planes o estrategias, son pocas las que cuentan con mediciones o indicadores puntuales asociados o con alguna otra estrategia formal como la identificación de mejores prácticas o la asesoría de expertos en el área. Como aspectos o áreas a desarrollar relacionadas con el principio de mejora continua, debe considerarse la posibilidad de que los miembros del equipo comprendan y utilicen las herramientas o

metodología para la identificación, registro, elaboración de estrategias, y medición de las áreas de mejora como referencia fundamental para la definición de planes, estrategias y objetivos del área y de ser posible extender la práctica a sus clientes internos o externos.

Con relación a este mismo principio, la investigación realizada por el ICONTEC (2005) muestra que al consultar con los empresarios el 81,5% da una respuesta buena o excelente. Esto muestra que un buen número de empresarios ha desarrollado actividades para asegurar el uso de técnicas estadísticas para análisis de tendencias, análisis de las causas e implementación de planes para la mejora. Sin embargo, el valor medio solo se encuentra sobre 4 en el nivel básico de aplicación de este principio, es decir, las empresas tienen oportunidad de mejora a partir de la mejor implementación de este principio.

TABLA 32.		Porcentaje de respuestas		
Aspecto evaluado		5-4	3	2-1
a	La administración se basa en información y datos de los procesos.	92,5%	6,6%	0,9%
b	Los datos son convertidos en información relevante y con base en ella, se genera conocimiento que la competencia no conoce.	78,3%	14,8%	3,3%
c	Con base en el conocimiento generado, se establecieron e implementaron las estrategias para crear ventajas competitivas.	78,8%	16,5%	3,6%
d	Con base en los resultados de las estrategias, se valoró la eficacia de las mismas y se ajustaron para sostener la ventaja competitiva.	76,4%	20,0%	2,7%
		81,5%	14,4%	2,6%

Fuente: ICONTEC

Al indagar sobre los significados que las personas del SENA atribuyen al impacto del Sistema de Gestión de Calidad, se pregunta a los sujetos informantes si consideran que éste ha mejorado, ante lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

En el nivel operativo se presentaron opiniones encontradas, que van desde aquellos que consideran que el SGC mejora significativamente hasta los que manifiestan que dicha mejora no es tan notoria y en algunos casos que no se da.

Entre los que consideran que el sistema mejora, se encuentran dos sujetos informantes que

consideran que el SGC ha cambiado adaptándose a los cambios institucionales, lo cual se evidencia en que actualmente es más ágil, se puede acceder más fácilmente a la información y se cuenta con mejores recursos para la ejecución del trabajo.

En un punto intermedio se encuentran quienes consideran que el sistema mejora pero a un ritmo más lento y que incluso podría mejorar más. Uno de los sujetos informantes manifiesta que las mejoras más notorias se presentaron en los años cercanos a la certificación y en la actualidad el SGC se encuentra en un punto de equilibrio en el cual se mantiene sólo. Otro de los sujetos informantes considera que el SGC si mejora pero podría mejorar mucho más; refiere que en la actualidad el sistema ha mejorado más en el proceso de Ejecución de la Formación, sin embargo considera que dicha mejora se debería dar en todos los procesos. Atribuye ésta situación a la participación y compromiso que deben demostrar los Líderes de los procesos dado que son ellos los llamados a evaluar y a revisar su proceso y plantear acciones de mejora para el mismo; resalta que si los líderes de los procesos son pasivos el SGC será estático. Siguiendo esta línea, otro sujeto informante manifiesta que el SGC se mantiene y mejora, se "apalanca regionalmente" a partir de la unificación. Menciona que en la actualidad sólo se informan los cambios que se generan en el sistema pero no se vivencia un proceso de participación por parte del personal; realizar los cambios de esta manera genera traumatismos.

Entre los que consideran que el sistema no mejora, se encuentran los que expresan que el SGC se encuentra estacando y no mejora. Uno de los sujetos informantes de este nivel, no solo considera que el SGC no está mejorando, sino que además manifiesta que en la actualidad el sistema se encuentra en retroceso dado que no se evidencia ninguna mejora y se encuentra muy descuidado. Similar a esta apreciación, uno de los sujetos manifiesta que el sistema se mantiene pero no mejora continuamente debido a que hace algún tiempo no se llevan a cabo jornadas de capacitación y/o actualización acerca del SGC. Al indagar sobre la opinión actual del SGC del SENA, uno de los sujetos informantes refiere que debe mejorar, argumentando que en la actualidad existen demasiados formatos que son innecesarios y que no redundan en la calidad de la formación. Otro de los sujetos informantes considera que el SGC se encuentra estancado y atribuye dicho estancamiento a

la falta de acompañamiento por parte de los líderes del SGC. Como se puede observar vuelven a aparecer los significados frente al liderazgo, aspecto que fue analizado anteriormente. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

En el nivel táctico se observa una situación similar. Uno de los sujetos informantes considera que en la actualidad no existe mejora en el SGC, dado que el centro de formación al que pertenece perdió control sobre sus procesos y procedimientos a partir de la unificación regional del SGC. Además refuerza el temor por el riesgo de una no certificación ante una eventual auditoria externa bien realizada. Por su parte, el otro sujeto informante aunque considera que el SGC se ha mantenido y ha mejorado continuamente, refiere que la mejora podría ser mayor si existiera voluntad por parte del equipo directivo de la entidad en dar la importancia que tenía anteriormente el sistema. Asimismo, considera que se requieren directrices más claras del nivel nacional frente al SGC y manifiesta tener expectativa frente a las acciones relacionadas con el tema por parte del actual Director Nacional del SENA al considerar que éste tiene un claro compromiso con la calidad. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Niveles Táctico)

A nivel estratégico el panorama es más favorable, pues el sujeto informante considera que sí existe mejora continua en el SGC, la cual se evidencia en los resultados de las evaluaciones de calidad en el servicio y de impacto y las percepciones expresadas por los empresarios acerca de la buena calidad de los aprendices SENA. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Estratégico)

Los anteriores resultados permiten inferir los significados favorables frente a la mejora continua, los cuales están relacionados con mayor agilidad de los procesos, fácil acceso a la información, mejores recursos para la ejecución del trabajo, mejora en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Por otro lado, se presentan los significados no favorables, los cuales se sustentan por parte de los sujetos informantes en descuido del sistema de calidad, la falta de capacitación, el poco seguimiento por parte de la dirección y los líderes de los procesos y la pérdida de

control de los procesos que se tuvo a nivel de cada centro de formación, a partir de la unificación regional del sistema de calidad. Es de resaltar que aunque los sujetos informantes tienen estos significados frente a la mejora continua en el SGC del SENA, reconocen la importancia de la mejora dentro de un SGC, lo que consideran permite la agilidad en los procesos, la satisfacción del cliente y la mejora en la imagen de la entidad.

Teniendo en cuenta que la mejora continua es la que da la vida a los SGC, la entidad debe analizar los significados no favorables presentados y establecer las acciones correctivas necesarias que permitan incorporar la mejora dentro de la cotidianidad del trabajo. Al respecto, la filosofía del Kaizen (en japonés mejoramiento continuo) plantea que si se mejora la calidad de las personas, como consecuencia se tendrá calidad en los productos, pues al capacitar a las personas en herramientas básicas de mejora de la calidad, podrán incorporar esta filosofía en su trabajo y buscarán continuamente la mejora en sus puestos. Para que el programa de Kaizen se de con éxito, se requieren tres elementos: prácticas de operación, participación total y capacitación (Evans y Lindsay, 2002), aspectos que fueron mencionados por los sujetos informantes del SENA.

4.2 ¿Temor al cambio o temor a ser cambiado?

Para nadie es un secreto que en la actualidad se está viviendo una época que presenta múltiples y acelerados cambios; las nuevas tecnologías de la información ofrecen grandes posibilidades a las personas, en cuanto la adquisición de productos se refiere de manera ágil y efectiva. Por tal razón, cada vez más las diferentes organizaciones experimentan la necesidad de implementar estrategias que les permitan la consecución de sus objetivos y la competitividad con criterios de calidad, adaptabilidad, innovación y tiempo de respuesta.

Es así como una de las estrategias que las organizaciones han adoptado con el fin de dar respuesta a este contexto, es la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, a partir de los cuales se pretende la Satisfacción del Cliente a través de la entrega de un producto o servicio de excelente calidad y en el tiempo requerido. Para este propósito, a la luz de la norma ISO 9001, la organización debe estructurarse de forma tal que todas las áreas de la

misma trabajen de manera unida con el fin de lograr un mismo propósito. Por esta razón, y teniendo en cuenta que una estrategia empresarial se define según Fernández (2005) como *el modo o plan por el que la empresa u organización marca las pautas de conducta a desarrollar que contribuyan a la optimización de la efectividad en la gestión y en la utilización de todos sus recursos, para la consecución de unos objetivos estratégicos concretos*, se puede considerar la implementación de un SGC como una estrategia gerencial que, además de perseguir el logro del objetivo general de la organización en la cual está presente, supone cambios significativos en los procesos y procedimientos que llevan a cabo las personas para aportar al alcance de dichos objetivos.

