

# ESTRATEGIAS DE SENSIBILIZACIÓN QUE PROMUEVA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE CALIDAD

## AWARENESS STRATEGIES THAT PROMOTES AN ORGANIZATIONAL CULTURE OF QUALITY

Katherin Stefanie Londoño Vargas  
Ingeniera de Sistemas  
Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia,  
[u6700478@unimilitar.edu.co](mailto:u6700478@unimilitar.edu.co)

### RESUMEN

La cultura organizacional es un factor determinante en el proceso de implementación y operación exitosa de los sistemas de gestión de calidad, sin embargo, es uno de los aspectos más olvidados por los grupos directivos al momento de trabajar en la obtención de la certificación ISO 9001, lo cual ha generado una percepción errada en los colaboradores de las organizaciones, ocasionando en la mayoría de los casos desconfianza y rechazo a los procesos de calidad. Es por esto, que a través de esta investigación se plantea una nueva propuesta para gestionar el cambio en la cultura de las organizaciones, donde lo primordial sea el ser humano, su desarrollo, y la mejora continua y satisfacción de los clientes; tomando como base investigaciones previas de autores reconocidos y la experiencia de empresas exitosas en la gestión de la calidad dentro del entorno colombiano, donde las costumbres, convicciones y creencias culturales difieren de las existentes en otros países reconocidos en temas de calidad como Japón, EEUU y Reino Unido.

**Palabras claves:** cultura de calidad, estrategias de sensibilización y gestión del cambio.

### ABSTRACT

Organizational culture is a determining factor in the process of implementation and successful operation of the quality management systems, however, it is one of the most overlooked aspects by managers when obtaining the ISO 9001 certification, this has created a misperception in partners of the organizations, which has generated in most cases distrust and rejection of quality processes. It is for this reason that through this research a new proposal is raised to manage change in culture in the organizations to a quality approach, where the interest would be the person, his development, continuous improvement and satisfaction of the customers, based on previous research of renowned authors and the experience of

successful companies in the management of quality in a Colombian environment where the rituals, convictions and cultural beliefs differ from those in other countries recognized by quality issues such as Japan, United States and the United Kingdom.

**Keywords:** quality culture, awareness strategies and change management.

## 1. INTRODUCCIÓN

Existen diferentes factores que permiten el posicionamiento y la diferenciación de las empresas en relación a su competencia. El principal de ellos está dado por la capacidad de compra de los clientes y particularmente por sus decisiones y preferencias al momento de adquirir un producto. Es por esto, que uno de los aspectos con mayor relevancia y que impactan directamente la rentabilidad de las compañías, es la satisfacción y fidelización de sus clientes. Según el análisis realizado por Pedro Larrea en su libro calidad del servicio, la razón principal por la que las empresas pierden clientes no es la insatisfacción del producto o el precio, sino la indiferencia de la empresa. Es por esto, que la calidad del servicio se ha convertido en una prioridad estratégica por ser la herramienta distintiva buscada por muchas organizaciones, la cual debe estar dada por una calidad cultural y tecnológica, más que por una calidad de servicio basada en estrategias de costos y expansión del producto total [1].

Con el paso de los años, las compañías han reconocido la importancia de la calidad del servicio ofrecido a sus clientes, como también la obtención de certificaciones de calidad que aumenten su competitividad y mejoren su imagen frente a los clientes, proveedores y a la competencia [2]. Para muchas empresas, es un objetivo primordial implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) u obtener la certificación ISO 9001, lo que ha generado que “Colombia sea el tercer país de Latinoamérica con mayor número de certificados ISO-9001, por encima de Chile y México, siendo superado solo por Brasil y Argentina” [3].

En uno de los ensayo de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Militar Nueva Granda, se concluye que los sellos de calidad no son garantía de procesos exitosos, ya que en muchos casos son un cumplimiento de un requisito para competir, pero no conllevan a una cultural organizacional de calidad, que permita emprender un compromiso de mejora continua que genere valor agregado a las compañías. Ejemplo de esto, es el resultado obtenido en esta investigación, donde el 77% de los encuestados en empresas certificadas, expresan que el personal manifiesta un compromiso poco satisfactorio y tan sólo el 9% considera que la implementación del SGC ha contribuido en mantener altas competencias del talento humano y un clima organizacional adecuado. De igual forma, en el resultado se identificó que los riesgos en los procesos eran menos probables y las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) eran menos frecuentes

después de implementar el SGC sólo para el 4% de los encuestados, y que sólo el 12% consideraba que la mejoría en ventas y rentabilidad eran efectos del SGC [4].

Finalmente, “en los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a funcionarios vinculados a las áreas de calidad, de control interno o de planeación de diferentes organizaciones, se concluyó que ... el talento humano es factor medular de cualquier sistema de gestión administrativo y, se deben encausar esfuerzos a fortalecer los procesos tendientes a procurar y mantener personal altamente competente y comprometido, perfilando una cultura organizacional sobre la plataforma del deber ser (principios y valores de los individuos alineados con los de la organización) y con una constante mejora continua en el saber y en el saber hacer de cada miembro de la organización... Podría decirse que ISO está de moda, y que muchas empresas seducidas por la moda de la certificación, deciden la certificación sin estar culturalmente preparadas” [5].

Pero, ¿por qué es importante que las empresas estén culturalmente preparadas para implementar un SGC? “Las organizaciones independientemente de su naturaleza están sometidas a constantes cambios, incertidumbres, y la manera de enfrentar estas situaciones será el reflejo de los valores, creencias y normas existentes en su cultura, de allí la importancia de cómo se administre” [6]. Este es uno de los retos más importantes que tienen las organizaciones, ya que no es fácil sensibilizar a los trabajadores para que comprendan el sentido de las operaciones realizadas, conociendo su razón de ser y el impacto que tienen en los resultados esperados, no sólo por la dirección, sino por toda la compañía a la cual pertenecen.

Si bien la sensibilización se basa en concienciar a las personas, haciendo que estas voluntariamente se den cuenta de la importancia de algo, es un fenómeno de modificación de respuesta, opuesto a la habituación y diferente al condicionamiento, que provoca una respuesta innata sin necesidad de un estímulo adicional.

"El proceso de sensibilización representa el marco o pórtico inicial del aprendizaje. Está configurado por tres grandes procesos de carácter afectivo-motivacional que son la motivación, la emoción y las actitudes" [7].

La motivación hace referencia al conjunto de procesos de activación, dirección y persistencia de la conducta, mientras que el control emocional se basa en la inteligencia emocional para resistir a los impulsos y auto-controlar las emociones. Las actitudes finalmente, están relacionadas con el esfuerzo, el entusiasmo y la autodisciplina que tienen los miembros de la organización para asumir los nuevos retos y cambios a los que se ven enfrentados. [8].

Es por esto, que a través de este trabajo se analizan las características particulares de la cultura organizacional de Colombia, para plantear una estrategia de sensibilización que promueva una cultura de calidad en los miembros de dichas organizaciones.

## 2. PRELIMINARES

La siguiente información corresponde a la investigación preliminar de elementos necesarios para tener un mayor entendimiento de los temas tratados a lo largo del artículo.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

El comportamiento colectivo que caracteriza una cultura organizacional, está delimitado por la conducta de cada individuo, incluyendo sus convicciones o creencias sobre el comportamiento correcto ante cada situación, y los valores que determinan la correspondencia entre lo que se piense, se dice y se hace [9]. Por lo tanto, la cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización [10].

Para algunos autores como Hatch, los valores y actitudes de las personas en las empresas provienen de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional, por lo que las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios como la cultura de una nación [11]. Ejemplo de esto, es el resultado obtenido en la investigación realizada por Hofstede (1980) en la compañía IBM, donde se identificaron diferencias significativas entre las culturas organizacionales de las diversas filiales, lo cual ha generado un interés en las compañías multinacionales para ajustar sus políticas en los diferentes entornos culturales donde operan [12].

Por lo tanto, "la cultura está constituida por rutinas, normas, rituales, comportamientos, que han sido negociados e instituidos y que por lo tanto, son productos de aprendizajes pasados exitosos que le siguen dando sentido al presente, promoviendo la estabilidad y el orden"; sin embargo, cuando no permiten la viabilidad de la organización y no son adecuados en el presente, se requiere un proceso de cambio y aprendizaje organizacional [13].

"La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven... Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y un sistema de valores. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado e interpretado. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización" [14].

"Los problemas que surgen a raíz del tema de la Cultura Organizacional, apuntan hacia la idea de que el sistema normativo de una organización – sus sistemas de valores y procedimientos gerenciales – pueden ser uno de los activos más importantes de una organización o de sus pasivos más destructivos" [15].

“El concepto de cultura cobra especial importancia dentro de las teorías organizacionales actuales, puesto que el reconocimiento y reflexión sobre la cultura organizacional constituye el punto de apalancamiento óptimo para producir cambios en las organizaciones, por lo que... implementar sistemas de calidad o control implica, o que la cultura de los individuos que componen el ente, sea la adecuada o que se generen cambios sustanciales en la misma” [16]. No obstante, los cambios culturales deben ser realizados con táctica y no de forma impositiva, pues por querer obtener el éxito se puede causar un efecto contrario, generando resistencia al cambio y crisis en las organizaciones.

## **2.2 DIMENSIONES CULTURALES**

La teoría de las dimensiones culturales fue desarrollada por el psicólogo social y antropólogo Geert Hofstede, quien estudió las interacciones entre culturas y su influencia en el ajuste emocional de los individuos. Estas dimensiones definen patrones culturales que determinan el comportamiento en las organizaciones y permiten evaluar las diferencias entre naciones.

Existen cinco dimensiones culturales utilizadas por Hofstede para observar los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional (incluyó más de 116 mil personas de 50 países en su investigación) [17]:

- La distancia del poder o la actitud ante a la autoridad.
- La aversión a la incertidumbre o al deseo de estabilidad.
- El individualismo en comparación con el colectivismo.
- Masculinidad en comparación con feminidad.
- Orientación al largo plazo.

Por otra parte, el economista Fons Trompenaar y su socio Charles Hampden Turner identificaron siete dimensiones culturales diferentes, con la cooperación de quince mil gerentes de 28 países [18]:

- Universalidad contra particularidad.
- Individualismo contra colectivismo.
- Naturalidad contra afectividad que se refiere a la orientación emocional de las relaciones.
- Relaciones específicas contra relaciones difusas.
- Relación personal contra atribución que se refiere a la legitimación del poder y del status.
- Tiempo secuencial o sincrónico que se refiere a como las personas manejan el tiempo.
- Control interno contra control externo.

## 2.3 GESTIÓN DEL CAMBIO

“La gestión del cambio abarca estrategias de administración, métodos y tecnología para nivelar el capital intelectual y el know-how, con el fin de lograr ganancias en rendimiento y competitividad humana” (Traducción de CAP Ventures).