Dichos Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso estratégicamente hablando; en este proceso de transformación en un principio, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

No obstante, en tanto estrategia requiere que las personas de la organización incorporen nuevas formas de actuación al modificar lo que hacen y sobre todo la forma como lo hacen, lo cual significa que la organización requiere implementar el SGC bajo un modelo de administración efectiva del cambio.

Teniendo en cuenta que la Gerencia Estratégica del Talento Humano considera a la persona como generador de ventaja competitiva y sostenible en la gestión integral de las organizaciones y que esta depende de la implementación de una estrategia que permita el análisis del sentido de lo humano a la luz del sentido de vida y la misión de cada uno de los miembros de la organización, considerando que las personas no son recursos, sino que son los recursos que generan las personas los que tienen la capacidad de agregar valor, surge el interés de conceptualizar acerca de la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad como una estrategia de las organizaciones y del impacto que la forma de implementación puede tener en las personas pertenecientes a las mismas.

Entonces, según Duran (1991), aplicar la estrategia de calidad consiste en adoptar un cambio en el estilo de trabajo basado en la mejora permanente. Este nuevo espíritu debe incorporarse al modo habitual de hacer las cosas en la empresa, esto es, a su propia cultura (...) Esta necesidad imperativa, pone de manifiesto que el cambio durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es inevitable, y puede adoptar varias formas, de manera abierta o encubierta las cuales son expresadas por las personas a través de sentimientos, pensamientos, acciones y reflexiones evidenciadas en la dinámica organizacional que constituye su cultura y determinadas por la experiencia específica e individual de cada persona participante.

Si se considera que el sentido del trabajo y su significado e importancia en la vida de las personas, puede cobrar especificidades diferentes en función de la edad, el género, la escolaridad, el estado civil y hasta el número de empleos y años de trabajo en el mercado laboral que ha tenido un individuo, surge la necesidad de vincular una estrategia en la organización que facilite la transformación gradual de los conceptos que cada una de las personas que la integran ha configurado a través de su historia, que al mismo tiempo garantice la integridad emocional de los trabajadores a fin de que su aporte a la estrategia sea productivo.

Además, existe una relación estrecha entre la forma como se implementan los Sistemas de Gestión de Calidad y la forma como las personas asumen y reflejan el cambio, es decir, su motivación o frustración frente al proceso dependerá en gran medida de las experiencias que haya tenido con anterioridad y de la vivencia que la organización actual le permita tener del proceso de cambio organizacional.

Pfeffer, citado por González (2007) realizó una investigación sobre la búsqueda del éxito empresarial a partir de la cual llega a la siguiente conclusión: Una estrategia centrada en las personas posibilita mayores niveles de servicio al cliente y permite que las empresas compitan sobre la base del conocimiento, las relaciones y el servicio y no tan sólo sobre la base del precio. Por la misma regla, la no consideración del personal como fuente de

ventaja competitiva y la aplicación de prácticas de gestión pobres y de escasos compromisos contribuyen al declive organizativo (...) las buenas prácticas de gestión de personal logran altos niveles de dedicación y rendimiento, de habilidades, de motivación y lealtad, lo que en consecuencia produce buenos resultados.

De este modo, es necesario que la forma como se implementan los diferentes procesos en la organización esté centrada en las personas, pues la estrategia tiene la posibilidad de funcionar en tanto se considere que las personas de la organización constituyen parte esencial en la construcción de la misma. Según González (2007), los empleados son el activo más importante de la empresa; y finalmente las personas son la estrategia pues la capacidad de aplicar cualquier estrategia proviene, en gran parte, del personal de la empresa, de la forma en que se le trata, de sus habilidades y capacidades y de sus esfuerzos en nombre de la organización.

Para tal fin, se hace necesario que la organización genere los espacios para la discusión a través de los cuales las personas manifiesten qué significa para ellos el cambio que genera en la organización la introducción de una nueva estrategia, teniendo en cuenta que la actividad laboral está determinada por el sentido y el significado que la persona otorga a dicha labor a partir de la capacidad de valorar e integrar todo lo que la rodea teniendo en cuenta su individualidad.

González (2007), citando a Pfeffer manifiesta que los factores externos a la persona son importantes para definir el tipo de trabajo que realiza e igual lo son para la satisfacción de sus necesidades materiales. Para el resto de sus necesidades, tal vez las más importantes desde su posibilidad humanizante, denominadas psicológicas en forma general, son los factores internos, los propios de cada uno, los que configuran sus capacidades para percibir, valorar e integrar lo que le rodea. Los que justifican el grado de dedicación, intensidad y sacrificio que la persona dedica a su actividad laboral.

Este supuesto no dista mucho de las afirmaciones realizadas por los sujetos informantes que participaron de la presente investigación, los cuales expresaron haber experimentado

durante el proceso de implementación del SGC diferentes cambios en la forma como hasta el momento habían realizado su trabajo; dichos cambios estaban relacionados con la variación en el método de ejecución de las funciones directas lo cual generaba, en el nivel operativo, desestabilización, dado que se estaba pasando de un trabajo no estandarizado pero dominado a uno estructurado, reglamentado y desconocido y la exigencia de utilizar un nuevo proceso documental frente al cual se generó una molestia inicial y se reforzó la percepción relacionada con que el SGC era algo pesado y además que incrementaría su trabajo por el requerimiento que éste hacía de evidenciar cada una de las actividades realizadas. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

Mientras que en el nivel táctico se identificaban la variación en el método de ejecución y el nuevo proceso documental como una necesidad para la organización del trabajo que reafirmaba el SGC como una herramienta valiosa para organizar los procesos y procedimientos de la organización. El sujeto informante del Nivel Estratégico refiere que inicialmente hubo temor por parte de las personas, el cual estaba relacionado con un incremento en la carga de trabajo por la exigencia del nuevo proceso documental. Además, las personas expresaron sentimiento de temor a ser medidos con más profundidad. Temor y estrés que también fue experimentado por el nivel directivo en el momento de ser evaluado por un ente externo. De éste modo se configura la categoría emergente de Temor al Cambio. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Niveles Táctico y Estratégico)

Asimismo se expresó, en el nivel operativo, que las situaciones anteriormente descritas generaron Resistencia frente al proceso de cambio aunadas al sentimiento de incertidumbre provocado por la obligación de cambiar el método a través del cual ejecutaban su trabajo, que por demás ya estaba completamente aprendido. También, se presentó Resistencia frente a los múltiples ajustes y las constantes variaciones que presentaba el SGC en su etapa de implementación. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

Parsons, citado por Jurado (2008), desde su propuesta del Funcional estructuralismo, plantea que los seres humanos como sistemas sociales consideran como fundamentales en el proceso de socialización cuatro imperativos, los cuales aportan a la adecuada

interiorización de los diferentes procesos vitales con los cuales tienen contacto en su vida cotidiana.

El primero de ellos denominado *Adaptación* supone que todo sistema debe abarcar las situaciones externas adaptándose a su entorno y adaptando el mismo a sus necesidades, proceso que logra a través de la obtención de los recursos que el mismo sistema social le permite generar a partir del conocimiento de las situaciones y de las experiencias vividas anteriormente. Dichos recursos desarrollados, se utilizan posteriormente de manera efectiva sólo si se tienen *Objetivos y Metas* que le permitan al individuo direccionar su actuación con claridad, situación que empezará a generar en éste procesos de integración con la estrategia en la medida que esta sea coherente con sus valores y creencias, es decir, *legítima*. Finalmente, el cuarto imperativo, esta relacionado con la inclusión del sistema en la *lógica cultural*, en la que existen símbolos, signos y prácticas compartidas por las personas, es decir, tiene relación con la capacidad que tienen los sistemas sociales para aceptar y compartir con otros sistemas. Este imperativo, no se da por generación espontánea, pues su apropiación obedece a un proceso bien estructurado en el cual el desarrollo adecuado de las tres etapas anteriores es indispensable.

Esta propuesta, puede ser aplicada al proceso planeado de implementación de un SGC, en el cual las personas pertenecientes a la organización tengan la oportunidad de transitar serenamente por cada uno de estos imperativos a fin de conseguir la integración y posterior vinculación a la cultura de la calidad, identificando, planteando y reconociendo los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar con tal implementación.

De acuerdo con Gallego (2007), en los procesos de cambio, es importante considerar que el ser humano no se resiste al cambio sino que se resiste a que lo cambien, es decir, las personas de una organización que se enfrenten a un proceso de transformación siempre experimentan temor y ansiedad respecto al impacto que éste tendrá sobre ellos. Por tal motivo, se hace necesario que la implementación no atropelle de manera descontrolada el equilibrio de las personas, es decir, no se puede desconocer que la implementación del

SGC introduce cambios, pero estos se pueden realizar a través de “perturbaciones controladas”.

Lewin (1951), citado por Brunet (2003), se aproxima a este planteamiento al proponer que en una organización es necesario reconocer las fuerzas que están a favor y en contra del cambio y que a partir de este reconocimiento se puede empezar a trabajar sobre ellas. Es así como expone un procedimiento de tres pasos:

1. Descongelar la organización reduciendo las fuerzas que mantienen estable el comportamiento en ella;
2. Modificar las estructuras y los procedimientos, y
3. Volver a congelarla estabilizándola en una nueva etapa de equilibrio.

Por otra parte, si se considera que el mundo del trabajo y el significado que las personas otorgan a él está determinado por el proceso, organización, estructura, relación entre empleados y empleadores y los impactos que estos procesos y las instituciones tienen sobre los seres humanos involucrados a ellos, es decir, la relación ser humano – trabajo está determinada por la estrategia y las prácticas, sería interesante considerar la implementación de los SGC como una estrategia que vincula al ser humano con el mundo del trabajo y más aún, de acuerdo a sus prácticas, valdría la pena preguntarse por la forma como los está vinculando y si esta forma facilita la generación de valor de las personas en la organización.

Entonces, si este valor del trabajo es amenazado con la entrada abrupta e inesperada de una estrategia novedosa y desconocida para las personas de la organización seguramente, la experiencia laboral transitará fácilmente de la motivación a la frustración y las personas no tendrán la posibilidad de reconocer plenamente sus capacidades y limitaciones a fin de responder de manera flexible a dicha implementación.

De acuerdo con Hincapié (2007), las personas no cambian por sí solas; otros las hacen cambiar. Tienden a acceder más al cambio cuando: se entiende, no amenaza la seguridad, los afectados han contribuido a crearlo, sigue a otros cambios de éxito, reduce

auténticamente las cargas de trabajo, los resultados son razonablemente seguros, la implantación ha sido mutuamente planeada y el apoyo de la alta dirección es muy evidente.

Lefcovich (2006), afirma que no comprender la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio. La resistencia al cambio se encuentra en todos los niveles de una organización. La falta de entendimiento de esto en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales, esto es, a acciones en contra del cambio, de los iniciadores del cambio y de la propia organización. La comprensión de la resistencia al cambio y el trabajo con ésta y no contra ésta, ayuda en gran medida a limar las asperezas del proceso de cambio. El entendimiento de la resistencia también ayuda en el desarrollo de un buen plan de comunicación.

Asimismo, argumenta que los **factores motivantes** de la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores, entre los cuales se pueden enumerar los siguientes: Miedo a lo desconocido, Falta de información – Desinformación, Factores históricos, Amenazas al estatus, Amenazas a los expertos o al poder, Amenazas al pago y otros beneficios, Clima de baja confianza organizativa, Reducción en la interacción social, Miedo al fracaso, Resistencia a experimentar, Poca flexibilidad organizativa, Aumento de las responsabilidades laborales, Disminución en las responsabilidades laborales y Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Con relación a los factores de Miedo a lo desconocido, Resistencia a Experimentar y Aumento de las responsabilidades laborales, un sujeto informante del nivel operativo refirió que “La experiencia fue traumática dado que se pasaba de un trabajo sencillo, a uno más estructurado que debía quedar evidenciado en los formatos”; manifiesta preocupación de descuidar la función esencial de su trabajo, el cual consistía en "Orientar Formación" por estar ocupado diligenciando formatos. Con relación al factor de Falta de Información considera que faltó preparación y capacitación en el momento de la implementación del SGC dado que el proceso se llevó a cabo sin planeación y fue atropellado, utilizando la

información de las experiencias anteriores de otras personas pero sin ajustarlas al contexto del SENA.

De otro lado, y con relación a los factores de Aumento de las responsabilidades laborales y Amenazas al pago y otros beneficios menciona que inicialmente no se tuvo en cuenta el tiempo que las personas debían invertir en el proceso documental del SGC, dado que existían gran cantidad de formatos que debían ser comprendidos y diligenciados en horario adicional, lo cual ocasionó que las personas se sintieran desubicadas. Inicialmente se presentaron dificultades dado que las personas se dedicaron a la documentación y descuidaron la ejecución, debido a la presión que se generaba por el proceso de auditorias, las cuales significaban una amenaza para estabilidad laboral en el caso de los profesionales contratistas. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

De acuerdo a Lefcovich (2006), en algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente *no quieren cambiar*; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- **El desacuerdo.** Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- **La incertidumbre.** Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- **La pérdida de identidad.** A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden, lo cual provoca la emergencia de las actitudes defensivas;
- **La necesidad de trabajar más.** Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos anteriormente mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

En esta línea, otros sujetos informantes refieren, frente a los factores de Falta de información – Desinformación y Poca Flexibilidad Organizativa, que la implementación del SGC se inició a partir de un proceso de sensibilización en el cual se le solicitó a todas las personas colaboración; asimismo, se llevaron a cabo jornadas de capacitación sobre la documentación que sería utilizada en el SGC y sobre los Fundamentos Básicos de los SGC la cual fue desarrollada con un grupo inicialmente y luego se proyectó a los demás grupos de trabajo. Asimismo se hace referencia a la realización del proceso de divulgación de los cambios generados en la documentación del sistema; dicha capacitación e información provocaba sentimientos de tranquilidad en las personas en tanto permitía comprender el funcionamiento y la operatividad del SGC, configurándose con esto la Capacitación como herramienta de preparación y de minimización del temor al cambio. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Niveles Operativo y Táctico)

Como apoyo a este hallazgo se encuentran los postulados de Lefcovich (2006), con relación a la importancia de la comunicación para minimizar la tendencia natural de la resistencia al cambio los cuales afirman que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia (...) En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleva a cabo y cual es su impacto en términos personales; (...) Si las personas no tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que *no pueden cambiar*. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. No obstante, si las personas conocen lo suficiente

sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En el mismo sentido, algunos sujetos informantes, resaltan la importancia de la Participación que se dio a todo el personal en la construcción del SGC dado que desde sus experiencias pudieron aportar activamente, en compañía de sus compañeros de trabajo, del levantamiento de los procesos y procedimientos del sistema. Al describirlo en etapas se encuentran las siguientes: Información, Capacitación, Implementación y Verificación; asimismo señalan que se tuvieron en cuenta a todas las personas pertenecientes al equipo de trabajo en la implementación del SGC, lo cual generó colaboración y acompañamiento entre los diferentes trabajadores involucrados en el proceso y facilitó la unificación de criterios y la estandarización de procesos y procedimientos. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Niveles Operativo y Táctico)

De éste modo, al utilizar la participación y la comunicación adecuada, en cada una de las áreas de la organización, como estrategia para la implementación, se pretende colaborar en el alcance de uno de los principales objetivos de los SGC como es la Normalización, la cual se podría describir como *el proceso mediante el cual se establecen disposiciones, que se utilizarán de manera repetitiva, con el propósito de lograr un grado óptimo de orden en una situación real o potencial.*

La normalización, al intentar unificar criterios en el que hacer diario de las personas, persigue entonces el objetivo de trabajar en la creación de lógicas colectivas de actuación, las cuales le ofrecen a la organización beneficios una vez que facilitan preservar el “saber hacer”, asegurar una buena comunicación, definir responsabilidades y autoridades, garantizar la eficacia, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad evitando que los procesos estén descritos en la memoria de las personas, en manuscritos incompletos o notas personales o en documentación desarrollada por instituciones o personas externas.

Las lógicas colectivas de actuación entonces, concebidas desde la normalización de los procesos y legitimadas desde las redes conversacionales posibilitan coordinación entre los

documentos que rigen un proceso, la cooperación de todos los interesados para garantizar el consenso y la creación de significados colectivos frente a la importancia de cumplir con lo establecido en dicha concertación.

En el nivel táctico y con relación a los Factores Históricos un sujeto informante refiere que, de acuerdo a experiencias anteriores, ha podido evidenciar que existen diferencias en la implementación de SGC en empresas del sector público y de sector privado; en este último la motivación principal tiene carácter comercial y en las empresas públicas se implementan con el fin de tener un mecanismo que permita demostrar la eficacia y la eficiencia de sus procesos. Existe mayor resistencia por parte de las personas pertenecientes a las empresas del Estado que en las empresas del sector privado. Finalmente, las empresas de ambos sectores se han ido concientizando de los beneficios que trae la implementación de un SGC.

Asimismo, los sujetos informantes de éste nivel, con relación a los factores de Clima de baja confianza organizativa, Falta de información – Desinformación y Poca Flexibilidad Organizativa describen las siguientes etapas en las cuales se dio el proceso: Identificación de Necesidades (Revisión Documental), Planeación y Ejecución (Reconocimiento de Procesos y Procedimientos). Resaltan la importancia de la construcción del sistema con todo el equipo de trabajo en escenarios diferentes al laboral para favorecer la concentración en las actividades.

Uno de los sujetos informantes afirma que inicialmente se partió desde un lineamiento nacional y, posteriormente cada centro desarrolló el proceso de manera independiente obteniéndose la primera certificación de manera individual; con relación a la forma como se llevó a cabo el proceso expresa sentimientos de Felicidad por la organización que el SGC permitió en su trabajo, califica el proceso inicial como excelente y agrega que los SGC bien administrados son muy buenos. Otro sujeto informante refiere sentimientos de satisfacción por el logro alcanzado al obtener la certificación y al poder trabajar en conjunto con las personas para alcanzar un objetivo en común; además conserva un sentimiento de gratitud por la confianza depositada en él por parte de la dirección para la implementación

del proceso. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Táctico).