“El proceso de cambio organizacional comienza por el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte, o en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambio de valores sociales... limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean la necesidad del cambio organizacional interno. Los intentos de cambio interno pueden ser conscientemente planeados para que el ajuste a las nuevas condiciones externas se procese con el mínimo de perturbación o desequilibrio estructural... (Robert Shirley)” [19].

## 3. MATERIALES Y MÉTODO

Esta sección contiene el detalle de los materiales utilizados para la realización de esta investigación, como también el método aplicado para la obtención de una estrategia de sensibilización que promueva una cultura de calidad en organizaciones de Colombia y que responda a la problemática identificada en empresas que buscan el cumplimiento de normas y estándares de calidad sin generar una conciencia y cultura real en sus empleados para mejorar la satisfacción de los clientes.

### 3.1 MATERIALES

Los materiales utilizados para el desarrollo de este artículo se clasifican en fuentes primarias y secundarias de consulta como se describe a continuación:

**Fuentes Primarias:** Nueve Profesionales de empresas reconocidas en Colombia que cuentan con Sistemas de Gestión de la Calidad y que ocupan los cargos de gerente de servicios de tecnología, gerente de recursos humanos, gerente de obras civiles, director de tecnología, ingeniero experto, responsable en gestión de proyectos y líder de aseguramiento corporativo en gestión de proyectos, entre otros.

**Fuentes Secundarias:** Como fuentes secundarias se revisaron las investigaciones y teorías planteadas por autores tales como Hofstede, Trompenaar, Wall y Solum, Lewin y Edgar Schein; al igual que los resultados obtenidos en trabajos previos realizados por la universidad de Michigan, el departamento de organización de empresas de la Universidad de San Sebastián y Girona de España y el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, entre otros.

### 3.2 MÉTODO

Esta investigación es aplicada de carácter documental-exploratoria, ya que se apoya en informes documentales que incluyen conclusiones y aseveraciones generales obtenidas por pensadores reconocidos a nivel mundial, con el fin de definir una estrategia para sensibilizar a los miembros de una organización; que sean aplicables a hechos particulares delimitados por características específicas de la cultura organizacional de compañías localizadas en Colombia, como respuesta a una problemática asociada principalmente a la ausencia de una cultura organizacional de calidad que involucre a todas las personas de la compañía y que permita no sólo el cumplimiento de una norma nacional y/o internacional, sino también la adopción de un enfoque basado en procesos que dirija todos sus esfuerzos hacia la mejora continua y aumente la satisfacción de los clientes.

Para obtener como resultado una estrategia de sensibilización que promueva una cultura organizacional de calidad en el entorno colombiano, se realizó una investigación previa de las características socio-culturales del país, como también de la evaluación obtenida en cada una de las dimensiones culturales planteadas por el autor Hofstede, y la percepción de nueve gerentes y/o directivos de organizaciones reconocidas en Colombia que cuentan con un SGC a través de encuestas. Posteriormente, se verificaron las estrategias planteadas por autores reconocidos, incluyendo las prácticas implementadas en Colombia por nueve empresas ganadoras del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión entre los años 2001 y 2007, sin dejar de identificar los problemas comunes y principales que se presentan al momento de gestionar el cambio al interior de las organizaciones. Lo anterior, con el fin de generar una propuesta clara y sencilla que incluya los aspectos investigados y que pueda ser aplicada en empresas colombianas para obtener resultados de cambio en los miembros de las organizaciones, generando una cultura organizacional enfocada a la calidad, mejora continua de los procesos y satisfacción de los clientes, como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Método de Investigación

## **4. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Se recopilaron resultados alcanzados en investigaciones previas y se interpretaron de forma ordenada los datos obtenidos a través de encuestas realizadas en empresas reconocidas en Colombia que han implementado SGC, con el fin de analizar y presentar como resultado una nueva estrategia que permita la sensibilización de los miembros de las organizaciones para responder de forma oportuna y adecuada a las necesidades relacionadas con la gestión de la calidad. Los aspectos analizados corresponden a la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento de las organizaciones, las características socio-culturales de los colombianos, las estrategias de sensibilización planteadas por autores reconocidos, los problemas presentados en la gestión del cambio y las prácticas implementadas por empresas exitosas y destacadas en la implementación de SGC.

### **4.1. ESTADO DEL ARTE**

Como parte del estado del arte se organizan e integran resultados previos del conocimiento, basados en la evaluación teórica y empírica desarrollada por diversos autores en años previos a esta investigación y se incluye el análisis de la percepción plasmada por gerentes y directivos en empresas colombianas con SGC, con el fin de soportar las conclusiones planteadas en una próxima sección.

#### **4.1.1. Influencia de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un factor determinante que genera un mayor rendimiento en las empresas, y que las hace distintas, competitivas y exitosas entre compañías con alto desempeño. Esta situación ha sido verificada por diferentes autores en el mundo, como se muestra la Tabla 1 [20].

En Colombia, particularmente, estos resultados fueron verificados en 60 pymes de la ciudad de Cali, donde se observó que “los valores y prácticas organizacionales asociadas a la cultura de innovación, es decir, aquellas que estimulan la cohesión, el trabajo en equipo, el compromiso, la adaptabilidad, la flexibilidad, la aceptación del riesgo y la incertidumbre, generan importantes mejoras en el desempeño en términos de la calidad de los productos y servicios, en la eficiencia de los procesos internos, en las relaciones humanas internas, y en la relación de la empresa con su entorno inmediato. Este resultado evidencia la sinergia que se genera al combinar adecuadamente prácticas de la cultura clan y de la cultura adhocrática” en las organizaciones [21].

**Tabla 1. Influencia de la cultura organizacional en las empresas**

Autor(es)	Año	País	Muestra	Resultado
Ogbonna y Harris	2000	Reino Unido	1000 empresas medianas y grandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>El estilo de liderazgo está indirectamente ligado al rendimiento.</li> <li>Los rasgos y valores competitivos e innovadores están ligados directamente.</li> <li>Los rasgos clan y burocráticos o jerárquicos no están directamente relacionados con el desempeño de las empresas.</li> </ul>
Sonrensen	2002			<ul style="list-style-type: none"> <li>En entornos relativamente estables las culturas fuertes facilitan la variabilidad del rendimiento de las empresas, pero a medida que aumenta su volatilidad, las ventajas decrecen dramáticamente.</li> </ul>
Deshpande y Farle	2004	Diferentes países	Empresas B2B varios países	<ul style="list-style-type: none"> <li>La orientación al mercado y la innovación tienen un impacto positivo en el rendimiento.</li> <li>Una orientación externa conduce a mejores rendimientos que una orientación interna.</li> </ul>
Kim	2004	Singapur	723 empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los valores compartidos en los diferentes tipos de industrias tienen impacto sobre su dinámica.</li> <li>La fortaleza de la cultura en algunos casos influye en el desempeño de las empresas.</li> </ul>
Henri	2006	Canadá		<ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura organizacional, desde el enfoque de flexibilidad y control, tiene un efecto directo en las diversas medidas de rendimiento.</li> </ul>
O'cass y Ngo	2007	Australia		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con culturas fuertemente innovadoras reconocen que el desarrollo de las marcas depende en gran medida en su capacidad de crear valor para el cliente.</li> <li>La orientación al mercado es en parte responsable de la cultura de innovación en la empresa, pero esta última es más importante que la primera en cuanto al impacto en el desempeño de la organización.</li> </ul>
Duréndez y García	2008	España	89 firmas españolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura clan era la predominante, seguida por la jerárquica.</li> <li>Las culturas adhocrática e innovadora tienen efectos sobre el desempeño de las empresas, especialmente significativos en los modelos de procesos internos y abierto.</li> <li>La cultura jerárquica es adversa al desempeño de la empresa.</li> </ul>
Zhang	2008	China	270 empresas chinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>La consistencia entre la cultura organizacional y el entorno externo, así como el balance entre los diferentes tipos de cultura están positivamente relacionados con el rendimiento de la organización.</li> </ul>
Tseng	2010		131 empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura adhocrática contribuye a la reconversión del conocimiento y al rendimiento de la organización.</li> </ul>

#### 4.1.2. Características Socio-culturales en Colombia

Teniendo en cuenta que "cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones", y que "las características nacionales y socio-culturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio" [22], se identificaron las características principales que diferencian la cultura y sociedad colombiana.

Según el estudio mundial de valores (World Value Survey [23]) realizado durante 5 años por el instituto de estudios sociales de la universidad de Michigan con el apoyo del CENEC (Centro de Estudios Culturales) y el grupo Radar (investigación

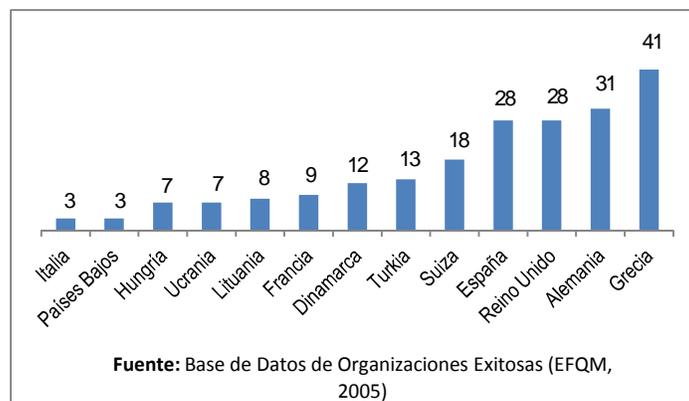
de mercado y opinión), los colombianos son los más felices y los segundos del planeta que están más satisfechos con la vida. Adicionalmente, los colombianos son tradicionales y su prioridad es la familia, la fe y el trabajo. Este último pese a que es considerado el aspecto que le da sentido a la vida, se ha convertido en una forma de ingreso y estabilidad, y no un medio de progreso o escenario ideal para desarrollar los talentos. Lo anterior, según el estudio realizado, es resultado de la poca determinación y persistencia que los colombianos transmiten a sus hijos, lo que limita su deseo de acción a estructuras de autoridad desde la obediencia y/o decisiones externas, y no al deseo propio o a su dedicado esfuerzo. Otras características importantes de los colombianos es que son muy desconfiados, pero solidarios y poco egoístas porque han tenido que estructurar redes de apoyo social frente a la ausencia del Estado [24].

Debido a que estas características se encuentran directamente relacionadas con las dimensiones culturales de colectivismo, aversión a la incertidumbre y distancia de poder establecidas por Hofstede, se realizó un análisis comparativo con países reconocidos en el área de calidad, con el fin de comprender mejor las diferencias de la cultura organizacional en Colombia.

#### **4.1.3. Análisis comparativo de dimensiones culturales**

Para identificar los países reconocidos por su alto nivel de gestión en la calidad al interior de las organizaciones y poder realizar una comparación de sus características culturales con las de Colombia, tomamos inicialmente a Japón por ser un país reconocido mundialmente por la implementación de estrategias de calidad en empresas como Toyota, Honda, Mitsubishi, Nissan, entre otros; y a EEUU por haber obtenido en el año 1996 más del 62% de los certificados ISO 9000 en todo el mundo.