El miedo al fracaso se materializó en los sujetos informantes de la investigación a través de pensamientos relacionados con la dificultad que se generaba en el aprendizaje de la utilización de procedimientos nuevos, los cuales serían posteriormente verificados a través del proceso de Auditorías Internas y/o Externas, las cuales evidenciarían el éxito o el fracaso que se tuvo en el proceso de implementación y la eficiencia del trabajador en la interiorización de éste proceso; situación que por demás se tornaba amenazante para la estabilidad laboral de algunos trabajadores ante una eventual equivocación que le costara a la institución una no conformidad, lo cual configura el Temor a ser cambiados por ser considerados personas no aptas para participar del proceso y fortalece el error como generador de temor ante la inminente pérdida del trabajo. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

Con relación a éste factor es necesario analizar algunas de las expresiones favorables y no favorables manifestadas por los sujetos informantes que participaron en la presente investigación; Uno de los sujetos informantes refiere que su sentimiento fue de frustración dado que él sentía que la información que quedaba consignada en los formatos no reflejaba totalmente el trabajo realizado. Asimismo, experimentaba temor por no evidenciar bien el trabajo realizado dado que una falla individual afectaba los resultados del grupo. (Centro de Formación).

Otro sujeto informante manifiesta, frente a éste factor, sentimiento de tranquilidad ante el proceso de auditorías internas y externas dado que siempre que vivió este proceso obtuvo excelentes resultados que además le generaron reconocimiento y prestigio frente a los auditores, Jefes y compañeros de trabajo.

Un tercer sujeto informante expresa que su sentimiento fue de satisfacción por percibir que la entidad estaba iniciando un nuevo proceso para mejorar la calidad de su servicio, asimismo por organizar su trabajo y entregar un buen producto final.

Un cuarto sujeto refiere que inicialmente su sentimiento fue de rechazo hacia el sistema por el incremento de trabajo que éste generaba y posteriormente fue de angustia por la exigencia de documentar cada actividad realizada. También manifestó sentir presión ante el proceso de auditorias por el temor que le generaba ser responsable de un error que pudiera provocar la no certificación de la entidad. Asimismo, expresa sentimientos de angustia y ansiedad ante un eventual castigo por parte de sus jefes por dicha equivocación.

Un quinto sujeto informante refiere que inicialmente tuvo miedo el cual se transformo en tranquilidad a medida que participó de capacitaciones que facilitaron su comprensión frente al nuevo proceso. El temor generado inicialmente surgió a partir de las exigencias determinadas por la documentación, dado que antes del SGC, el trabajo era mucho más sencillo y no implicaba el diligenciamiento de tantos registros.

El sexto sujeto informante expresa que inicialmente se sintió motivado frente al SGC por la utilidad que éste tuvo para la organización de su trabajo y por la mejora que éste permitió obtener en cada uno de los procesos en tanto permitía evidenciar las actividades realizadas. Posteriormente, a raíz de los ajustes de la documentación del SGC empezó a experimentar sentimientos de preocupación, desesperación, ansiedad y angustia por la cantidad de trabajo que esto le ocasionaba.

Otro sujeto informante inicialmente expresa haber experimentado sentimientos de estrés por todos los requerimientos del SGC; no obstante expresa sentimiento de tranquilidad al cumplir con cada uno de los requisitos que se tenían establecidos para su rol.

Otro de los sujetos informantes, manifestó que desde su rol como auditor líder percibió un sentimiento de rechazo por parte de sus compañeros hacia el proceso de verificación que se realizaba a través de las auditorias internas; posteriormente experimentó un sentimiento de satisfacción al percibir que el trabajo realizado tenía resultados positivos y contaba con el reconocimiento de sus compañeros de trabajo en tanto expresaban percibir la utilidad del sistema. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos. Nivel Operativo)

Según Fernández (2000), La mente y la vida son sistemas interactivos (...) los seres humanos responden a la interpretación que ellos mismos hacen de la realidad y no a la realidad misma. Construyen mapas de la realidad que determinan la manera como se comportan en el mundo y el significado que dan a sus experiencias.

De éste modo, se puede inferir que los significados favorables frente a este factor específico se encuentran asociados a la tranquilidad que genera la ausencia de presión relacionada con recibir un castigo ante una eventual equivocación y a la satisfacción que genera obtener excelentes resultados que además provocaron reconocimiento y prestigio frente a los auditores, Jefes y compañeros de trabajo.

Además, con la certeza de que el proceso apuntaba al mejoramiento de la calidad en el servicio y colaboraba en la organización del trabajo y los procesos. También se asocian con la posibilidad de obtener más conocimiento acerca del SGC y su funcionamiento a partir del proceso de capacitación, dado que en la medida que se conozcan e interioricen los conceptos básicos de funcionamiento se produce un sentimiento de tranquilidad frente al mismo.

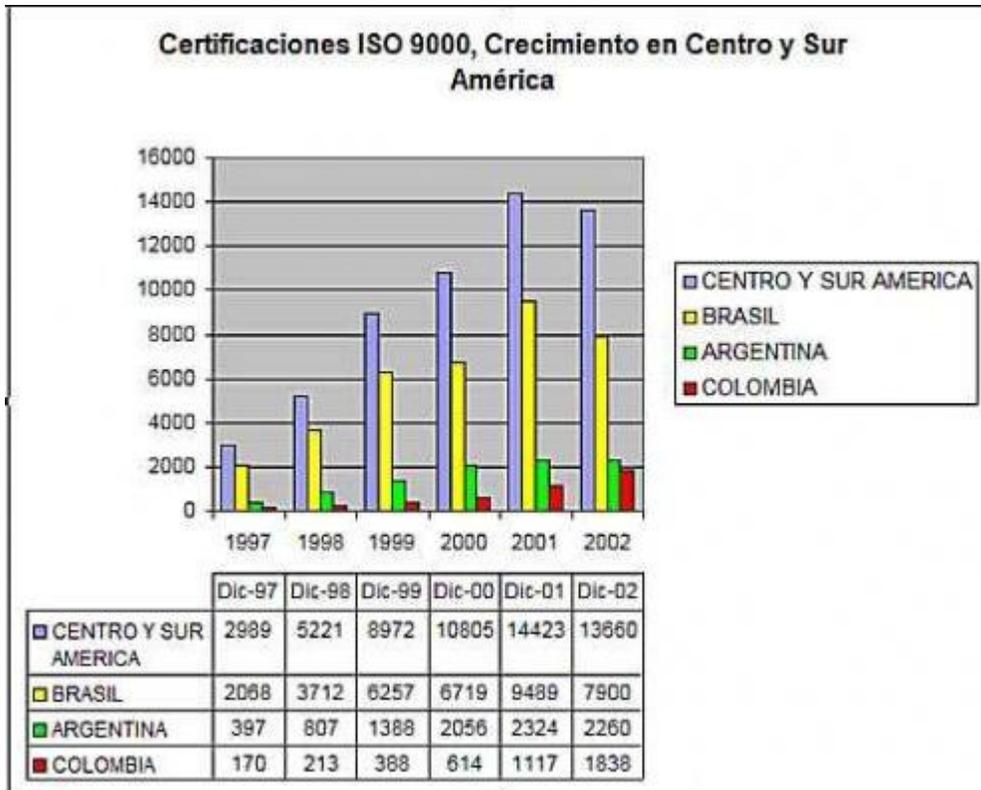
De otro lado los significados no favorables fueron construidos a partir del temor que causaba no evidenciar bien el trabajo realizado dado que una falla individual afectaba los resultados del grupo que podían ser reflejados desde obtener una no conformidad hasta la no obtención del certificado por parte de la entidad y que redundarían en un castigo para el funcionario que los provocara; asimismo, a partir de la percepción frente al incremento en el trabajo que el SGC generaba, dado que existía una exigencia por parte del mismo de registrar y evidenciar documentalmente la ejecución del trabajo, lo cual inicialmente, fue interpretado por las personas como una sobrecarga, que a su vez apalancó en las mismas sentimientos de preocupación, desesperación, ansiedad y angustia asociados al estrés que está situación les ocasionaba. En conclusión, dichos significados fueron reforzados a través de la sensación de incertidumbre y de la percepción de tener que trabajar más.

4.3 Certificación: ¿inicio o fin del camino hacia la calidad?

Los cambios en el mercado producidos durante las últimas décadas evidencian la necesidad, por parte de las empresas, de obtener productos y servicios de calidad al menor costo posible garantizando al cliente la calidad del mismo. La respuesta a estas demandas competitivas, promueve la implantación de sistemas de gestión de la calidad. Según datos de la Red Gráfica Latinoamericana, en el mundo, el número de certificaciones otorgadas ha aumentado sistemáticamente desde 1991, año en que se otorgó el primer certificado ISO 9000.

La mayor tasa de incremento se registró en el periodo comprendido entre Diciembre 31 del 2000 y Diciembre 31 de 2001 (101.198 certificaciones otorgadas). Hasta finales de Diciembre del 2002, se habían otorgado en el mundo por lo menos 561.747 certificados ISO 9000 en 159 países. La región con mayor número de certificaciones es el continente europeo, con 292.970, en 51 países. El país del mundo con mayor número de certificaciones hasta diciembre 2002 era China, seguido de Italia y Reino Unido.