En el estudio realizado en el departamento de organización de empresas de la Universidad de San Sebastián y Girona de España, se identificó que la administración de modelos de calidad (estándar internacional ISO 9000 y EFQM - "European Foundation for Quality Management") en compañías de Europa han tenido un impacto positivo. No obstante, debido a que son varios los países europeos que han obtenido premios en calidad, se tomaron aquellos que presentan una mayor relación entre el porcentaje de certificaciones ISO 9000 y su porcentaje de contribución al PIB (Hungría, Malta, República Checa, Italia, España, Alemania y el Reino Unido) y las organizaciones europeas reconocidas por la EFQM como exitosa en términos de calidad entre los años 2000 y 2004 (Grecia, Alemania, Reino Unido, España, Suiza, Dinamarca y Turquía) [25].



**Figura 2. Empresas exitosas**

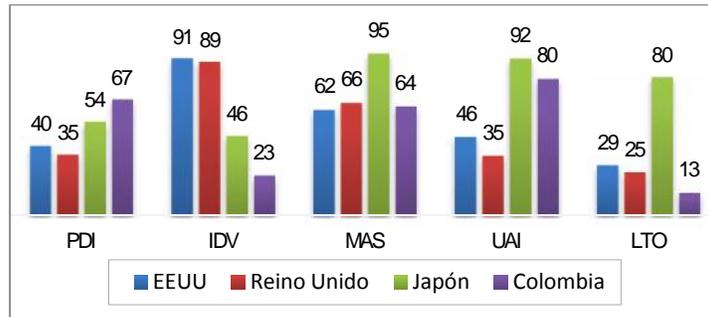
Con base en la información anterior, los 13 países seleccionados por sus logros en el área de calidad son: Japón, EEUU, Reino Unido, Alemania, Grecia, Hungría, Malta, República Checa, Italia, España, Suiza, Dinamarca y Turquía. De igual forma para el análisis cultural, se incluyen seis países de América Latina con características similares: Ecuador, Venezuela, Chile, Brasil, Argentina y México.

Los datos relacionados en la Tabla 2 corresponden al análisis cultural de Colombia y de los países mencionados anteriormente en relación a las 5 dimensiones establecidas por Hofstede [26].

**Tabla 2. Evaluación dimensiones culturales**

PDI: DISTANCIA DEL PODER			IDV : INDIVIDUALISMO - COLECTIVISMO			MAS: MASCULINIDAD - FEMINIDAD			UAI: AVERSIÓN INCERTIDUMBRE O DESEO DE ESTABILIDAD.			LTO: ORIENTACIÓN AL LARGO PLAZO [27]		
ID	País	PDI	ID	País	IDV	ID	País	MAS	ID	País	UAI	ID	País	LTO
14	México	81	1	EEUU	91	2	Japón	95	1	Grecia	112	6	Japón	80
15	Venezuela	81	3	Reino Unido	89	3	Hungría	88	5	Malta	96	10	Brasil	65
21	Ecuador	78	4	Hungría	80	5	Venezuela	73	11	Japón	92	18	Hungría	50
36	Brasil	69	8	Italia	76	6	Italia	70	17	España	86	22	Malta	47
40	Colombia	67	10	Dinamarca	74	7	Suiza	70	18	Argentina	86	23	Dinamarca	46
42	Turquía	66	15	Suiza	68	9	México	69	19	Chile	86	24	Turquía	46
47	Chile	63	16	Alemania	67	12	Reino Unido	66	22	Turquía	85	25	Grecia	45
51	Grecia	60	22	Malta	59	13	Alemania	66	26	Hungría	82	31	Suiza	40
55	España	57	23	Rep. Checa	58	19	Colombia	64	27	México	82	38	Italia	34
56	Rep. Checa	57	27	España	51	21	Ecuador	63	34	Colombia	80	42	Alemania	31
57	Malta	56	30	Japón	46	22	EEUU	62	35	Brasil	76	44	Chile	31
59	Japón	54	31	Argentina	46	28	Rep. Checa	57	36	Venezuela	76	50	EEUU	29
60	Italia	50	37	Brasil	38	29	Grecia	57	37	Italia	75	52	Reino Unido	25
62	Argentina	49	38	Turquía	37	32	Argentina	56	38	Rep. Checa	74	55	México	24
64	Hungría	46	40	Grecia	35	42	Brasil	49	45	Ecuador	67	58	Argentina	20
66	EEUU	40	46	México	30	44	Malta	47	46	Alemania	65	61	España	19
72	Alemania	35	61	Chile	23	48	Turquía	45	53	Suiza	58	65	Venezuela	16
74	Reino Unido	35	79	Colombia	13	55	España	42	71	EEUU	46	68	Colombia	13
75	Suiza	34	80	Venezuela	12	76	Chile	28	75	Reino Unido	35	69	Rep. Checa	13
81	Dinamarca	18	82	Ecuador	8	81	Dinamarca	16	81	Dinamarca	23	82	Ecuador	

La evaluación de las dimensiones culturales de Hofstede en Colombia, demuestran lo siguiente [28,29]:



**Figura 3. Colombia vrs. Países Líderes en Calidad**

- La distancia del poder o la actitud ante la autoridad (PDI): Colombia es un país con una distancia de poder alta, lo que demuestra su actitud de obediencia y/o dependencia frente a la autoridad; como también, la aceptación de una distribución desigual de poder y de jefes autocráticos e impositivos. En países como Japón, EEUU y el Reino Unido la distancia del poder es menor, lo que permite que las personas expresen con mayor facilidad sus desacuerdos y exista un mayor involucramiento de todo el personal por el nivel de confianza existente en las personas.
- El individualismo en comparación con el colectivismo (IDV): A diferencia de Japón, EEUU y la mayoría de países Europeos, Colombia es una país Colectivista donde se tiene una fuerte creencia en las decisiones grupales y las admisiones o ascensos de personal se basan más en paternalismos, que en las competencias y capacidades de este. Una tendencia colectivista, muestra una mayor dependencia de otras personas para la obtención de los logros y se destaca por la ausencia de líderes emprendedores que reflejen una alta confianza en sí mismos, lo cual es acorde al resultado obtenido por la Universidad de Michigan en el estudio mundial de valores “World Value Survey” descrito en el numeral 4.1.2.
- Masculinidad en comparación con feminidad (MAS): Colombia es un país con tendencia a un alto índice de masculinidad, lo que indica que la cultura organizacional se basa en valores como la seguridad de sí mismo, el materialismo y en algunos momentos la falta de interés por los demás, haciéndose prioritario el desempeño y la independencia. Las organizaciones de calidad reflejan este factor en un nivel intermedio, pues se brinda un trato humano a los individuos, se busca la promoción interna y el reconocimiento de los logros en calidad, y las organizaciones no intervienen en la vida privada de su personal, siendo la calidad una forma de vida para sus miembros.
- La aversión a la incertidumbre o al deseo de estabilidad (UAI): En contraste con EEUU y el Reino Unido, Colombia tiene una mayor aversión a la incertidumbre, lo que genera que las compañías cuenten con más reglas y procedimientos formales para la seguridad y estabilidad de carrera, como

también la búsqueda y existencia de trabajos vitalicios estables, donde no se requiere mayor iniciativa y se puedan evitar decisiones de alto riesgo. Esta situación es aún mayor en países como Japón, Grecia y Portugal, donde se tienen leyes estrictas que obligan a las personas a desarrollar un fuerte nacionalismo y a mostrar disciplina en el cumplimiento de los estándares y procedimientos de calidad.

- Orientación al largo plazo (LTO): Al tener una orientación a corto plazo, Colombia presenta un gran respeto por las tradiciones y una pequeña propensión a ahorrar para el futuro, deseando generalmente el logro rápido de los resultados esperados. Japón por el contrario, es un país con una orientación a largo plazo, que es persistente y perseverante en la obtención de sus objetivos, por lo que prefiere planificar, ahorrar e invertir.

Si bien la ubicación de Colombia y los países latinoamericanos en las dimensiones IDV y PDI muestra una gran distancia frente a los países reconocidos por su gestión en la calidad como Japón, EEUU y el Reino Unido, la corta distancia en las dimensiones PDI y UAI con otros países como Turquía, donde algunas de sus empresas han obtenido resultados significativos, demuestra que esta brecha no es un impedimento para que Colombia obtenga resultados satisfactorios en el área de calidad. No obstante, es importante que cada empresa haga un diagnóstico de su situación cultural, con el fin de reconocer lo más conveniente para lograr la transformación necesaria para implementar un SGC, ya que algunos rasgos culturales colombianos, se oponen visiblemente a las filosofías de países exitosos en la administración de la calidad como el desarrollo continuo del recurso humano, la toma de decisiones y responsabilidad compartida, el uso eficiente de los recursos y optimización de todas las operaciones, la mejora continua a largo plazo y la administración a través de valores compartidos [30].

Las diferentes orientaciones culturales y visiones del mundo, no están bien o mal, simplemente son diferentes. Lo realmente importante es respetar las diferencias identificadas y ser conscientes de los propios modelos mentales y predisposiciones culturales, con el fin de conciliar estas diferencias [31] e incorporar mejores prácticas que permitan la obtención de la excelencia y la calidad.

Un claro ejemplo de esta situación es Japón, un país que resurgió como líder industrial y económico, después de sufrir una gran devastación con la Segunda Guerra Mundial, logrando una transición hacia la calidad. En el análisis realizado por Juran, las razones culturales que favorecieron esta transición están delimitadas entre otros por los siguientes factores [32]:

- La adaptabilidad de los japoneses a la cultura extranjera, lo que permitió la adopción y adaptación de teorías de calidad de origen americano.
- La densidad alta de la población que lleva a las empresas a tener la costumbre de vivir en competencia, luchando por la preferencia del cliente y su satisfacción.

- La inversión confiada en la capacitación del personal por ser una sociedad bastante homogénea y con una movilidad social baja.
- La inexistencia de la especialización del trabajo, lo que permite que la calidad sea una función desplegada en toda la compañía, logrando el involucramiento de todo el personal.

No existe por lo tanto, una cultura superior a la otra, “la única medida que puede existir para evaluar una cultura es el grado en que ésta ayuda al grupo o al país, a responder los retos que se le presentan” [33]. Las organizaciones en Colombia, según el análisis realizado, deben evaluar particularmente su estructura jerárquica basada en el alto distanciamiento de poder (PDI), nivel de colectivismo (IDV) y orientación al largo plazo (LTO), los cuales impiden la confianza y cooperación de los trabajadores, la administración por valores y la toma de decisiones compartida, como también el desarrollo significativo de individuos que reflejen una alta confianza en sí mismos y que sean líderes y emprendedores en los temas de calidad de forma persistente y perseverante.

#### 4.1.4. Encuestas de Calidad

Para tener un mayor acercamiento con la realidad de las organizaciones colombianas, se realizaron encuestas a nueve profesionales con cargos directivos y gerenciales en empresas reconocidas que han implementado SGC, en las cuales se evidencia que pese a sus altos niveles de conocimiento y participación en la definición y mejoramiento de los procesos (ver figura 4), no existe en su totalidad (100% de las organizaciones) un nivel adecuado y consciente de alineación con el plan estratégico, y no todos los encuestados percibe que el SGC facilita la incorporación de mejores prácticas en las áreas de trabajo o el cumplimiento de sus objetivos (ver figura 5).

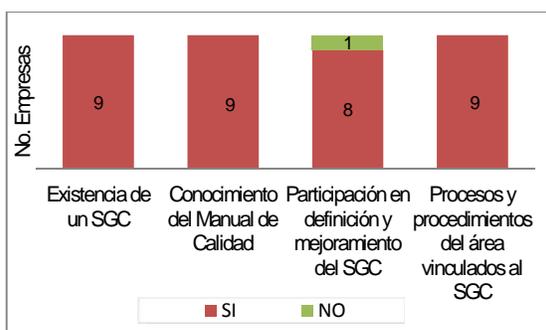


Figura 4. Nivel de Conocimiento SGC

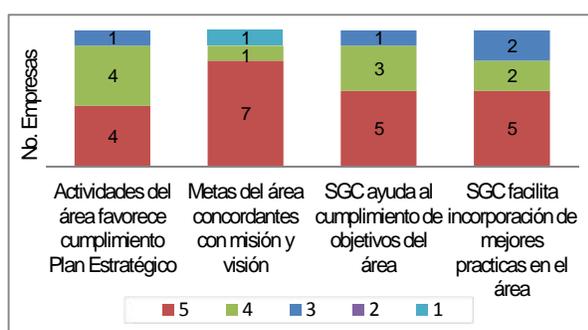
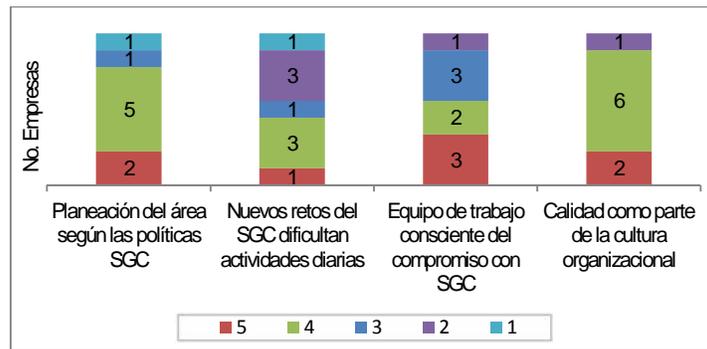


Figura 5. Alineación SGC

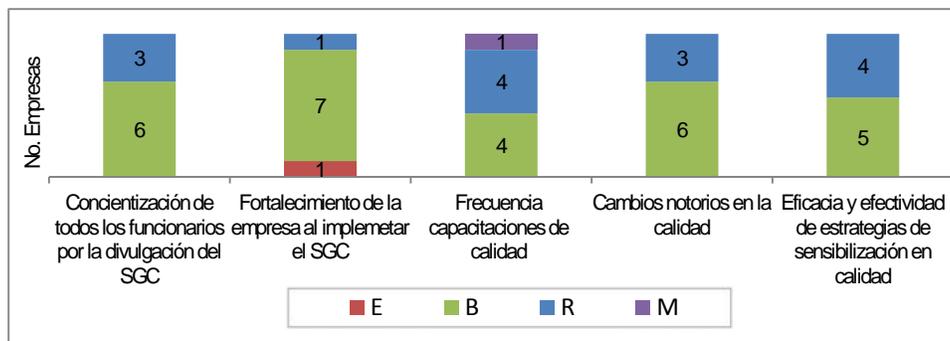
Por otra parte, se identificó que aunque el 90% de los directivos afirman que en sus compañías existe una cultura organizacional de calidad, más del 40% consideran que el SGC dificulta en gran medida sus actividades diarias y el personal no es plenamente consciente de su compromiso y el impacto que tienen sus tareas en el funcionamiento del SGC de la empresa; lo cual es imprescindible

para que una cultura de calidad se mantenga a través del tiempo e incida en el cumplimiento y la conformidad de los requisitos establecidos por el cliente.



**Figura 6. Percepción SGC**

Finalmente, como se observa en la Figura 7, se verificó que las estrategias de sensibilización son percibidas como deficientes en su eficacia y efectividad por más del 40% de los directivos y/o gerentes encuestados, lo cual está directamente asociado a la baja frecuencia de las capacitaciones y a la difícil observancia de cambios notorios en la calidad de los productos y/o servicios prestados por las compañías. Lo anterior, permite inferir que el aspecto más crítico en el correcto funcionamiento de los SGC, está asociado a las estrategias de sensibilización implementadas por las compañías para concientizar a sus funcionarios y lograr una cultura organizacional orientada a la calidad.



**Figura 7. Estrategias de Sensibilización SGC**

#### **4.2. ESTRATEGIAS QUE PROMUEVEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE CALIDAD**

Autores reconocidos por sus aportes en los temas de calidad han propuesto estrategias que buscan sensibilizar a los miembros de las organizaciones para aumentar la satisfacción de los clientes y obtener mejores resultados. Para un mayor entendimiento, deben ser identificados como aspectos determinantes de la cultura al interior de las organizaciones: la autonomía individual, el apoyo por parte de los administradores, la estructura organizacional, la identidad de sus miembros,

la compensación del desempeño, y la tolerancia al conflicto y al riesgo [34]. Estos aspectos, al igual que la cultura, son cambiantes y dependen de las percepciones individuales y compartidas de los funcionarios de las empresas. Según Handy, existen adicionalmente seis factores que afectan la cultura organizacional y que pueden generar cambios representativos: el entorno, las metas y objetivos estratégicos, la tecnología, el personal, la historia y responsabilidad, y el tamaño de las organizaciones [35].

#### 4.2.1. Estrategias de autores reconocidos

En la Tabla 3 se observan algunas estrategias planteadas por autores reconocidos y que tocan aspectos críticos para gestionar el cambio en la cultura de las organizaciones.

**Tabla 3. Estrategias cambio cultura organizacional**

Autor	Año	Pasos	Información
Chruden [36]	1976	Liderazgo	Estrategia de cambio en la cultura organizacional que requiere de las cualidades de un líder (habilidades en relaciones humanas y comunicación clara, oportuna y confiable) para generar compatibilidad entre la cultura organizacional y la de los individuos.
Covey [37]	1991	Pro actividad	Generación de estímulos en los individuos que generen una reacción consciente o inconsciente, al verse influenciados por la inteligencia, conciencia y/o voluntad.
Lewin [38]	1991	Descongelamiento	Explicación del problema o la situación que se enfrenta (análisis en equipo), logrando que las personas se sientan que el problema es parte de ellos y que les es asignado.
		Movimiento	Aceptación y valoración del cambio, incluyendo nuevos hábitos de trabajo, guiados por la dirección.
		Re-congelamiento	Responsabilidad de la dirección de reforzar el cambio a través de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño del personal que asegure la internalización de nuevos hábitos como parte de la cultura.
Handy [39]	1993	Personas con perfil cultural deseado	Inclusión e involucramiento del mayor número de personas con el perfil de cultura deseado, que influyan en los otros individuos y generen un cambio en la cultura de la organización.
Edgar Schein [40]	1993	Mecanismo Primario	Aplica cuando se crea una organización o en respuesta a las crisis de las empresas. Incluye las reacciones en situaciones de crisis e incidentes críticos, los criterios sobre los cuales los líderes colocan sus recursos, cómo se forman personas modelo, y los criterios por los cuales los líderes reclutan, seleccionan, promueven, retiran e incomunican a los funcionarios.
		Mecanismo Secundario	Deben ser coherentes y congruentes con los mecanismos primarios. Incluye el diseño tanto organizacional como estructural, los sistemas y procedimientos organizacionales, el diseño de los espacios físicos, fachadas, edificios, las historias, rituales o mitos sobre el personal y los eventos y estatutos formales de la filosofía organizacional, los valores y credos.
Wall y Solum [41]	1994	Comunicación	La comunicación como factor determinante, teniendo en cuenta que se obtiene lo que se habla.
		Ejemplo del líder	El líder como un impulsor de la cultura de trabajo en equipo.
		Paso a paso, de arriba a abajo	La cultura se construye de arriba hacia abajo y en cada nivel de la organización. Debe comenzar por los altos niveles de la organización e irse implementando paulatinamente en los otros niveles.
		Confianza y autoridad	No se puede pedir responsabilidad si no se otorga la autoridad y la confianza suficiente a los funcionarios.
Mavila [42]	1996	Decálogo del desarrollo	Implementación de una cultura que permita el conocimiento y la práctica del decálogo del desarrollo: orden, limpieza, puntualidad, responsabilidad, deseo de superación, honradez, respeto al derecho de los demás, respeto a la ley y a los reglamentos, gusto por el trabajo, afán por el ahorro y la inversión.