En Centro y Sur América, el número de certificaciones otorgadas muestra un crecimiento, con la mayor tasa (2,8% promedio) en el año 2001. En Diciembre del 2002 se habían otorgado 13.660 certificaciones en 33 países de esta región. En primer lugar se encontraba Brasil con 7900, seguido de Argentina con 2260 y de Colombia con 1838. Lo anterior se puede evidenciar en el siguiente gráfico:



Fuente: *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates (2002)*

Son varias las razones que mencionan las organizaciones, que influyen en su decisión de implementar y certificar un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9000, entre las cuales se encuentran: incrementar la satisfacción del cliente, mejora interna de sus procesos, reducción de errores y finalmente ser más competitivos.

Al respecto García Miranda (2001) manifiesta que las empresas que deciden implantar o acomodar su sistema de calidad a los requisitos de la normativa ISO 9000 y certificarlo, lo hacen empujadas por razones de muy diversa naturaleza: el deseo de mejorar internamente, las presiones externas, la mejora de la imagen y la posición de la empresa en el mercado, entre otras, justifican, en mayor o menor medida, dicha decisión. En este sentido, Heras, I.; Casadesús, M. (2001), afirman que en los estudios relacionados con la cuestión las motivaciones o razones que llevan a las empresas a implantar y certificar la ISO 9000 se han venido englobando en dos conjuntos diferenciados: las razones internas y las razones externas.

Entre las razones internas se suelen citar, entre otras: la mejora de la eficiencia y el control de la empresa, la disminución del número de productos defectuosos o la implantación del sistema de aseguramiento de la calidad por ser un buen inicio en el camino hacia la Calidad Total. Por otro lado, dentro de las motivaciones de tipo externo, se incluyen entre otras: la mejora de la imagen de calidad que ofrece la empresa en el mercado, las exigencias de los clientes o la consolidación y expansión de la cuota de mercado (Casadesús, Giménez y Martí, 1998; y Vloeberghs y Bellens, 1996), citados por García Miranda (2001).

A este respecto se señala que gran parte de los estudios recientes constatan que las principales razones que llevan a las empresas a implantar la ISO 9000 son de carácter externo. En efecto, estudios recientes demuestran que en gran número de ocasiones las empresas adoptan la ISO 9000 forzadas por sus clientes, y no a partir de la convicción de que aporten ningún beneficio (Vloeberghs y Bellens, 1996; Anderson, Daly y Johnson, 1999; Withers y Ebrahimpour, 1996; Casadesús, Giménez y Martí, 1998), citados por García Miranda (2001).

Según se menciona en el boletín Conexión N° 11 de 2004, de la empresa Codensa, de acuerdo una encuesta realizada en 50 países por la firma certificadora Bureau Veritas, se revela que el 37% de los empresarios dicen haber adoptado un sistema de calidad por exigencia del cliente. Otro 22% señaló que genera ventaja competitiva, mientras que un 18% lo implantó con el objetivo de mejorar la organización interna.

Teniendo en cuenta las diferentes motivaciones que llevan a las organizaciones a implementar un Sistema de Gestión de Calidad surge el interés por indagar acerca de los resultados que efectivamente trae la implementación de dicho sistema. Son varios los estudios que se han realizado con el fin de determinar el impacto que ha tenido para las organizaciones la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. A continuación se mencionan algunos:

Según Bonilla (2010), en lo que los autores califican como un incremento del interés global en el estándar ISO 9000, Subba, Ragu- Nathan y Solís (1997), estudiaron de manera

empírica, en 649 organizaciones certificadas, distribuidas en cuatro países (Estados Unidos, India, China y México), la efectividad de dicho estándar, su relación con las prácticas gerenciales y la calidad de los resultados, obteniendo entre sus hallazgos que las empresas que contaban con la certificación poseían mayores niveles de calidad en cuanto a ocho factores: liderazgo, información y análisis, calidad de la estrategia en planificación, desarrollo de recursos humanos, aseguramiento de la calidad, relaciones con los proveedores, orientación al cliente y calidad de los resultados.

Simmons y White (1999), citados por Bonilla (2010) trataron de responder desde una perspectiva empírica a si la certificación ISO 9000 realmente funcionaba. En el estudio se comparaban algunas medidas de rendimiento o resultados en 63 organizaciones certificadas ISO y 63 no certificadas, pertenecientes a la industria electrónica. De acuerdo con los autores, luego de procesar varios estudios encontraron que entre las razones principales para obtener la certificación estaban: a) mantener la cuota de mercado, b) satisfacer las exigencias del cliente, c) mejorar la eficiencia de los procesos, d) reducir costos y e) por exigencia de los clientes. Los resultados del estudio apuntaron a que no existían diferencias significativas entre las empresas certificadas y las que no en materia de rendimiento operacional o de exportaciones. No obstante en materia de rentabilidad, las empresas certificadas tendrían ventaja sobre las que no la poseían, sin embargo no pudieron demostrar que esos efectos eran atribuibles exclusivamente a la certificación.

Chaudhuri y Acharya (2000), citados por Bonilla (2010), trataron en su estudio de medir la efectividad y conveniencia de un sistema de gestión ISO 9000 y abordaron lo que a su entender era una preocupación o desilusión de los máximos líderes de las organizaciones por la no materialización de los beneficios esperados. Los autores intentaron identificar las razones de dicha preocupación así como una metodología para cuantificar la efectividad de la implantación del Sistema ISO. Sugerían una metodología en cinco etapas: a) la política de la calidad debe ser trasladada a objetivos específicos medibles, b) identificar los procesos principales, c) aplicar una herramienta adecuada de evaluación, d) conducir la auditoría de acuerdo con un esquema predefinido, y e) cuantificar la efectividad de los objetivos.

Por su parte, Casadesus y Giménez citados por Bonilla (2010), reportaron en su estudio que el 65% de las organizaciones certificadas en España, contaban con mayores beneficios internos, gestión de recursos humanos y gestión de operaciones; externos, satisfacción del cliente, menos quejas de clientes, devoluciones; y financieros, cuotas de mercado, ventas por empleado, retorno sobre ventas e inversión.

Recientemente Nava y Rivas (2008) citados por Bonilla (2010), en un estudio realizado en 123 organizaciones mexicanas certificadas resaltaron, como una de sus principales conclusiones, que el desempeño de las organizaciones mejora cuando se implanta un sistema de gestión ISO 9001:2000. Lo cual se corresponde con lo planteado en la revisión que dichos autores hacen sobre el estado del arte en materia de implantación de programas de calidad a través de la cual identificaron nueve modelos: Zhang (2000), Dyjack (1996), Han (2000), Harrison (2000), Slaby (2000), Kelley (1999), Jhonson (1999), Knight (1997) y Huang (1994), citados en Nava y Rivas (2008).

A nivel país se encuentra el estudio realizado por el ICONTEC (2005) orientado a determinar los impactos que la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ha generado sobre el mejoramiento de los procesos, sobre la productividad, las ventas, los resultados financieros y la satisfacción de los clientes.

Los resultados de este estudio a nivel de mercado indican que las empresas pequeñas tienen un número mayor de clientes, y éstos a su vez, en más del 60% son empresas pequeñas. La exigencia de la certificación ISO 9001 es variada. Por ejemplo, para el 39% de los empresarios en promedio solo el 10% de sus clientes se la exigen; sin embargo para el 23% de los empresarios esta exigencia se la hace más del 71% de sus clientes. Esto muestra la importancia que la certificación de los sistemas de gestión de la calidad tiene para acceder a los mercados, así como la potencialidad de su crecimiento.

Las ventas a partir del año de certificación tienen una tendencia de crecimiento alrededor de 5,5% (Dato estimado como proyección). El crecimiento (2D) dos años después de la

obtención de la certificación, es del 12%. Ambos datos, el crecimiento y la proyección son impactos positivos reportados por el empresario.

Con relación a la satisfacción del cliente, el 92% de los empresarios entrevistados indicó un incremento de la satisfacción del cliente con la implementación del SGC y la obtención de la certificación. Las quejas y las devoluciones han disminuido, medidas éstas en relación con las unidades de venta. El método más aceptado para medir la satisfacción del cliente es la encuesta. Las tendencias en ambos aspectos evaluados se mantienen, son impactos positivos de la implementación del SGC y la obtención de la certificación ISO, además es demostrable desde 2A (dos años antes) de obtención de la certificación, 1A (un año antes) - A año de Certificación, 1D (un año después), y 2D (dos años después).

En cuanto al impacto de la certificación en el desempeño de la empresa, el 95% de los empresarios expresó que la certificación ha sido positiva para sus empresas. Este desempeño positivo es congruente con el incremento de satisfacción del cliente expresado por el 91,8% de los empresarios.

Con relación al impacto ex post de la certificación del SGC, El 93% de los empresarios indica un aumento en la mejora en todos los aspectos evaluados. Hay un consenso positivo en mejora de intangibles como la trazabilidad, información, imagen de la empresa, la imagen del producto o servicio. Estos son aspectos que también impactan positivamente la satisfacción del cliente.

En contraste con los estudios mencionados anteriormente, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a las personas de los niveles estratégico, táctico y operativo del SENA Regional Caldas dentro de la presente investigación. En los tres niveles analizados se indagó por la percepción acerca del impacto que ha tenido la implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad a nivel institucional y del trabajo.

A nivel operativo y con relación al impacto institucional, todos los sujetos informantes manifiestan que la certificación del sistema de calidad ha traído beneficios importantes para

la entidad los cuales ven reflejados en el reconocimiento y la imagen de la regional, siendo ésta referente para otras regionales que han iniciado el proceso, además de ser tenidos en cuenta para asesorar empresas del medio externo en temas relacionados con calidad; en el crecimiento acelerado que ha tenido la entidad en los últimos tiempos y en el incremento de la productividad evidenciada en el aumento de la oferta educativa. A nivel interno el impacto se ha visto reflejado en la organización de los procesos de la entidad y una mejora en el servicio, dado que el SGC permite planear, ejecutar, evaluar y verificar el proceso además de corregir las fallas existentes. Sin embargo y pese a que todos los sujetos informantes de este nivel consideran que los impactos fueron positivos, algunos coinciden en manifestar que este impacto fue más notorio durante los primeros años de la certificación dado que en la actualidad algunos de los requerimientos se cumplen más por obligación que por una real cultura de calidad.

En este mismo nivel, con relación al impacto en el trabajo, los sujetos informantes consideran que su trabajo se vio muy impactado lo cual se ve reflejado en una mayor importancia a la planeación de las actividades, lo que incluso en ocasiones puede ser considerado como un incremento en el trabajo, aspecto que no consideran como negativo sino como algo que les genera tranquilidad, mejora de la imagen institucional ante el usuario, mayor organización, trazabilidad del proceso, disminución de reprocesos y mayor eficiencia en el trabajo. Uno de los sujetos informantes manifiesta que además, a partir de su participación en la implementación del Sistema de Calidad, pudo cambiar su perfil profesional, pues antes de este proceso se dedicaba a ser instructor técnico y actualmente realiza consultoría a organizaciones externas en temas de calidad. Solo uno de los sujetos informantes manifiesta que su trabajo se ha visto impactado negativamente debido a que se ha dado un incremento en la cantidad de horas que debe dedicar al mismo, lo cual considera como algo positivo para la entidad dado que se incrementa la productividad, pero negativo para su vida personal debido a que le resta tiempo para compartir con su familia.

Pese a que todos los sujetos informantes de este nivel reconocen los impactos positivos de la certificación para la entidad, al indagar acerca de la opinión actual del SGC del SENA, se encuentran algunas respuestas que contradicen en parte lo mencionado anteriormente. Uno

de los sujetos informantes refiere que el SGC debe mejorar argumentando que en la actualidad existen demasiados formatos que son innecesarios y que no redundan en la calidad de la formación. Asimismo, otro de los sujetos informantes manifiesta que el SGC del SENA se encuentra actualmente muy descuidado porque falta motivación, acompañamiento y seguimiento; refiere que las personas, incluso él mismo, han dejado de aplicar cierta documentación y de exigir ciertos procedimientos. Define el SGC como "DILUIDO".

Por otro lado, al indagar sobre los sentimientos actuales frente al SGC, uno de los sujetos informantes expresa sentimiento de inconformidad frente al mismo por la ausencia de capacitación. Asimismo, siente que en la actualidad no es tenido en cuenta para aportar en los cambios que se generan al interior del SGC, además no es informado ni capacitado acerca de la forma como debe implementar en su trabajo dichos cambios. Manifiesta que esta situación es completamente diferente a la presentada durante la implementación del sistema teniendo en cuenta que en ese momento si fueron considerados y valorados sus aportes. Finalmente expresa que el sentimiento que le genera actualmente el SGC es de indiferencia.

En este mismo aspecto, otro de los sujetos informantes manifiesta que sus sentimientos actuales hacia el SGC son de ansiedad y preocupación ante un proceso de verificación a través del mecanismo de auditoría dado que ha dejado de realizar tareas de documentación que antes realizaba naturalmente; esta situación es generada por el descuido en el que se encuentra en la actualidad el sistema. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos Nivel Operativo).

En el nivel táctico con relación al impacto organizacional ambos sujetos informantes consideran que a nivel externo el impacto ha sido muy positivo, dado que la entidad ha ganado en reconocimiento, lo que se ha visto reflejado en la importancia que le han atribuido a la entidad las últimas administraciones nacionales y el ser tomados como modelo de buenas prácticas para otras regionales en el tema de calidad. Uno de los sujetos informantes además menciona el impacto a nivel interno lo cual ve reflejado en mayor

control, medición y el análisis de los procesos, disminución de tiempos y reprocesos, mayor trazabilidad, mayor compromiso de las personas y la preocupación por hacer las cosas bien hechas. No obstante, el otro sujeto informante pese a que considera que inicialmente los impactos fueron positivos, manifiesta su preocupación por el riesgo de perder el certificado, dado que considera que actualmente el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra abandonado. Este mismo sujeto informante complementa esta afirmación al preguntársele por su opinión actual del SGC del SENA al considerar que *“el SGC está caído, abandonado y no sirve. Se han abandonado las reuniones con los líderes, las auditorias internas de calidad y el compromiso del personal. Se trabaja de manera atropellada y sólo para el proceso de auditoria externa”*. Menciona que inicialmente su centro de formación tenía control sobre las actividades del sistema pero ahora que se realizan a nivel regional, no.

Al indagar en este nivel por los sentimientos actuales frente al SGC, uno de los sujetos informantes expresa falta de motivación, desinterés y pérdida del entusiasmo frente al mismo. Asimismo, expresa tristeza porque considera que el trabajo realizado en el momento de la implementación se ha perdido. El otro sujeto informante aunque expresa sentimientos de amor hacia el SGC, manifiesta sentirse desgastado por el desconocimiento y falta de compromiso de algunos integrantes del equipo de trabajo.

En cuanto a la categoría de impacto en el trabajo, uno de los sujetos informantes de este nivel refiere que el impacto en su trabajo fue muy positivo, aunque la participación directa que tuvo en el momento de la implementación del sistema, demandó muchas horas de su vida personal, lo cual consideró válido en su momento. El otro sujeto informante manifiesta que su trabajo fue impactado en relación con el cambio de rol, dado que inicialmente se dedicaba a asesorar empresas y apoyaba en menor medida el SGC del centro y de la regional y en la actualidad se dedica a asesorar a las diferentes regionales a nivel nacional y liderar el mantenimiento del SGC Regional. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos Nivel Táctico).

A nivel estratégico y con relación al impacto organizacional, el sujeto informante de este nivel manifiesta que la implementación del SGC ha impactado a la entidad en términos de reconocimiento ante clientes internos, externos y entes de control, dado que ante las revisiones realizadas se ha encontrado un buen funcionamiento de la entidad. En el caso del Centro que él dirige, considera que el SGC lo ha colocado en escenarios óptimos de gestión, los indicadores del Centro mejoraron sustancialmente, el bienestar de los aprendices, los instructores mejoraron sustancialmente y en últimas la satisfacción del cliente ha sido muy importante; en todas las mediciones hay una altísima satisfacción para el cliente y eso es finalmente lo que persigue un Sistema de Calidad. Considera además, que existen grandes diferencias en términos de gestión y resultados entre aquellas regionales certificadas y las no certificadas. Manifiesta que actualmente, con el Liderazgo del Director General actual se está trabajando por lograr la certificación de todas las regionales pertenecientes a la entidad.

En cuanto al impacto en el trabajo considera que el SGC le permite responder ante los Entes de Control Internos y Externos con tranquilidad pudiendo evidenciar orden, transparencia y conformidad en los procesos y actuaciones ejecutadas dentro de un marco legal. A partir de la estandarización de los procesos se facilita dar respuestas más oportunas, pertinentes y flexibles lo cual se ve reflejado en la buena evaluación del servicio.

Al indagar al sujeto de este nivel sobre sus sentimientos actuales frente al SGC, expresa Orgullo por haber trabajado en pro de la calidad; además por trabajar en una entidad certificada. Además refiere sentimientos de tranquilidad, responsabilidad, amor y compromiso por la entidad y la institucionalidad del estado. Con relación a su opinión actual sobre el SGC del SENA considera que es una herramienta que permite la organización y evidenciación de los procesos; manifiesta que en el SENA y particularmente en el Centro de Formación que él dirige la información permanece actualizada, hay mediciones constantes de la prestación del servicio; se han eliminado los temores inicialmente experimentados. (Ver Matriz Análisis de Datos Empíricos Nivel Estratégico).

De este modo, los significados favorables relacionados con los impactos que ha traído la certificación a la entidad, especialmente a nivel externo, están relacionados con un mayor reconocimiento y mejora de la imagen de la regional, el crecimiento acelerado, el incremento de la productividad, el respaldo ante los entes de control y la satisfacción del cliente. Por su parte los significados no favorables, están relacionados con sentimientos de abandono y descuido del SGC, lo cual se atribuye a falta de capacitación, poca participación del personal y falta de seguimiento por parte de los líderes de la entidad.

Aunque los resultados mencionados anteriormente, muestran que todos los sujetos informantes consideran que los impactos de la certificación han sido positivos para la entidad, se debe prestar atención a aquellos que consideran que los impactos en la actualidad no son tan relevantes, sumado a la preocupación de uno de los sujetos quien manifiesta que existe el riesgo de perder el certificado, al considerar que el SGC se encuentra abandonado. Estos resultados coinciden con la investigación de Bonilla (2010) en la cual se menciona que las investigaciones dirigidas hacia el análisis de las relaciones existentes entre dicha iniciativa y los resultados empresariales todavía no han llegado a resultados concluyentes.

Al respecto, algunas voces críticas señalan la necesidad de que los estudios orientados en esta línea consideren en sus análisis los motivos que han guiado la decisión de certificación. Aunque la certificación en las normas ISO se entiende que debería ser un paso inicial hacia otras estrategias de Calidad Total, por sí sola, la certificación no parece contribuir a las mejoras en los resultados empresariales (Meegan y Taylor, 1997 citados por Bonilla (2010).

En este sentido se argumenta la necesidad de que exista una fuerte cultura de calidad en la empresa certificada, para que esta iniciativa implique mejoras en los resultados empresariales (Terziovski 1995, citado por Bonilla (2010). El conocimiento del grado de compromiso de la empresa certificada con la implantación de prácticas de gestión de la calidad total adquiere una especial relevancia como paso previo en la explicación de la mejora de los resultados que pueda derivar de esta iniciativa de calidad.

5. CONCLUSIONES

- ✓ Los sujetos informantes participantes en la presente investigación resaltan la importancia de algunos principios de calidad como Liderazgo, Participación del Personal y Mejora Continua en el proceso de implementación del SGC, los cuales incluyen implícitamente en sus discursos. No obstante, no identifican conscientemente los principios de calidad mencionados en la norma; este aspecto debe ser analizado, teniendo en cuenta que el tener claridad sobre la filosofía que fundamenta un SGC, permite a los individuos tener un mayor entendimiento del porqué la organización ha decidido implementarlo. En este sentido, las personalidades más reconocidas y de mayor difusión en el tema de la calidad, Edward Deming, J. M. Juran y Kauru Ishikawa, referenciados por Evans y Lindsay (2002) consideran que las organizaciones que se manejan con los principios de la calidad son más efectivas.

- ✓ Con relación a la participación directa en el proceso se identifican significados favorables frente al proceso de implementación del SGC, cuando el grado de participación fue mayor, generando sentimientos de felicidad, tranquilidad, seguridad, confianza y reconocimiento social. En tanto que los significados no favorables se presentan cuando este nivel de participación disminuye, generando sentimientos de desinterés, preocupación, inconformidad, ausencia de entusiasmo, tristeza, indiferencia, desgaste, falta de compromiso y pasividad frente a las actividades y responsabilidades propias del SGC; además de producir frustración y la sensación de desconocimiento con relación al ritmo de marcha del mismo. Al respecto Evans y Lindsay (2002) consideran que si los empleados aceptan y se comprometen con una filosofía de la calidad, estarán más dispuestos a aprender herramientas y técnicas de calidad, y usarlas en su trabajo diario.

- ✓ En contraste con los planteamientos de los teóricos Evans y Lindsay (2002), quienes sostienen que el grado de participación aumenta a medida que el sistema de calidad madura, en el caso del SENA se observan resultados contrarios, lo cual se ve

reflejado en los significados no favorables, mencionados anteriormente, que atribuyen actualmente algunos de los sujetos informantes.

- ✓ El principio de liderazgo surge como un factor clave de éxito en la implementación de los SGC, asociándose con significados favorables cuando los sujetos informantes perciben que hay un alto grado de compromiso por parte de los directivos de la entidad y acompañamiento y seguimiento por parte de los líderes de los procesos, y con significados no favorables cuando dicho liderazgo disminuye o no existe. Dicha afirmación, se encuentra soportada en los planteamientos de Dale (1994) citado por Gómez (2010).
- ✓ El temor al cambio se produce a partir del desconocimiento inicial que tienen las personas sobre el nuevo proceso adoptado por la entidad el cual genera ideas con relación a que existirá una sobrecarga en el trabajo, se recibirán eventuales castigos ante una falla y que el cometer errores individuales afectará el cumplimiento de los objetivos organizacionales; a medida que se adquiere conocimiento frente al SGC dichos temores disminuyen generándose sentimientos de tranquilidad, reconocimiento y prestigio frente a los auditores, Jefes y compañeros de trabajo. Este planteamiento es coherente con las afirmaciones de Lefcovich, (2006) con relación a la importancia de la comunicación para minimizar la tendencia natural de la resistencia al cambio.
- ✓ Con relación a la Mejora Continua, se presentan actualmente significados no favorables frente al SGC del SENA, los cuales se generan, de acuerdo a los datos empíricos recolectados, por descuido del sistema de calidad, falta de espacios de discusión frente al mismo, la ausencia de acompañamiento y seguimiento por parte de la Dirección y los líderes de los procesos, falta de escenarios de información y capacitación y la pérdida de control de los procesos que se tuvo a nivel de cada centro de formación; además, se percibe pérdida en la dinámica del sistema y de su prioridad. Se observa modificación en los significados presentados al momento de la implementación del SGC y los que se presentan actualmente, situación que atribuyen, algunos sujetos informantes, a la unificación regional del sistema de

calidad. Es de anotar que los sujetos informantes reconocen la importancia de la mejora continua dentro de un SGC.

- ✓ Con relación al impacto institucional, se identifica que la implementación del SGC y la obtención del certificado ha traído beneficios para la entidad, los cuales se ven reflejados en el reconocimiento y la imagen de la regional, en el crecimiento acelerado que ha tenido la organización en los últimos tiempos y en el incremento de la productividad. A nivel interno el impacto se ha visto reflejado en la organización de los procesos de la entidad y una mejora en el servicio, dado que el SGC ha permitido planear, ejecutar, evaluar y verificar el proceso además de corregir las fallas existentes. Dichos planteamientos coinciden con los estudios realizados por García Miranda (2001) y Heras, I.; Casadesús, M. (2001). Sin embargo y pese a que los sujetos informantes consideran que los impactos fueron positivos, algunos coinciden en manifestar que este impacto fue más notorio durante los primeros años de la certificación dado que en la actualidad algunos de los requerimientos se cumplen más por obligación que por una real cultura de calidad.

6. RECOMENDACIONES

- ✓ Se deben reactivar los escenarios de sensibilización y capacitación en temas relacionados con el SGC como son: principios, política y objetivos de calidad, mapa de procesos y herramientas de mejora.
- ✓ Se deben revisar los significados no favorables con relación a la participación del personal y los sentimientos expresados por los sujetos informantes, con el fin de generar espacios que promuevan la inclusión de todas las personas involucradas en el SGC.
- ✓ Se debe revisar el rol que se encuentran desempeñando actualmente los líderes de calidad y los líderes de los procesos, dado que los sujetos informantes manifiestan ausencia de acompañamiento y seguimiento en el proceso de mantenimiento y mejora del SGC.

- ✓ Considerando que la mejora continua es la que da la vida a los SGC, la entidad debe analizar los significados no favorables presentados y establecer las acciones correctivas necesarias que permitan incorporar la mejora dentro de la cotidianidad del trabajo.
- ✓ Teniendo en cuenta que el SENA tiene proyectado realizar el proceso de certificación de las 33 regionales y 114 centros de formación ubicados en el territorio nacional, se recomienda considerar los resultados del presente estudio a manera de orientación con el fin de generar lineamientos que entreguen pautas de acción a los encargados de liderar el proceso.

7. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Alvaro, J.L. (1995). Psicología social: perspectivas teóricas y metodológicas, Siglo XXI. Madrid.

Benavides, C y Otro. (2003). Gestión del Conocimiento y Calidad Total. Díaz de Santos.

Berger, P. y Luckman, T. (1968). La construcción social de la realidad. Amorrortu. Buenos Aires.

Bonilla García, Josué. (2010). La Calidad de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en Función de la Tenencia o No de la Certificación ISO 9001:2000. Algunas Evidencias/ Indicadores Asociados. En Revista Estudios Gerenciales N°115, ICESI.

Brunet, I. (2003). Las Organizaciones y la Gestión del Cambio. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.

CINTERFOR/OIT (2006). Modelos de calidad en la formación profesional y en la educación. Análisis y complementariedad. Uruguay.

Crosby, P.B. (1979). La Calidad no Cuesta. McGraw Hill. México.

Cuatrecasas, L. (2010). Gestión Integral de la Calidad. Profit. España.

Deming, W. (1982) Calidad, Productividad y Posición competitiva: La Salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Evans, J y Lindsay, W. (2002). Administración y Control de Calidad. Cuarta edición. Thomson Editores. México.

Fernández, J y otros. (2005). Recursos Humanos. Tecnos.

Gallego, C. (2007). Categorías Fundantes de la Gerencia del Talento Humano. Maestría en GTH.

García-Miranda, C. (2001). La empresa española y su opinión sobre el ISO 9000. Análisis de los resultados de un estudio empírico. En ECONOMÍA INDUSTRIAL N° 341.

García, M y otros. (1999). El significado del trabajo en personas con patrón de conducta tipo A. PSICOTHEMA. Vol 11 #002. Universidad de Oviedo. España.

Gracia, M, y otros. (2001). Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: Un análisis longitudinal. En: Anales de Psicología. Vol 17 #002. Universidad de Valencia.

Gómez, J. (2010). CALIDAD TOTAL Y RECURSOS HUMANOS: Un estudio sobre la gestión de la calidad total y los recursos humanos en la industria hotelera de la provincia de Salta. Argentina.

González, L. (2007). La cara humana de la psicología III. Universidad de Manizales. Colombia.

Heras, I.; Casadesús, M. (2001), "Análisis del impacto de la certificación ISO 9000 en función de las características de los bienes producidos por las empresas", Working Paper. Universidad de Girona.

Hermel, P.H. (1990): La Gestión Participativa: management participativo. Gestión 2000. Barcelona.

Hernández, F. (2003). Los Recursos Humanos y la Aplicación de Modelos de Calidad: Diferencias entre las Empresas Mercantiles y las Cooperativas de Trabajo Asociado de Castilla – La Mancha. Ciriec – España N° 45.

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. Bogotá. McGraw Hill. Cap. 14 y 15. (Recolección y Análisis de los datos Cualitativos) (Diseños del Proceso de Investigación Cualitativa).

Herzberg, F y otros. (2009). The Motivation to work. Library Materials. United States of America.

Hincapié, L. Psicología Organizacional. (2007). Módulo: Psicología de las Organizaciones I. Maestría en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales.

Impacto de la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad en las Empresas Colombianas. (2005). Investigación realizada para ICONTEC por el Centro Nacional de Productividad.

Jurado, J y Calderón, G. (2006). Los Dirigentes y el Gobierno de las Personas. Argumentos Productivos, Organizacionales y Culturales. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.

Jurado, J. (2008). Módulo: Trabajo I. Las organizaciones: Hechos Sociales. Universidad de Manizales.

Lefcovich, M. (2006). Superando la Resistencia al Cambio. Disponible en http://www.degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio.

Mcgregor, D. (1994). El Lado Humano de las Organizaciones. Mc Graw Hill. Colombia.

Maslow, A. (1974). El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser. México;: Fontanella. Sexta edición.

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

Ritzer, G. (2002). Teoría Sociológica Moderna. McGraw Hill. Quinta Edición. España.

Sandoval, C. (1997). Investigación Cualitativa (Capitulo 2 Enfoques y Modalidades de investigación cualitativa; Capitulo 4, la implementación y gestión de los procesos de investigación social cualitativos. Norma. Bogotá.

SENA, Dirección General, Resolución N° 001156 de 2005, por la cual se adopta el Manual de Procesos y Procedimientos y el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos de los Procesos y Procedimientos del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

SENA, Dirección General, Resolución N° 02516 de 2004, por la cual se crean y se definen las funciones de los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional, Regionales y de los Centros de Formación del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

SENA, Dirección General Plan Estratégico 2007 – 2010. Bogotá. Mayo de 2007.

SENA, Dirección General, Acuerdo N° 0016 de 2003, por el cual se regulan aspectos del Reconocimiento o Autorización de Programas de Formación Profesional Integral Metódica y Completa.

8. ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

MAESTRÍA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

Investigación sobre los Significados que han construido un grupo de personas con relación al proceso de implementación del SGC en cuatro centros de formación del Sena Regional Caldas

Formato de Entrevista

Objetivo

Indagar acerca de los significados que un grupo de funcionarios pertenecientes a los niveles estratégico, táctico y operativo del SENA Regional Caldas tienen con relación al proceso de implementación del SGC.

Ficha de Caracterización del sujeto informante: Edad, Función que ocupa en la organización actualmente, Función que desempeñaba al momento de la implementación del SGC, tiempo de vinculación.

Fecha: _____ **Hora:** _____

Centro de Formación o área en la cual se desempeña: _____

Características de la entrevista

Se garantiza confidencialidad con relación a la identidad de los entrevistados. El tiempo máximo de duración de la entrevista es de una hora.

Preguntas

Experiencias Anteriores

1. ¿En su trayectoria de vida profesional ha participado en la implementación de SGC diferentes al del SENA? En caso de haber participado describa su experiencia.

Conocimiento acerca de SGC

2. ¿Qué conocimiento tiene acerca de los SGC?
3. ¿Conoce los principios en los cuales se fundamenta el SGC? En el SENA ¿Cómo se aplican estos principios?

Experiencia Directa frente al proceso de implementación

4. Remítase al momento en el cual se inició el proceso de implementación del SGC en el área en la cual usted se desempeñaba... ¿Qué opinión tenía en ese momento acerca de los SGC?
5. Narre su experiencia durante el proceso de implementación del SGC del SENA. *(Describa la forma en la cual se dio el proceso de implementación del SGC en el Centro de Formación o en el área en la cual se desempeña)*
6. ¿Qué sentimientos experimentó usted en ese momento?
7. ¿Qué factores influyeron en el surgimiento de dichos sentimientos?
8. ¿Cuál fue su grado de participación en la implementación del SGC ¿Fue satisfactorio para usted su grado de participación? ¿Cómo se sintió con su grado de participación?

Percepción Actual

9. ¿Cuál es su opinión acerca de los SGC?
10. ¿Cuál es su opinión actual acerca del SGC del SENA?
11. ¿Considera que se ha modificado la opinión que tuvo en el momento de la implementación del SGC?
12. En el caso que hayan existido modificaciones ¿Qué factores considera usted que influyeron en la opinión actual que tiene acerca del SGC del SENA?
13. ¿Qué sentimientos le genera actualmente el SGC?
14. ¿Cuál es el grado de participación que tiene actualmente en el SGC y cómo se siente con su grado de participación actual?

Impacto Institucional

15. ¿Cómo impactó al SENA la implementación del SGC?
16. ¿Cómo se vio impactado su trabajo con la implementación del SGC?
17. Después de seis años de implementado el SGC ¿usted considera que éste se mantiene y mejora continuamente? ¿Por qué?

ANEXO 2: MATRIZ ANALISIS DE DATOS EMPIRICOS

Dada la extensión de la Matriz referenciada fue necesario entregarla como archivo adjunto en programa Excel. Dicha Matriz está clasificada por hojas de cálculo denominadas así: Nivel Operativo, Nivel Táctico y Nivel Estratégico. En la misma se encuentran los Aspectos descriptivos de la recolección de los datos, los cuales han sido construidos a partir de los datos empíricos suministrados por cada uno de los sujetos informantes participantes de la presente investigación; asimismo, se encuentran los indicadores que sustentan las categorías emergentes.

ANEXO 3: CARTA DE VALIDACIÓN

Manizales, 15 de febrero de 2012

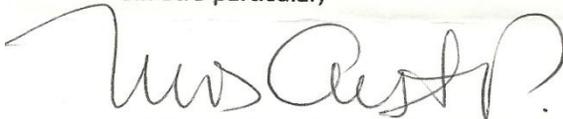
Señores
UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
Ciudad

Cordial saludo.

En el proceso de investigación **“Significados acerca del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad del SENA Regional Caldas”**, realizado por María Ximena Patiño Correa y Luz Adriana Sepúlveda Gómez como requisito para optar el título de magísteres en Gerencia del Talento Humano, uno de los soportes metodológicos para el desarrollo de la misma, alude a la realización de un proceso de validación técnico, conceptual y metodológico del instrumento de registro de información.

Para este efecto, asumí esta responsabilidad, con el resultado de su respectiva validación, la cual expresa una correspondencia con los interrogantes, los objetivos y el propósito de esta investigación.

Sin otro particular,



MARIA CRISTINA PALACIO VALENCIA
Socióloga.

ANEXO 4

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ALTA DIRECCIÓN: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una **organización**

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de **características** inherentes cumple con los **requisitos**.

GESTIÓN: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización**

GESTIÓN DE LA CALIDAD: actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización** en lo relativo a la **calidad**

MEJORA CONTINUA: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los **requisitos**. El **proceso** mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los **hallazgos de la auditoría**, las **conclusiones de la auditoría**, el análisis de los datos, la **revisión** por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la **acción correctiva** y **preventiva**.

PROCESO: Se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

SISTEMA: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan

SISTEMA DE GESTIÓN: es un sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos (Un sistema de gestión de una **organización** podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un **sistema de gestión de la calidad**, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental).

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: es un **sistema de gestión** para dirigir y controlar una **organización** con respecto a la **calidad**.

PREMIO BALDRIGE: el Premio Nacional Malcolm Baldrige a la Calidad, Se instituyó en 1988. Este premio da importancia a la necesidad de que los gestores estadounidenses presten mayor atención a la calidad de los productos y servicios que sus empresas venden o suministran. Se otorga este premio a compañías de EE.UU. que sobresalgan en el logro de la calidad y en la gestión para la calidad.

TRAZABILIDAD: capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.