Autor	Año	Pasos	Información
Gordon [43]	1997	Análisis del campo de fuerza	Reducción de las fuerzas que obstaculizan el cambio (personas que rechazan "las razones" por las cuales la organización debe cambiar) y estimulación de aquellas que lo puedan facilitar (personas que aceptan "las razones" por las cuales la organización debe cambiar).
Centro Calidad	1999	5S y compromiso de la dirección	Trabajar con los individuos en la clasificación, organización, limpieza y estandarización para mejorar el entorno físico y las condiciones de trabajo; como también en el bienestar personal orientado a la salud física y mental de las personas para que puedan desempeñar sus labores con calidad.
Serna [44]	2002	Equipos de mejoramiento continuo	Estrategia de comunicación corporativa para canalizar el deseo de participación en el mejoramiento de los resultados y de la imagen de todos sus miembros. Se basa en equipos rotativos poli funcionales que involucren la alta dirección y se extiendan a todos los niveles operativos de la organización para la solución de problemáticas o situaciones específicas. Las reglas deben ser claras y las reuniones deben ser, máximo de 40 minutos al iniciar cada semana. Incluyen un comité de coordinación, un facilitador en cada equipo, un código de comportamiento y un ambiente físico y psicológico adecuado.
Acosta Carlos A. [45]	2002	Diagnóstico	Incluye las actividades necesarias para identificar la problemática a resolver, justificar la intervención organizacional, definir los objetivos generales y específicos, y la metodología adecuada para su logro, para finalmente obtener una conclusión diagnóstica de la situación actual.
		Planeación	Incluye la planeación de todas las actividades requeridas para generar el cambio: sensibilización y motivación, diseño de mecanismos para la socialización de planes, nuevos procesos y control sobre aprendizajes logrados, explicitación de los comportamientos esperados, divulgación de los beneficios a alcanzar, desarrollo de liderazgo, identificación de factores y agentes que pueden impulsar u obstaculizar el cambio, definición de equipos, diseño de los cambios, percepción de las expectativas sobre el cambio y administración del rumor, planes para la implementación de las novedades, guía de filosofía institucional y planeación estratégica, entre otros.
		Organización	Esta fase incluye la asignación de recursos, las capacitaciones para asumir el proceso de cambio y desarrollar las competencias necesarias para asumir la nueva filosofía y las nuevas tareas, el diseño de los procesos organizacionales (según áreas, definición de competencias y asignación de funciones a los cargos), el diseño de estrategias de comunicación y la conformación de equipos.
		Ejecución	Implementación de aspectos que garanticen el proceso de cambio, incluyendo: actuación sobre nuevos procesos y según sus indicadores, comunicación (canales apropiados, mensajes precisos y claros, actitudes de razonabilidad, retroalimentación constante, periodicidad de la comunicación, etc.), reporte de logros, reforzamiento de nuevas rutinas, desarrollo de competencias para preparar, ejecutar y mantener el cambio, compromiso real de las distintas áreas sin distinción de jerarquías, conocimiento y actuación acorde a la planeación estratégica institucional, disponibilidad de equipos para diseñar nuevos procesos o asumir cambios provenientes de otras áreas, divulgación de logros y beneficios, implementación, validación e incorporación definitiva de los cambios, y control.
Garvin y Michael [46]	2009	Clima de comunicación	Crear un clima de comunicación, dando seguridad a los colaboradores de que el cambio traerá consigo muchas ventajas, además de saber manejar el ánimo, ya que las transformaciones pueden ser acontecimientos deprimentes especialmente cuando implican reestructuración y reducciones de personal.
		Atención a las emociones	Los líderes deben prestar mucha atención a las emociones de los empleados y esforzarse por preservar un clima receptivo al cambio.
		Evitar rutinas disfuncionales	Evitar caer en rutinas disfuncionales, motivando a que se mantengan las nuevas conductas, especialmente cuando las viejas formas de trabajar son destructivas y están profundamente arraigadas.
Brenson [47]	2009	Comprender las personas	Debido a que las organizaciones no cambian por sí solas, sino que son las personas las que lo hacen, es necesario comprender sus reacciones emocionales y reconocer sus necesidades. Se deben combinar los talentos de las personas, la calidad de la información que poseen, los espacios y procesos existentes para compartir y sinergizar esta información. Según el autor, las estrategias más exitosas suelen ser aquellas que surgen a partir de los procesos que incluyen y aprovechan la sabiduría, experiencia y creatividad de sus colaboradores.

#### 4.2.2. Problemas identificados en la gestión del cambio

Si bien son muchas las estrategias o metodologías que pueden ser implementadas al interior de las organizaciones para generar un cambio en la cultura de sus miembros, son también muchos los resultados de fracaso obtenidos por directivos y empresarios, al momento de implementar y conseguir estos cambios. Es por esto, que en la Tabla 4 se detallan algunos inconvenientes identificados al interior de las empresas, que generan resistencia en los individuos y que están relacionados con el poco tiempo invertido para determinar cómo gestionar el cambio previamente planeado y subestimar el impacto del cambio en las personas.

**Tabla 4. Problemas generados durante el cambio**

Autor	Año	Problema	Información
Gordon [48]	1997	Desconocimiento	El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización.
		Poca divulgación de información	La falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio.
		Falta de reconocimiento necesidad de cambio	La falta de percepción sobre la necesidad de cambio.
		Enemistades	La generación de actitudes de enemistad como de “ellos vs. nosotros”.
		Sensación de amenaza	La generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral.
		Burocracia rígida	La estimulación de una burocracia demasiado rígida al interior de las compañías.
		Temor a lo desconocido	La estimulación del temor a lo desconocido para los miembros de la organización.
Robbins [49]	1999	Tipo de Resistencia A	Es abierta e inmediata, la cual ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas manifiestas.
		Tipo de Resistencia B	Es implícita y diferida cuando se trata de una reacción mínima al momento del cambio; genera resistencia en el largo plazo, acumula resentimiento que explota después sin conexión explícita con el evento de cambio, produce pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia.
		Fuentes de resistencia al cambio individual	Tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo personal.
		Fuentes de resistencia al cambio organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inercia estructural. Se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando.</li> <li>2. Enfoque limitado del cambio. Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización.</li> <li>3. Inercia de grupo. Los individuos acatan las normas no-formales de los grupos.</li> <li>4. Amenaza a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados.</li> <li>5. Amenaza a relaciones establecidas de poder. Cambiar la configuración del poder es amenaza para quienes ocupan cargos de poder.</li> <li>6. Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos. Los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas.</li> </ol>
Cantú [50]	2001	Sobrevaluación del enfoque racional	No basta con explicar racionalmente las razones del cambio, este debe ir acompañado de un contenido emocional para que sea efectivo.
		Objetivos mal definidos	Falta de planificación estratégica y/o mala definición de los objetivos, los cuales deben ser guía clara de razones de cambio y resultados deseados.
		Problemas mal definidos	Identificación y definición errada del problema o aspecto a modificar.
		Importancia de los individuos	Al dar importancia sólo a los individuos, se olvida que los cambios no sólo deben ser en la persona sino también en su entorno.

Autor	Año	Problema	Información
Brenson [51]	2009	Subestimar el impacto del cambio en las personas	Según estudio realizado el 75% de los fracasos en cambios organizacionales están relacionados por subestimar el impacto de estos procesos en las personas involucradas, ya que estos generan crisis personal y emocional.
		No ser transparente	Con la intención de proteger las personas, los líderes no dicen toda la verdad acerca del cambio y sus consecuencias, perdiendo credibilidad y liderazgo, y generando mayor ansiedad en los miembros de la organización.
		Limitar la participación en el proceso	Pensar que la gerencia son quienes toman decisiones y fijan la agenda del cambio, recarga la gerencia y limita la contribución y colaboración de los demás.

#### 4.2.3. Prácticas implementadas por empresas exitosas

Finalmente, se analizaron como casos de estudio las prácticas implementadas por las nueve empresas ganadoras del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión entre los años 2001 y 2007, con el fin de observar la experiencia práctica de estas organizaciones (Fabrica de Café Lifulizado, SOFASA, Fundación Cardiovascular de Colombia, Meals de Colombia, Petrobras, Indupalma, Cámara de Comercio de Bogotá, Hospital Pablo Tobón Uribe de Medellín y Centro Médico Imbanaco de Cali) en la implementación de estrategias de cambio en la cultura organizacional en el contexto colombiano. Estas estrategias están relacionadas con la gestión integral del talento humano y la gestión del conocimiento, como se muestra en la Tabla 5 relacionada a continuación.

**Tabla 5. Prácticas de empresas ganadoras del Premio a la Calidad en Colombia [52]**

Año	Empresa	Mejores Prácticas	Descripción
2001	Fábrica de Café Lifulizado	Gestión Integral del Talento Humano. Gestión de Procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de Desarrollo Humano: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del personal en el mejoramiento organizacional.</li> <li>• Generación del ambiente adecuado para la innovación.</li> <li>• Reconocimiento de aportes individuales y grupales.</li> <li>• Fomento del trabajo en equipo.</li> <li>• Consolidación de capital intelectual.</li> <li>• Cultura centrada en el ser humano.</li> <li>• Mejoramiento de calidad de vida de trabajadores y familias.</li> <li>• Medición anual del clima laboral.</li> <li>• Equipo de trabajo altamente motivado.</li> <li>• Programa integrado de capacitación con aportes a la cultura.</li> </ul> </li> <li>• Transformación cultural continua y permanente.</li> <li>• Liderazgo, apoyo y compromiso de los directivos.</li> <li>• Formación, capacitación y experiencia de los colaboradores.</li> <li>• Participación y alto compromiso colaboradores.</li> <li>- Implementación del Proyecto Gestión Integral hacia la calidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización Inicial (proceso no solo informativo, sino reflexivo y de compromiso).</li> <li>• Capacitación dirigida al grupo directivo.</li> <li>• Conocimiento experiencia para generar convicción en el modelo.</li> </ul> </li> </ul>
2003	SOFASA	Estrategia y Gestión Estratégica. Gestión de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación de la estrategia, la estructura y la cultura.</li> <li>• Elementos culturales específicos: comunicación, orientación al cliente, mejoramiento continuo y Pacto Colectivo.</li> <li>• Estrategia de comunicaciones: área dedicada encargada de la difusión y respeto de los valores corporativos, la identidad y el trabajo motivacional.</li> </ul>

Año	Empresa	Mejores Prácticas	Descripción
		Procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Integral de Relaciones (SIR) entre jefe y colaboradores.</li> <li>• Oficina de puertas abiertas y sistema de comunicación informal y directa.</li> <li>• Espacios de discusión y solución directa de inquietudes.</li> <li>• Información constante y oportuna a los trabajadores.</li> <li>• Grupos transversales y comités decisorios.</li> <li>• Rutina diaria (reunión 5 min al iniciar la jornada).</li> <li>• Escuelas de destrezas, y orden y aseo: las 5S.</li> <li>• Celebración de eventos especiales.</li> <li>• Sistemas de participación: sistemas de ideas y sugerencias (SIS), idea concreta de progreso (ICP) y equipos Kaizen.</li> </ul>
	Fundación Cardiovascular de Colombia	Gestión del Conocimiento y la Información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras en la cultura para colaborar y compartir información.</li> <li>• Mejora de la comunicación entre personas y áreas.</li> <li>• Sistemas de Información para la comunicación institucional.</li> <li>• Desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de colaboradores.</li> <li>• Mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios.</li> </ul>
	Meals de Colombia	Gestión del Talento Humano. Gestión de Clientes y Mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo de gente exitosa que logre las metas organizacionales y personales.</li> <li>• Modelo Humanos 100% para gerenciar la cultura que consta de 10 pasos y es evaluado cada año. Se basa en la coherencia entre el pensar-actuar de los líderes.</li> <li>• Eventos o acciones internas para reforzar y consolidar la cultura de forma lúdica, generando acciones novedosas y atractivas.</li> <li>• Definir la cultura requerida.</li> <li>• Revisión de brechas entre la cultura imperante y la requerida, a través de evaluaciones para valorar el impacto de las estrategias implementadas.</li> <li>• Refrigerios Cálidos: 30 min cada 15 días, como espacio de integración para la vivencia del valor de la calidez.</li> <li>• Espacios matizados con rituales y símbolos de la organización.</li> <li>• Adecuación arquitectónica de los espacios de trabajo.</li> <li>• Construcción de proyecto de vida personal, brindando herramientas de autoconocimiento y reflexión individual.</li> <li>• Talleres para identificar el sentido de la vida, motivaciones y vida sana.</li> <li>• Mejoramiento de la calidad de vida (vivienda, salud, educación, recreación y ahorro).</li> <li>• Estrategia Everest: alinear los jefes con la cultura organizacional.</li> <li>• Creencias arraigadas en la dirección por sus comportamientos y clara definición de los propósitos y resultados esperados.</li> </ul>
2004	Petrobras	Estrategia y Gestión Estratégica. Gestión de Clientes y Mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones generales informativas, reuniones de análisis crítico de áreas, evaluación de la gestión por el director internacional, visitas a los cambios, encuentro anual con los empleados y capacitaciones hacia el desarrollo de competencias.</li> <li>• Proceso de Gestión del desempeño de personas (GDP).</li> <li>• Liderazgo ejercido al interior de la organización.</li> <li>• Cultura de cumplimiento irrestricto de los acuerdos entre las partes.</li> </ul>
	Indupalma	Gestión Integral del Talento Humano. Responsabilidad Social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo mediante el ejemplo, evidenciado en la participación y coherencia de la Ata Dirección.</li> <li>• Liderazgo sustentado en principios y valores, con la participación de todos los colaboradores.</li> <li>• Inclusión del trabajo en equipo como una característica de la cultura organizacional.</li> <li>• Desarrollo integral a través de la participación, reconocimiento y compromiso.</li> <li>• Programas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.</li> <li>• Brindar la posibilidad de tomar decisiones con criterio en los diferentes espacios de la empresa.</li> <li>• Generación espacios para el dialogo y la mediación.</li> <li>• Pacto de Civildad, Diálogo Especial e índice de credibilidad donde se incluyen los compromisos de ambas partes.</li> </ul>

Año	Empresa	Mejores Prácticas	Descripción
2005 - 2006	Cámara de Comercio de Bogotá	Gestión del Conocimiento y la Información.  Responsabilidad Social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad innovadora fortaleciendo la creatividad de los funcionarios.</li> <li>• Fortalecimiento de la cultura organizacional a partir del mejoramiento del modelo de competencias personales.</li> <li>• Reconocimiento de brechas con relación a la preparación del capital humano, generando nuevos esquemas de capacitación y formas de hacer las cosas.</li> <li>• Desarrollo permanente del capital humano.</li> <li>• Metodología de equipos transversales basada en el trabajo en equipo.</li> <li>• Compromiso con el desarrollo y bienestar de sus colaboradores y familias.</li> <li>• Programas para el mejoramiento de la calidad de vida.</li> </ul>
	Hospital Pablo Tobón Uribe de Medellín	Liderazgo y Estilo de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión excelente a través del liderazgo y el desarrollo de las personas (áreas personal, laboral, académica y social).</li> <li>• Principios filosóficos: fe en Dios, Unidos hacia la excelencia, compromiso social, respeto por la dignidad humana, entre otros.</li> <li>• Presencia de la dirección en la formación de las personas.</li> <li>• Evaluación y seguimiento del clima organizacional a través de encuestas.</li> <li>• Construcción de cultura organizacional centrada en el ser humano con la aspiración de ser una forma de vida diaria.</li> <li>• Promulgación a los colaboradores, que el origen y soporte de la calidad de su trabajo radica en sus valores y principios.</li> <li>• Evaluación del sentir de los colaboradores con los valores, como sentido de pertenencia a la organización.</li> <li>• Medición del contraste de la cultura deseada con la real.</li> <li>• Implementación de buzones de felicitaciones, llamadas de agradecimiento, entre otros.</li> <li>• Inclusión del trabajo en equipo en la cultura organizacional.</li> </ul>
		Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios claramente establecidos para elección, inducción, formación y mejoramiento del personal.</li> <li>• Modelo de gestión humana por competencias.</li> <li>• Promoción y apoyo de capacitación externa con licencias remuneradas y financiación, estimulando a los colaboradores como formadores o multiplicadores del conocimiento.</li> <li>• Política de puertas abiertas.</li> <li>• Capacitación en el manejo de relaciones y conflictos.</li> <li>• Formación de facilitadores de calidad, elegidos teniendo por su desempeño, para que presenten un proyecto de análisis y solución de problemas que tenga impacto en sus áreas, reconociendo y premiando a los mejores.</li> <li>• Creación de cultura investigativa.</li> </ul>
2007	Centro Médico Imbanaco de Cali	Gestión de Clientes y Mercados.  Gestión del Conocimiento y la Información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa centrada en las personas.</li> <li>• Alineación de grupos de interés con sus objetivos.</li> <li>• Evitar cambios en la ideología central y estimular el cambio permanente en métodos, equipos, directrices y/o estrategias.</li> <li>• Lo más importante es ser excelentes seres humanos.</li> <li>• Inclusión de la espiritualidad en el sistema.</li> <li>• Auto-reporte de fallas por parte de las personas.</li> <li>• Descentralización del poder generando apertura y localismo.</li> <li>• Cultura de servicio y liderazgo.</li> <li>• Alta satisfacción de los colaboradores.</li> <li>• Desarrollo de competencias en los colaboradores (corporativas, técnico-científicas, emocionales y espirituales).</li> <li>• Generación de condiciones apropiadas para el aprendizaje de los colaboradores. Para esto, se busca que el plan de vida y las metas organizacionales estén íntimamente ligadas.</li> </ul>

### 4.3. PROPUESTA

Teniendo en cuenta la investigación realizada sobre la situación actual en las compañías colombianas y las estrategias planteadas por autores reconocidos a nivel mundial, se establece como parte de la propuesta una estrategia de sensibilización que permita gestionar el cambio hacia una cultura de calidad y que previamente debe estar enmarcada por una decisión seria y clara de la alta dirección. Esta propuesta incluye cinco fases principales como se describe a continuación:

**Fase 1. AUTOCONOCIMIENTO – CULTURA ACTUAL.** La primera fase corresponde al diagnóstico y reconocimiento de la motivación para implementar una estrategia de cambio y las características que delimitan la cultura organizacional, y que están asociadas a las ventajas y limitaciones de la gestión del talento humano. Como parte de esta fase de autoconocimiento, se propone responder los siguientes interrogantes:

- *¿Quién?* Comprender la identidad de la organización definida en la planeación estratégica no es suficiente para una organización, al momento de generar procesos de cambio en la conducta de los individuos que la conforman, ya que es necesario comprender inicialmente cuáles son sus creencias, convicciones, expectativas y comportamientos. Adicionalmente, existe una variable ajena a la organización que tiene gran influencia sobre su cultura, que se denomina entorno, y que difiere entre las filiales de una misma empresa.

Una herramienta para conocer mejor la cultura actual y los patrones que determinan el comportamiento de las personas, es la evaluación exhaustiva y honesta de las 5 dimensiones planteadas por Hofstede y que fueron descritas en el numeral 4.1.3. No obstante, aunque esta evaluación puede variar de una organización a otra, existen modelos mentales y factores determinantes en la cultura colombiana que deben ser tenidos en cuenta y que tienen incidencia en los resultados obtenidos por las compañías, como son la desconfianza y la limitación del deseo a decisiones externas y no al deseo propio de realización personal. Al igual que estas, existen otras fuerzas opositoras del cambio que deben ser identificadas para ser tratadas posteriormente.

- *¿Cómo?* Saber cómo obra la organización en la actualidad para moldear la cultura de sus colaboradores, es un aspecto importante en el autoconocimiento, ya que algunas compañías han realizado trabajos previos que aportan historia y experiencias de aprendizaje, que evitarían cometer errores anteriores y por el contrario ayudarían a perseverar en estrategias con resultados positivos y mayor impacto al interior de la organización.

En caso de no existir trabajos previos o controles adicionales para mantener una cultura de calidad, sus directivos deben asumir con valentía las falencias presentadas en la gestión del talento humano y el desconocimiento de este valioso recurso, como parte eficaz y decisiva en la realidad cultural de la organización. Más aún, esta fase permite identificar las acciones y respuestas concretas de la

alta gerencia ante la necesidad de un compromiso real y permanente en la calidad de sus productos, procesos y subalternos.

- *¿Por qué?* La motivación para gestionar el cambio en la cultura de una organización y enfocar el personal a un servicio de calidad, debe estar soportada por la convicción y certeza de la alta gerencia, y no únicamente por la identificación de beneficios financieros, comerciales y/o del negocio. Esta pregunta debe ser resuelta de manera veraz por las áreas directivas de la organización, con el fin de superar estas falencias y generar una modificación en la respuesta conductual de los altos directivos o por el contrario evitar inversiones inoficiosas que generen resultados insatisfactorios por la poca determinación y persistencia de los líderes.

Como resultado final de esta fase, se debe generar una conclusión diagnóstica con la definición de la problemática identificada, sus efectos y la motivación real para justificar la intervención de la organización en la generación de una cultura enfocada a la calidad.

**Fase 2. PROYECCIÓN - CULTURA DESEADA.** La determinación de los valores y aspectos relevantes que deben distinguir la cultura deseada por la organización y que se convierten en un aspecto diferenciador para la compañía, debe ser analizada en tres dimensiones importantes: individual, social y ambiental.

- *Individual:* se refiere a que la cultura debe ser parte de la experiencia vivencial de cada uno de los individuos que hacen parte de la organización, pues sus hábitos, costumbres y respuestas ante diferentes eventos, son resultado de una educación y formación previa. Por tanto, después de conocer en la fase anterior, quienes son sus miembros, la organización debería estar dispuesta en ambientes creativos, a soñar e identificar en el futuro cuales son las características que desearía fueran parte de las actitudes de sus colaboradores, especialmente teniendo en cuenta que esta influye directamente en la satisfacción y fidelización de los clientes.

- *Social:* debido a que las empresas y sus individuos hacen parte de una sociedad que es dirigida por su percepción sobre la imagen y el status generado por las organizaciones; la alta dirección debe determinar las características por las cuales desearía que la organización fuera reconocida en el ambiente colombiano, considerando que para ser un cuerpo organizacional, se requiere la unidad de sus miembros en medio de la pluralidad que los caracteriza (pluralidad de personas, familias, criterios y circunstancias).

Adicionalmente, este aspecto está directamente relacionado con la responsabilidad social y el compromiso de sus miembros, iniciando por la alta dirección, de ser parte integral y aportante a la sociedad, no sólo con una actitud transparentes en la disminución del impacto social de sus actividades económicas, sino también en la generación de mejores y mayores oportunidades para los miembros de la sociedad.

- *Ambiental:* conformar un ambiente o clima saludable y propio para que los miembros de la organización sean, crezcan y permanezcan dentro de una cultura

de calidad, debe ser uno de los objetivos estratégicos de la organización. El ambiente por tanto, debe ser un medio eficaz para hacer posible que la cultura de calidad deseada por la organización, pueda desarrollarse y permanecer en sus nuevos y antiguos colaboradores, logrando de esta manera la preferencia y satisfacción de los clientes.

Como consecuencia de la revisión de las dimensiones descritas anteriormente, se debe contar con una lista específica de valores y aspectos determinantes en la cultura proyectada por los líderes de la compañía en el largo plazo. A continuación se mencionan algunos aspectos que fueron comunes durante la investigación realizada sobre las experiencias de empresas exitosas en la calidad e investigaciones previas realizadas por autores reconocidos, los cuales deben ser tenidos en cuenta al momento de definir una cultura organizacional con proyección a las necesidades cambiantes del entorno:

- Inclusión de la calidad como una forma de vida.
- Innovación, liderazgo, autonomía, participación, compromiso, trabajo en equipo, flexibilidad, control y manejo de conflictos.
- Cultura adhocrática, alejada de rasgos burocráticos y jerárquicos, que ocasionan una distribución desigual de poder y no están relacionados con el desempeño y las competencias de los individuos.
- Orientación al largo plazo.

**Fase 3. COHERENCIA - ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA.** La planeación estratégica, sus objetivos y las estrategias definidas por una organización, definen la prioridad y preponderancia en la asignación de recursos económicos, físicos, tecnológicos y de talento humano al momento de implementar nuevas actividades para provocar un cambio cultural centrado en el ser humano y en su desarrollo.

Después de identificar las brechas entre la cultura actual imperante y la deseada, la alta dirección debe dedicar el tiempo suficiente para alinear la estrategia, los grupos de interés, la estructura de la organización y el modelo de competencias, haciendo una definición clara de los propósitos y resultados esperados. De igual forma, la alta dirección debe seleccionar un equipo responsable del proceso de cambio, el cual debe estar conformado preferiblemente por líderes ajenos a las áreas constituidas en la organización, dependientes del comité ejecutivo o máxima autoridad, sin justificar o asumir la responsabilidad y participación directa y constante de los directivos. Cabe aclarar, que este equipo base debe contar con colaboradores de apoyo en cada una de las áreas o frentes donde se desea generar el cambio.

Los primeros agentes de cambio en una organización deben ser los líderes y la alta dirección, a través del ejemplo, la coherencia de sus comportamientos y la convicción arraigada en el proceso de cambio implementado. Estos líderes, deben además, tener una injerencia decisiva en todos los procesos de la organización, iniciando por la selección y contratación adecuada del personal, el cual debe ser competente y contar con los valores fundamentales requeridos por la empresa. No

obstante, los cambios deben ser realizados con táctica y no de una forma impositiva, para no generar un efecto contrario de resistencia y crisis.

**Fase 4. SENSIBILIZACIÓN – DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.** Antes de definir las estrategias apropiadas para sensibilizar los miembros de una empresa y suscitar un cambio cultura, es necesario realizar una planeación detallada que incluya el alcance y los objetivos precisos de cada actividad.

A continuación se definirán algunas estrategias o actividades de sensibilización que incluyen a todo el personal y que será trabajado en tres etapas dependientes (recibir, vivir y dar la nueva cultura), donde la una depende de la eficacia de la anterior.

*Premisas:*

- La cultura organizacional es consecuencia de la cultura de los individuos.
- Una persona de calidad es firme y congruente con sus principios éticos y morales. [53]
- La estrategia central obtenida en la fase 3, tiene como centro el ser humano y su desarrollo personal.
- La calidad del servicio prestado a los clientes es una prioridad estratégica de la organización.
- El proceso de sensibilización aunque busca concienciar a las personas, es de carácter afectivo-motivacional.
- El proceso de cambio no inicia y termina para una organización, sino que es cíclico y permanente para lograr los objetivos.

- *Recibir una nueva cultura:* el primer paso para concienciar las personas es trabajar desde su razón y emoción empezando por los directivos y líderes de la compañía, para luego desplegar esta etapa en el resto de los colaboradores. En la Tabla 6 se incluyen algunas actividades para aceptar el cambio cultural. Cabe notar que la organización es el mejor artífice de estrategias de sensibilización, después de descubrir y conocer sus características particulares al interior.

**Tabla 6. Recibir y aceptar el cambio**

Categoría	Detalle
Plan de formación	<p>La inversión en capacitación debe ser confiada, siendo conscientes que existe el riesgo de perder personal capacitado durante el proceso de cambio, pero que también al final del proceso se contará con personas con mayor sentido de pertenencia a la organización y con un menor nivel de rotación o movilidad dentro de la misma.</p> <p><u>Formación y concientización de directivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación inicial, antes de comenzar un proceso de formación con todo el personal, debe estar dirigida al grupo directivo y debe ser realizada con el apoyo de personal externo que confronte y motive a la dirección frente a su compromiso con el proceso de cambio, donde lo más importante no es su posición jerárquica, sino ser excelentes seres humanos. Adicionalmente, debe incluir los problemas a los cuales se verán enfrentados por las prevenciones del personal, su resistencia al cambio y su percepción frente al trabajo realizado por la dirección. Es por esto, que se debe trabajar en la coherencia entre el pensar-actuar de los líderes, como también en la comunicación asertiva con sus colaboradores.</li> <li>• Sesiones de concientización para los directivos donde se trabaje la competencia del liderazgo mediante el ejemplo y su capacidad de servicio.</li> </ul>

Categoría	Detalle
	<p><b>Formación y concientización de todos los colaboradores:</b> participación de todos los miembros, incluyendo sin excusas los miembros de la alta dirección. Las sesiones deben ser creativas e innovadoras para facilitar la asimilación del cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de autoconocimiento e identificación de la problemática: debido a que no es suficiente una capacitación teórica para dar a conocer la problemática identificada por la alta dirección, ésta debe encargarse de guiar al personal a descubrirla por sí misma la situación, con el fin de comprometerse voluntariamente con el proceso de cambio.</li> <li>• Formación reflexivo objetivos del cambio: debe incluir una etapa adicional de formación en la que se den a conocer los objetivos y parámetros de cambio, en alineación con el autoconocimiento realizado junto con el personal. Debe ser un proceso no sólo informativo, sino reflexivo y de compromiso. Para esta reunión se debe generar un ambiente propicio para resolver las inquietudes o prevenciones existentes frente al cambio, por lo que es importante ser transparentes y eliminar incertidumbres relacionadas con retiro de personal, represarías, entre otros.</li> <li>• Sesiones de autoconocimiento: Apoyo en personal externo y altamente capacitado para realizar sesiones de autoconocimiento para los colaboradores, donde se toquen de forma creativa e innovadora, aspectos significativos como la atención a las emociones de las personas y se promulgue a los colaboradores que el origen y soporte de la calidad radica en sus valores y principios. Este proceso requiere mayor experiencia, pues aunque se busca comprender a los individuos, estos no permitirán que se les conozcan si el proceso no es realizado con tacto y delicadeza.</li> <li>• Desarrollo y fortalecimiento de competencias: después de un mejor conocimiento y comprensión de las competencias (corporativas, técnicas, emocionales y espirituales) existentes en el personal y de las falencias, deben realizarse sesiones adicionales que fortalezcan y desarrollen estas competencias, incluyendo adicionalmente el liderazgo, trabajo en equipo e innovación.</li> <li>• Motivación y plan de vida: Sesiones o talleres para identificar el sentido de la vida y las motivaciones para construir un plan de vida personal que este íntimamente ligado con las metas organizacionales. La organización debe demostrar su interés e inversión en la realización de este plan y en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, dando principal importancia a las necesidades básicas de un ser humano para realizar su trabajo de forma tranquila y equilibrada (vivienda, salud, educación, recreación, ahorro y espiritualidad, entre otros).</li> <li>• Formación del compromiso e impacto de tareas: es necesario que los colaboradores sean conscientes del impacto que tiene su trabajo en la conformidad, superación de expectativas y cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente. Lo anterior, con el objetivo de generar una orientación externa hacia las partes interesadas y el cliente.</li> <li>• Formación externa: Existe capacitaciones, cursos o capacitaciones adicionales que deben ser contempladas dentro de las estrategias de formación para los empleados. Esto incluye promoción y apoyo con licencias remuneradas y financiación, para estimular a las personas en la recepción y multiplicación posterior del conocimiento.</li> </ul>
Creación de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paralelamente al proceso de capacitación y a las sesiones de conocimiento de los colaboradores, se deben incorporar aquellos que sean identificados como agentes de cambio en su entorno laboral y que pueden ser impulsores y promotores de la nueva cultura de calidad. Entre mayor sea el número de personas con el perfil deseado, mayor será su influencia en los otros, por la reducción de las fuerzas que obstaculizan el cambio.</li> <li>• La creación de equipos de trabajo permite adicionalmente aprovechar la sabiduría, experiencia y creatividad de los colaboradores de la organización, dando de esta manera un mayor reconocimiento a sus aportes.</li> </ul>
Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de estrategias para mejorar la cultura de colaboración y divulgación de información de manera constante y oportuna: herramientas tecnológicas, juegos interactivos, correos, carteleras, buzones de felicitaciones, llamadas de agradecimiento, campañas motivacionales, área dedicada a la difusión de valores y creencias, y trabajo motivacional, política de puertas abiertas, comunicación formal e indirecta y sistema para integrar jefes y colaboradores, entre otros.</li> <li>• El plan de comunicación debe incluir estrategias para mejorar la comunicación con los clientes y buscar superar sus expectativas en la prestación del servicio y/o venta de productos. Estos métodos de comunicación deben estar orientados a la mejora continua de los procesos organizacionales y a la evaluación e inclusión de diferentes estrategias.</li> </ul>

- *Vivir la nueva cultura:* no basta con recibir unas directrices y conocimientos que generen el deseo de cambio, sino que es imprescindible llevar a los individuos al interior de las organizaciones a hacer parte de su vida la nueva cultura de calidad comunicada como se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7. Vivencia de una cultura de calidad**

Categoría	Detalle
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque la vivencia de la cultura no es un hecho aislado, sino que se da paralelamente con la aceptación del cambio, se deben brindar espacios de participación para todos los colaboradores, donde se respeten y reconozcan sus aportes, y se tomen decisiones con criterio en espacios diferentes. Adicionalmente, esto permite la descentralización de poder y la generación de un alto compromiso en los colaboradores. Algunas estrategias que podrían ser utilizadas son: reuniones cortas al iniciar la jornada, sistemas de participación, ideas y sugerencias, grupos transversales e interdisciplinarios, espacios para el dialogo y la mediación, como también para la discusión y solución de problemas, reuniones de alineación con la estrategia, escuelas de destrezas, equipos de mejoramiento continuo, integraciones lúdicas para la vivencia de los valores, entre otros.</li> <li>• Para lograr la participación efectiva de todos los miembros de la organización, el resultado de las actividades debe incluir los compromisos de las partes y la aceptación en la mejora de los procesos, aunque esto implique la simplificación de algunos procesos del SGC que hacen engorroso el trabajo y cumplimiento de los objetivos. Lo anterior, sin faltar a los requerimientos legales, del cliente y de la norma de calidad ISO 9001.</li> </ul>
Generación de ambientes	Una forma de vivir y mantener la cultura adquirida, es a través de ambientes matizados con símbolos e insignias que generan espacios de trabajo adecuados y que recuerden a los colaboradores los principios y valores de la organización.

- *Dar y fortalecer la cultura adquirida:* como consecuencia de las etapas anteriores, después de recibir y vivir unos nuevos hábitos, creencias, costumbres y especialmente tener el deseo de vivir la nueva cultura; las personas están llamadas a dar y transmitir en el día a día y en próximas capacitaciones e inducciones de personal, lo vivido y experimentado durante el proceso de cambio.

**Fase 5. PERSEVERANCIA – MEJORAMIENTO CONTINUO.** La fase de perseverancia y mejoramiento continuo está enfocada a la medición, autoevaluación y retroalimentación continua y permanente del sentir de los trabajadores, su sentido de pertenencia, el clima organizacional y la permanencia de la transformación cultural a través del tiempo. Un aspecto clave, dentro de la medición del contraste de la cultura deseada con la real, es la disminución de la brecha identificada en la fase tres, y la valoración del impacto generado por las estrategias implementadas en función de crecer y perseverar en el cambio.

Debido a que la cultura es un estado-proceso que a través de las estrategias planteadas en la fase anterior se puede asumir y vivir, se requiere en esta fase, evaluar (preferiblemente en periodos no mayores a seis meses) si las estrategias implementadas facilitan el crecimiento o si por el contrario han cumplido su objetivo y se han convertido en actividades rutinarias e inoperantes, susceptibles a nuevos ajustes. La medición en esta fase puede ser realizada con encuestas, entrevistas, auto reporte de fallas, entre otros.

## 5. CONCLUSIONES

- No es suficiente para las organizaciones contar con una certificación en la norma ISO 9001, ya que su implementación no las hace distintas, competitivas y exitosas entre compañías de alto desempeño, ni tampoco es garantía de un

compromiso real de mejora continua que genere mayor valor agregado y posicionamiento en el mercado.

- La cultura organizacional no sólo es un factor determinante en el rendimiento de las organizaciones, sino que también tiene una gran incidencia en la aplicación exitosa de los sistemas de gestión de calidad para lograr la satisfacción y fidelización de los clientes.
- La cultura organizacional difiere según el contexto y las características socio-culturales de un país o ubicación específica, ya que está delimitada por patrones que determinan el comportamiento y está asociada a las convicciones, creencias y valores de los individuos que la conforman.
- Colombia a diferencia de países exitosos por la calidad de sus empresas (Japón, EEUU y Reino Unido) cuenta con una cultura colectivista con alta distancia de poder, aversión a la incertidumbre y orientación al corto plazo. Adicionalmente, el 40% de los gerentes y directivos encuestados en Colombia, perciben las estrategias de sensibilización como deficientes en su eficacia y efectividad.
- Las organizaciones deben ser consciente de los modelos mentales y predisposiciones culturales que generan las brechas existentes entre la cultura organizacional real y la cultura organizacional desea, para plantear una estrategia de sensibilización que promueva una cultura de calidad según las necesidades y características particulares de sus colaboradores.
- La estrategia de sensibilización propuesta para promover una cultura de calidad está centrada en el ser humano y en el desarrollo personal, ya que la cultura organizacional es consecuencia de la cultura de los individuos que la conforman y la calidad radica en el origen y soporte de sus valores y principios.
- El proceso de sensibilización aunque busca concienciar a las personas, es de carácter afectivo-motivacional, por lo que la estrategia propuesta incluye 5 fases denominadas autoconocimiento, proyección, coherencia, sensibilización y perseverancia, a través de las cuales se plantea la necesidad de aceptar la nueva cultura, vivirla y asimilarla para posteriormente ser agentes de cambio que faciliten el mejoramiento continuo y la permanencia en el tiempo.

## REFERENCIAS

[1] LARREA, Pedro. Calidad de Servicio: Del Marketing a la Estrategia. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1991. p. 83-122.

[2] POLONSKY, Laura. Sistemas de Gestión de Calidad: mucho más que un certificado. Buenos Aires: MATERIABIZ [en línea]. [citado 13 marzo 2013]. Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=48017>.

[3] JIMENEZ Y. Xpert Ambassador Group. Internet: [www.xing.com](http://www.xing.com). 2006.

[4] FIGUEREDO IBAÑEZ, Lida Consuelo y ROA RODRIGUEZ, Iván. Los sellos de calidad: ¿garantía de procesos exitosos en las organizaciones? Ensayo Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granda. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas, 2010.

[5] FIGUEREDO IBAÑEZ, Lida Consuelo y ROA RODRIGUEZ, Iván. Los sellos de calidad: ¿garantía de procesos exitosos en las organizaciones? Ensayo Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granda. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas, 2010.

[6] VELÁSQUEZ DE NAIME, Yngrid; NUÑEZ BOTINI, Miguel y RODRÍGUEZ MONROY Carlos. Estrategias para el mejoramiento de la productividad. En: LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. (8: 1-4 Junio, 2010: Arequipa, Perú).

[7] Grau, Salvador, Gómez, Cecilia (2010). La evaluación, un proceso de cambio para el aprendizaje. Artículo de Investigación, Universidad de Alicante. Departamento de Psicología Evolutiva y Didáctica, España.

[8] Beltrán, Jesús A., Sánchez, Luz F. (2010). El proceso de sensibilización. Foro Pedagógico de Internet, Universidad Complutense de Madrid. España: Fundación Encuentro.

[9] ORTIZ, Fidel, CAMARGO, Isis Alejandra, y MARCANÉ, José A. Metodología para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional en el turismo sostenible. En: Folletos Gerenciales. Abril - Junio, 2009, vol. 13, no. 2, p. 6–15.

[10] CHIAVENATO, Idalberto (2002). Administração nos novos tempos. Brasil: McGraw Hill.

[11] Hatch, M. (1997). Organization theory. Oxford: University Press

[12] Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly, 28, 339-358.

[13] Abma, T. (2000). Fostering learning-in-organizing through narration: Questioning myths and stimulating multiplicity in two performing art schools. European Journal of Work and Organizational Psychology, 9(2), 211-231

[14] CHIAVENATO, I (1988). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill. p.22, 513-520. (tomado del documento del profesor Raúl Nieto).

[15] DENISON, D.R (1990). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. New York: Jhon Wiley & Sons. p. 2,25,172-173. (tomado del documento del profesor Raúl Nieto)

[16] PEDRAZA PARRA, Lidy Milene. La cultura organizacional: un verdadero reto en la implementación y sostenibilidad de Sistemas de Gestión de Calidad y Sistemas de Control. Ensayo Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granda. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas, 2010.

[17] CHIAVENATO, Idalberto (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.

[18] TROMPENAARS, Fons, WOOLLIAMS, Peter (2003). Business Across cultures. Inglaterra: Capstone Publishing Ltd.

- [19] CHIAVENATO, I (1988). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill. p.22, 513-520. (tomado del documento del profesor Raúl Nieto).
- [20] GÁLVEZ, Edgar, GARCÍA, Domingo (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. Cuadernos de Administración, 24 (42): 125-145.
- [21] GÁLVEZ, Edgar, GARCÍA, Domingo (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. Cuadernos de Administración, 24 (42): 125-145.
- [22] CHIAVENATO, Idalberto (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.
- [23] World Values Survey. (2012). Investigaciones de cambios políticos y socioculturales. Estudio de valores 1981-2008. Recuperado de <http://www.wvsevadb.com/wvs/WVSAanalyze.jsp>
- [24] HOYOS, Guillermo, HERRERA, Camilo. Valores Colombianos: Ser y Deber Ser. En: Observatorio de la Economía Latinoamericana. 2008, no. 97.
- [25] HERAS, Iñaki y ARANA, Germán. (2001). The impact of quality management in European companies' performance. Recuperado de <http://eps.udg.es/oe/webmarti/EBR.pdf>
- [26] The Hofstede Center. (2006). Dimensiones culturales por país. European Business Review, 18, 114-131. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- [27] HOFSTEDÉ, Geert y HOFSTEDÉ, Gert Jan. (2001). Dimension data matrix. Recuperado de <http://www.geerthofstede.eu/dimension-data-matrix>
- [28] CHIAVENATO, Idalberto (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.
- [29] CANTÚ, Humberto (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill.
- [30] CANTÚ, Humberto (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill.
- [31] TROMPENAARS, Fons, WOOLLIAMS, Peter (2003). Business Across cultures. Inglaterra: Capstone Publishing Ltd.
- [32] CANTÚ, Humberto (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill.
- [33] SALZMANN, Zdenek. (1977). Antropología: panorama general. México: Publicaciones culturales.
- [34] SCHEIN, Edgar. (1992). Organizational Culture and Leadership. EEUU: Jossey Bass Inc.
- [35] HANDY, Charles. (1993). The Age of Paradox. EEUU: Harvard Business School Press.
- [36] CHRUDEN, H. J. Y SHERMAN, A. (1976). Administración de personal. México: Continental.
- [37] COVEY, Stephen. (1991). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós.

- [38] DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. (1991). Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. México: MacGraw-Hill.
- [39] HANDY, Charles. (1993). The Age of Paradox. EEUU: Harvard Business School Press.
- [40] SCHEIN, Edgar. (1992). Organizational Culture and Leadership. EEUU: Jossey Bass Inc.
- [41] CANTÚ, Humberto (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill.
- [42] MAVILA, Octavio (1996). El decálogo del desarrollo. Nicaragua: MED.
- [43] Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- [44] SERNA, Humberto. Los equipos de mejoramiento continuo. Una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes. Facultad de Administración, 1991.
- [45] ACOSTA, Carlos A. Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. En: Revista Colombiana de Psicología. 2002, vol. 11, no. 1, p. 9–24.
- [46] GARVIN, D. y ROBERTO, M.. “Persuadir para cambiar”. Harvard Business Review. 2009.
- [47] BRENSON, Gilberto. “Tres grandes errores en la gerencia del cambio”. Amauta International: Biblioteca Virtual. 2009 (en línea), consultada por Internet el 17 de noviembre de 2010. Dirección de Internet <http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/>.
- [48] GORDON, J. (1997). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- [49] ROBBINS, S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- [50] CANTÚ, Humberto (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill.
- [51] BRENSON, Gilberto. “Tres grandes errores en la gerencia del cambio”. Amauta International: Biblioteca Virtual. 2009 (en línea), consultada por Internet el 17 de noviembre de 2010. Dirección de Internet <http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/>.
- [52] ICONTEC (2010). Empresas exitosas sostenibles: Prácticas de clase mundial. Desarrollo de una cultura de calidad. Colombia: Corporación Calidad Innovación en Gestión.
- [53] CANTÚ, Humberto (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill.