

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**La cultura organizacional: un verdadero reto en la implementación y  
sostenibilidad de Sistemas de Gestión de Calidad y Sistemas de  
Control.**

**Preparado por:  
Lidy Milene Pedraza Parra**

**Bogotá, Colombia  
2010**

# **La cultura organizacional: un verdadero reto en la implementación y sostenibilidad de Sistemas de Gestión de Calidad y Sistemas de Control.**

**Lidy Pedraza<sup>1</sup>**

**“Una organización es tan fuerte como su gente”  
Peter Druker**

## **Resumen:**

Este ensayo demostrará la importancia que las organizaciones deben dar a la cultura organizacional antes y durante la implementación y sostenibilidad de los Sistemas de Gestión de Calidad y los Sistemas de Control, para garantizar realmente el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, mejorar su desempeño para satisfacer y superar las necesidades de sus usuarios o clientes y demás partes interesadas. Se hará una revisión de los antecedentes y la conceptualización de la cultura organizacional, además de un análisis desde las normas de calidad y modelos de control Colombianos y una sustentación a partir de varios autores acerca de la importancia de la cultura organizacional y como asumirla.

## **Abstract:**

This essay will demonstrate the importance that organizations must give the organizational culture before and during implementation and sustainability of quality management systems and control systems to effectively ensure compliance with organizational goals, improve their performance to satisfy and exceed the needs of their users or customers and other stakeholders. It will review the background and the concept of

---

<sup>1</sup> Administradora de Empresas, especialista en Control Interno, analista de calidad de la Universidad Nacional de Colombia. [mpedrazap@gmail.com](mailto:mpedrazap@gmail.com)

organizational culture, as well as an analysis from the quality standards and control models Colombians and a support from various authors about of importance of organizational culture and how they assume.

**Palabras Clave: Cultura Organizacional, Gestión de la Calidad, Modelos o Sistemas de Control.**

## **Introducción**

En las últimas décadas, los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y los Sistemas de Control (SC) han venido adquiriendo cada vez más importancia en las organizaciones, tanto privadas como públicas, prestadoras de servicios, productoras o comercializadoras, grandes o pequeñas, sea cual sea su clasificación.

El hecho de tener que contar con un sistema estructurado, ordenado y basado en los principios universales de la administración moderna, satisfacer clientes o usuarios más sofisticados y exigentes con expectativas crecientes, enfrentar una competencia cada vez más intensa, el reto de evidenciar ante el mercado global que la organización posee un sistema consistente y confiable entre otros, han creado una tendencia muy marcada en la mayoría de las organizaciones a implementar y hacer sostenibles los SGC y SC.

La generación de las diferentes normas ISO y recientemente la expedición de la legislación que obliga a las entidades del estado Colombiano a adoptar un Sistema de Gestión de Calidad (Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000:2009) y un Sistema de Control Interno (Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005), han sido mecanismos para propiciar y dinamizar al interior de las organizaciones diferentes requisitos, que al cumplirlos, se supone, se ponen a disposición productos y servicios de alta calidad, se mejora la productividad, se optimizan los recursos, se promueve la entrada a nuevos mercados que exigen certificaciones, se disminuyen los riesgos en la gestión y las operaciones y se reducen los desperdicios entre muchos otros beneficios que prometen dichos sistemas.

Sin embargo, estos procesos traen consigo grandes retos para todos los integrantes de la institución. La gestión de la calidad va mucho

más allá del cumplimiento formal de los requisitos plasmados en una serie de documentos sean leyes, decretos, guías o normas estándar.

Definitivamente la calidad la debe vivir, sentir y apropiarse todos y cada uno de los integrantes de cualquier organización, en forma permanente. Es una cuestión que debe ser intrínseca a los seres humanos que conforman el ente económico, desde los directivos hasta los puestos de más bajo nivel; cada persona debe estar convencida de la importancia de la calidad y que las funciones y diferentes actividades que llevan a cabo finalmente, aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la satisfacción de los clientes y/o usuarios por los cuales existe cualquier organización.

Hay organizaciones en las que impera el doble discurso, lo que se dice no coincide con lo que se hace, buscan el éxito aparentando ser lo que no son; para ellas, la calidad es parte del discurso necesario para realizar negocios o cumplir con lo que se les exige; solo se encuentra enmarcada y colgada en las paredes con un sello que certifica, pero que no coincide en absoluto con el accionar cotidiano de la organización, en realidad no es algo que vivan día a día. La calidad debe ser un estilo de vida.

¿En realidad es posible implementar un SGC o un SC sin el compromiso y la participación activa de los miembros de la organización? Pues yo creo que muchos lo han logrado, pero, ¿qué tan efectivos son dichos sistemas?

Es por lo anterior que la cultura organizacional se convierte en un desafío para las organizaciones, si en realidad se quiere transformar de un ente tradicional a uno donde impere una cultura de calidad y control; son las personas las que en últimas son capaces de impregnar cada actividad, cada servicio, cada producto y cada aspecto del diario vivir en

objetivos alcanzados y usuarios finalmente satisfechos. Si se cuenta con una sólida cultura, la organización será capaz de enfrentar cambios en pro de su mejoramiento permanente.

Este ensayo demostrará la importancia que las organizaciones deben dar a la cultura organizacional antes y durante la implementación y sostenibilidad de los SGC y los SC, para garantizar realmente el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, mejorar su desempeño para satisfacer y superar las necesidades de sus usuarios o clientes y demás partes interesadas.

Se realizará una descripción conceptual de aspectos importantes de la cultura organizacional, además de contextualizar a partir de las normas estándar de gestión de calidad y de los modelos de control, la importancia de la solidez de la cultura en los miembros de la organización y posteriormente, se mostrarán varias posturas acerca del por qué y cómo las organizaciones deben afrontar el tema cultural.

## **Antecedentes y Concepto de Cultura Organizacional**

La teoría clásica de las organizaciones liderada principalmente por Frederick Taylor (Escuela Científica), Max Weber (Escuela Burocrática) y Henry Fayol (Escuela Clásica) durante las dos primeras décadas del siglo XX, se basaban únicamente en principios de lógica y razón.

En realidad, el tema de la cultura organizacional empieza a tomar importancia en Estados Unidos en la tercera década del siglo XX, a partir del desarrollo de las ciencias sociales, como la sociología y la psicología; y posteriormente con una serie de experimentos realizados en la planta de Hawthorne liderados por Elton Mayo, los cuales fueron el inicio de la escuela humanista en la que según Ramos y Triana

*(...) se resaltó la importancia del ser humano como elemento primordial de una organización, se definió la organización como un sistema social, los problemas de productividad se asociaron a las relaciones de grupo, se evidenció la importancia del liderazgo, la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales. (Ramos y Triana, 2007).*

A partir de esto, en el contexto de la crisis del modelo industrial, la segunda guerra mundial, entre otros aspectos sociales, económicos y políticos, se desarrollaron otras teorías que complementaron e hicieron evolucionar la cultura organizacional; por ejemplo, la teoría comportamental que se basaba en estilos de administración, teoría de las decisiones e integración de los objetivos organizacionales e individuales; de otro lado, el desarrollo organizacional, centrado en el cambio organizacional planeado y el abordaje a los sistemas abiertos.

En este sentido, es importante analizar diferentes conceptos de cultura organizacional; teniendo en cuenta que desde cualquier ángulo, este tema resulta muy complejo y hasta difuso, tanto que, en la actualidad, se cuenta con un número considerable de debates sobre este tema, en parte producidos por los múltiples desarrollos teóricos

propuestos hasta el momento y que tuvieron auge, más precisamente en la década de los ochenta principalmente debido a dos factores que mencionan Dávila y Martínez: “El primero tiene que ver con los cambios económicos y sociales, entre los que se destaca la preocupación netamente pragmática por la efectividad y control organizacional como respuesta a la productividad de los países asiáticos, y la preocupación ante la transformación de los papeles sociales en la mayor parte de las sociedades y el segundo relacionado con el rompimiento de los supuestos y métodos tradicionales de investigación” (1999).

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 y es que el hecho de 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.

Precisamente, uno de los debates sobre cultura organizacional inicia con su mismo significado. ¿Qué es cultura organizacional?, varios autores se han puesto a la tarea de dar una respuesta a esta pregunta: por ejemplo, según Abravanel (1992) la cultura organizacional es “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera”.

De otro lado, Edgar Shein en (Cantu, 2001), define la cultura organizacional como “un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha compartido mientras resuelve sus problemas de



adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

De acuerdo a estas definiciones se infiere sobre algunos factores que determinan la cultura en una organización: autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, forma de recompensar el desempeño, tolerancia al conflicto y tolerancia del riesgo; y es a través de estos factores y un trabajo continuo para que dichos factores se encuentren en el nivel adecuado que la organización, podrá vivenciar una verdadera cultura de calidad y control en todos sus colaboradores.

El autor Stephen Robbins propone un punto de vista muy interesante acerca de la noción de institucionalización y se refiere a ella “cuando una organización cobra vida propia, aparte de sus miembros, y adquiere la inmortalidad”, en su libro Cultura Organizacional, ilustra algunos ejemplos como lo son Kodak y Gillette, que son organizaciones que han perdurado más allá de la vida de sus fundadores o sus miembros; otro ejemplo es March or Dimes, que fue una empresa en la que su metas perdieron vigencia y por este hecho no desapareció, al contrario sus objetivos fueron redefinidos. (2004)

“La institucionalización tiene el efecto de producir un conocimiento común entre los miembros, sobre cuales son los comportamientos apropiados y, fundamentalmente, significativos. De este modo cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos de conducta adecuados se manifiestan por si mismos a los integrantes”. (Robbins, 2004)

## **Análisis de la importancia del componente cultural: una perspectiva desde las normas estándar de control y calidad.**

Para trabajar este punto realizaré un análisis basado en el MECI 1000:2005 y la NTC GP 1000:2009, teniendo en cuenta que esta última, fue construida con base a la ISO 9001.

En este sentido, es importante recordar de forma general, que el MECI 1000:2005 proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. Dicho modelo se establece y adopta en lo dispuesto en las Leyes 87 de 1993 y 489 de 1998 y sus respectivas reglamentaciones.

El MECI 1000:2005 está compuesto por tres subsistemas, nueve componentes y veintinueve elementos, donde, el primer subsistema: Control Estratégico, contiene un componente denominado **ambiente de control**, en el cual encontramos tres elementos que son: acuerdos, compromisos o protocolos éticos, desarrollo del talento humano y estilo de dirección.

El MECI 1000:2005 define el ambiente de control como:

*Un conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, otorgan una **conciencia de control** a la Entidad Pública influyendo de manera profunda en la planificación, la gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la Entidad, además resalta que la implementación de un Ambiente de Control adecuado en la entidad, parte del conocimiento de los fines del Estado, su función y objetivos; de los parámetros de la ética y la moral que deben primar en el ejercicio de la función pública; de los principios y valores de la máxima autoridad o representante legal, de su nivel directivo y de todos los servidores en general; de su cultura organizacional; de las expectativas de la ciudadanía o de alguna de sus partes interesadas a las cuales sirve, y de las relaciones con otras entidades públicas.*

Con base en la anterior definición, “la entidad debe realizar una revisión interna que le permitirá generar una regulación propia para vivenciar la *Ética*, contar con unas prácticas efectivas de *Desarrollo del Talento Humano* y caracterizar un *Estilo de Dirección* que, de acuerdo con su naturaleza, favorezca el control y se oriente claramente hacia la prestación de un servicio público con transparencia, eficacia, eficiencia y un uso responsable de los recursos públicos”. (DAFP, 2008)

A continuación se relaciona la explicación de cada uno de los elementos del componente del ambiente de control según el MECI 1000:2005.

*Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos: Elemento de Control, que define el estándar de conducta de la Entidad Pública. Establece las declaraciones explícitas que en relación con las conductas de los Servidores Públicos, son acordados en forma participativa para la consecución de los propósitos de la Entidad, manteniendo la coherencia de la gestión con los principios consagrados en la Constitución, la Ley y la finalidad social del Estado.*

*Desarrollo del Talento Humano: Elemento de Control, que define el compromiso de la Entidad Pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del Servidor Público. Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la Entidad, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los Servidores Públicos del Estado.*

*Estilo de Dirección: Elemento de Control, que define la filosofía y el modo de administrar del Gobernante o Gerente Público, estilo que se debe distinguir por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad pública. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la Entidad hacia el cumplimiento de su Misión, en el contexto de los fines sociales del Estado.*

De otro lado, la NTC GP 1000:2009 aborda el tema que convoca este ensayo, por medio de tres de sus diez principios: liderazgo, participación activa de los servidores y transparencia, los cuales al

convertirse en comportamientos, reflejan la esencia de la organización a través de sus servidores o empleados.

Dicha norma, en su reciente actualización, hace un análisis comparativo con el MECI y aborda el tema del ambiente de control, analizado anteriormente, a partir de tres de sus numerales:

*El 5.1 Compromiso de la Dirección, donde se resalta que la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, eficiencia y efectividad, mediante la comunicación a los servidores públicos y/o particulares que ejerzan funciones públicas de la entidad acerca de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales, el establecimiento de la política de la calidad, la seguridad de que se establecen los objetivos de la calidad, la realización de las revisiones por la dirección, y el aseguramiento de la disponibilidad de recursos. (NTC GP 1000, 2009)*

Otro de los numerales es el 5.3 Política de calidad, donde se destaca que:

*La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad es adecuada al objeto para el cual fue creada la entidad; es coherente con el plan de desarrollo, los planes sectoriales y de desarrollo administrativo, el Sistema de Control Interno, los planes estratégicos establecidos, incluye un compromiso de cumplir con los requisitos de sus clientes, de mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad, y dentro del marco de su función, de contribuir al logro de los fines esenciales del Estado, definidos constitucionalmente; proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad; se comunica a todos los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas dentro de la entidad, y es entendida por ellos, y se revisa para su adecuación continua. (NTC GP 1000, 2009)*

Finalmente el numeral 6.2 Talento humano, donde se resalta que: “los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas, que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del

producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. (NTC GP 1000, 2009)

Con la aplicación de los requisitos anteriormente nombrados tanto de MECI como de la GP 1000, se supone que “el recurso humano, que es el más importante de la organización, tiene el perfil y la formación apropiada y prevalece un liderazgo que conduce a la institución por un camino de calidad y control”. (DAFP , 2007)

Sin embargo, en la práctica, cuando se evalúa la implementación de los elementos y criterios descritos, por medio de las auditorias, se constata que la entidad, en efecto cumple dichos elementos y criterios ¿Pero hasta qué punto la organización es consciente del impacto que se logre o no, por medio de la implementación de dichos requisitos?

Un ejemplo claro, que puede dar respuesta a esta pregunta tiene que ver con la implementación del elemento de control *Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos*, en el que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) suministra unas pautas básicas, que en resumen, tiene que ver con la elaboración de un diagnóstico a través de la aplicación de una serie de encuestas; la evaluación de dicho diagnóstico, la elaboración de un documento o código de ética que consolide los valores y comportamientos que identifican a la institución y la postulación de acciones de mejoramiento a las que haya lugar.

Cualquier institución tendría cumplimiento de este elemento si siguió al pie de la letra dichas pautas. Pero ¿en realidad son los valores allí definidos parte de la cultura organizacional de la institución?, ¿en realidad se convierten en referentes para la toma de decisiones en la organización? puedo afirmar con conocimiento de causa, que no es así en

la mayoría de entidades y no se trata de desconocer el esfuerzo que quizás han realizado algunas de ellas.

Con este tipo de reflexiones se cuestiona el impacto de la implementación de dichos requisitos, ¿en qué grado las organizaciones son consientes de la importancia que tiene, el dedicarse primero a evaluar si las personas están preparadas para asumir un cambio tal como lo es la implementación de un SGC o un SC?

Si las entidades hicieran un ejercicio juicioso en la selección de sus servidores, evaluando que sean los más idóneos no solo teniendo en cuenta sus conocimientos y trayectoria laboral, sino que en realidad sean personas en todo el sentido de la palabra, que sean personas de principios y valores, que sean verdaderos líderes, sea el que sea el nivel del puesto de trabajo que vayan a tener; además que las personas estén realmente motivadas y por lo tanto, comprometidas e identificadas con la organización para afrontar cualquier tipo de eventualidad o cambio que tengan que asumir, en beneficio de la organización y efecto de ellos mismos.

Después de haber analizado el componente cultural desde la perspectiva de las normas estándar de control y calidad, se puede inferir que las organizaciones deben profundizar y reflexionar mucho más allá de los requisitos y puntos descritos en las respectivas normas; definitivamente no se pueden quedar únicamente con la intención de cumplir a como de lugar los requisitos, solo por cumplir con obligaciones de ley o con la obtención de una certificación.

## **Importancia de la solidez cultural en las organizaciones.**

Tiempo atrás, cuando iniciaron y predominaron prácticas como la esclavitud y el capitalismo salvaje, el factor humano no se tenía en cuenta para nada; únicamente imperaban los objetivos racionales de los empresarios y conseguir rentabilidad de forma desmedida sin importar que las personas fueran concebidas como una más de sus máquinas, estaba a la orden del día.

Sin embargo, la misma sociedad llevó al sistema a volcar estas prácticas a través de crecientes y organizadas movilizaciones frente al dolor, la humillación y la explotación, es así que el mundo empresarial replantea sustancialmente el trato hacia sus colaboradores y empieza a introducir el factor humano como estratégico en su gestión, no siendo esta la única razón para provocar el auge actual de humanismo; a partir de lo anterior un descubrimiento definitivo para el modelo capitalista sobrevino: ¡una clase obrera satisfecha y motivada, se verá reflejada en la obtención de mayores rendimientos para los empresarios y directivos!

No obstante, se presenta un fenómeno bastante particular: los empresarios teniendo este as bajo la manga, siguen desconociendo a su gente y el efecto que causa motivarlos, conocerlos, identificar y potencializar su cultura y no solo con el objetivo de incrementar la productividad, sino también lograr en ellos un sentido de pertenencia hacia la institución, lo que se convierte en la base para emprender cualquier tipo de objetivo, proyecto o cambio de cualquier nivel.

Al respecto, el autor Fernando Cruz Kronfly ha analizado este fenómeno y sugiere posibles razones a lo largo de sus investigaciones y aborda este tema a partir de una importante hipótesis:

(...pero si esto es así, entonces también debe sorprender que luego de tanta y tan bien argumentada insistencia, las directivas empresariales no acaben de humanizarse. Estamos ante el interrogante que asalta la visión mas difundida que tenemos del empresario, pues si de verdad son las utilidades lo que más le

importa y el humanismo, el modo más eficaz de maximizarlas ¿Por qué entonces ve y trata con menosprecio al subordinado? (Kronfly, 2003).

Es indiscutible entonces, que no solo para la implementación y sostenibilidad de un SGC y un SC es importante que las organizaciones reconozcan a sus empleados como ¡Seres Humanos! Y que alrededor de ello se analice y se le de el puesto que se merece, la cultura organizacional.

Pese al fenómeno anteriormente descrito, muchas organizaciones si han sido consientes de la importancia del factor humano como clave para ser organizaciones realmente exitosas y lo verdaderamente importante es que sea parte de su esencia y que sean consecuentes en su gestión.

Un ejemplo evidente es la evaluación del Great Place to Work Institute, el cual muestra que en Colombia, hay un número importante de empresas que están avanzando rápidamente a partir de lo más valioso con lo que cuenta cualquier organización: su gente.

Si Sofasa tiene un motor, son las ideas que aportan los trabajadores. Este año, aportaron más de 10.000 ideas para mejoras que se están aplicando en toda la organización. Por su parte, en Rohm & Haas, el desarrollo de ejecutivos en Colombia es tan sólido, que varios compatriotas tienen responsabilidades de primer orden en esta corporación internacional, desde el director de mercadeo para América Latina, hasta la directora de un grupo especial que se encargó de la tarea de reducir la exagerada rotación de ejecutivos en Asia.

Estos son solo algunos ejemplos de las mejores empresas para trabajar en Colombia. No es casual que se trate de empresas que, además, presentan excelentes resultados de gestión en los últimos años. El desarrollo de su capital humano se ha convertido en su "arma secreta" para competir en los mercados. (Dinero, 2006)

Finalmente las personas que pertenezcan a este tipo de organizaciones asumirán con total disposición, cualquier proyecto que emprendan sus directivas, incluyendo, claro está, SGC o SC.



## **¿Tomar ventaja de la cultura existente, enseñar cultura o cambiar cultura?**

Reconociendo la importancia de la cultura organizacional en la implementación y sostenibilidad de Sistemas de Gestión de Calidad y Sistemas de Control y reconociendo lo fundamental que es el talento humano de la organización, puesto que es el sujeto y el objeto de todo lo que se hace, son el recurso más flexible y el que mejor se adapta a cualquier situación, es importante tener claridad sobre las acciones que puede tomar la organización: tomar ventaja de la cultura existente, enseñar cultura o cambiar cultura.

En primera medida, es primordial que la organización conozca la cultura organizacional existente, la mayoría de los directivos no tienen la posibilidad de crear o cambiar la cultura organizacional. Más que eso, se debe analizar y trabajar con unos valores, hábitos, tradiciones, entre otros, ya existentes, estando en la obligación de involucrarse profundamente en la organización y entender cómo funcionan esos componentes para que sean una guía en el proceso de toma de decisiones y un verdadero referente para afrontar la calidad y el control en todos los ámbitos de la organización.

De otro lado, teniendo en cuenta que la cultura es un aspecto cambiante “Su contenido en determinado tiempo y espacio no asegura que en otras circunstancias sea la misma. Es decir, un estilo de trabajo en una organización X en un determinado tiempo puede implicar ciertos valores y métodos de trabajo” (Cantu, 2006), enseñar cultura es totalmente viable e implica socializar y apropiarse los valores, hábitos, tradiciones y demás componentes de la cultura organizacional, quizás en los empleados nuevos o que quizás no se han identificado plenamente con la cultura actual.

Enseñar cultura es el proceso por el cual los empleados conocen y entienden que es permitido y que no. Este aprendizaje debe hacerse a través de la observación y de la comunicación con los directivos, además de la socialización formal que se le hace al empleado al ingresar.

Y finalmente, muchas organizaciones piensan en cambiar su cultura organizacional, sin embargo, hay muchas razones que dificultan el cambio de cultura en la organización; el hecho de tener una influencia tan poderosa en el comportamiento, de involucrar valores básicos para la organización, de ser intangible, de comunicarse a través de símbolos, crea resistencia al cambio. No obstante, existen en la realidad organizaciones que lo han intentado y han salido victoriosas, para lograrlo se necesita voluntad política y trabajo planificado desde las variables del comportamiento que se pretende cambiar.

Varios autores han propuesto algunos métodos para lograr este cambio de cultura.

Método de Lewin (Davis & Newstrom), 1991, en (Cantu, 2006). Este método se basa en una metodología muy simple que involucra los siguientes pasos:

1. Descongelamiento: En este paso se prepara al grupo de enfoque o a la organización en su conjunto para entrar al cambio mediante la explicación del problema o a la situación que se enfrenta. Esto se puede hacer por medio de un análisis en equipo, lo cual facilita la aceptación del proceso de cambio por los integrantes del mismo, o mediante un equipo representante de los miembros de la organización, siempre y cuando esta representatividad sea legítima. En esta etapa, el aspecto clave es que los miembros del equipo sientan que el problema es parte de ellos, y no que les es asignado. En casos extremos, la aparición de una situación de crisis o emergencia facilita el proceso de descongelamiento.
2. Movimiento: En esta parte del proceso, los individuos efectúan el cambio necesario, guiados por la dirección. Este cambio se debe hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración

del cambio, lo que incluye los supuestos base de la organización, así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

3. Recongelamiento: Los hábitos introducidos en el punto anterior, al ser asimilados lentamente por los miembros del equipo, se internalizan y se vuelven parte de la cultura. La responsabilidad de la dirección es reforzar este cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humano que aseguren los nuevos hábitos de trabajo. Esto es esencial, pues en caso de que se pierda, el cambio puede ser ineficaz o poco duradero.

El modelo de Lewin propone un esquema de cambio muy general, pero es orientador en cuanto al camino que sigue todo proceso de transformación cultural. Cada paso particular necesita de la interpretación específica del significado de descongelamiento, movimiento y recongelamiento.

Método de Edgar Schein, 1993, en (Cantu, 2006). Este autor propone el uso de mecanismos base para cambiar la cultura de un equipo de trabajo. Según su método existen dos tipos de mecanismos:

- Primarios: Son los que actúan cuando se crea una organización, y por lo general son resultado del estilo de trabajo del líder de esta, tales como: lo que atrae la atención de los líderes, lo que miden y controlan regularmente; como se reacciona en situaciones de crisis e incidentes críticos; los criterios según los cuales los líderes colocan sus recursos; como se forman personas modelo, como se enseña y aconseja; los criterios mediante los cuales se entregan premios y se otorga estatus, así como aquellos por los cuales los líderes reclutan, seleccionan, promueven, retiran e incomunican a los miembros de la organización. Estos mecanismos son usados por los líderes al comienzo de la organización, o en respuesta a las crisis que se presentan durante la vida de la empresa, entre otros casos.

- Secundarios. Llamados así porque en organizaciones jóvenes no son creadores de cultura, pero en organizaciones maduras llegan a serlo. Además, solo funcionan si son coherentes y congruentes con los mecanismos primarios. En el caso de que lleguen a diferir, son fuente de conflicto y obstaculizan el desarrollo de la organización. Los mecanismos secundarios son; el diseño tanto organizacional como estructural; los sistemas y procedimientos organizacionales; el diseño de espacios físicos, fachadas o edificios; las historias, rituales, leyendas o mitos sobre el personal y los eventos; y los estatutos formales de filosofía organizacional, los valores y credos.

Finalmente, luego de realizar la descripción conceptual de aspectos de la cultura organizacional y sus antecedentes, además de contextualizar a partir de las normas estándar de gestión de calidad y de los modelos de control, la importancia de la solidez cultural en los miembros de la organización y posteriormente haber mostrado varias posturas acerca del por qué y cómo las organizaciones deben afrontar el tema cultural, a continuación presento las conclusiones sobre el tema de este ensayo:

La cultura organizacional ha cobrado especial importancia en las últimas tres décadas dentro de las teorías organizacionales actuales y consecuentemente en las organizaciones, puesto que su reconocimiento y reflexión constituye **el punto de apalancamiento óptimo** para emprender cualquier tipo de iniciativa en las organizaciones, incluyendo la implementación de SGC y SC y además incrementar significativamente la productividad y en efecto la rentabilidad.

No obstante, pese a que se evidencia el éxito rotundo de las organizaciones en las que su personal, son la base para lograr su reconocimiento, crecimiento y permanencia en el mercado o la sociedad, muchas otras siguen sin entender o reflexionar acerca de este fenómeno.

Es así que se demuestra, como las organizaciones en realidad pueden llegar a implementar SGC o SC sin la participación y el compromiso de su factor humano, puesto que no reconocen su importancia e incidencia, a pesar de ser tan evidente en la vivencia y los resultados de organizaciones exitosas en el tema.

Las respectivas normas estándar de SGC y SC evidentemente resaltan la importancia de que la organización antes y durante su implementación y desarrollo evalúe y garantice que el factor humano y su

cultura organizacional sea la apropiada y cumplan con ciertos requisitos imprescindibles.

Sin embargo, las organizaciones en la premura de tener que cumplir con obligaciones de ley o tener que lograr y mantener una certificación, cumplen dichos requisitos, pero no son conscientes si en realidad se esta logrando en esencia lo que se persigue.

Mas especificamente me refiero a los requisitos que propenden por el fortalecimiento de la cultura organizacional, puesto que la manera en que se implementan en efecto dan cumplimiento, pero no son garantes de que la organización en realidad cuente con colaboradores dispuestos y comprometidos con los SGC y SC.

Las organizaciones en primera medida deben hacer un esfuerzo por conocer y tomar ventaja de la cultura existente, posteriormente deben enseñar y apropiar la cultura en la institución y finalmente, cambiar la cultura, únicamente en la medida en que la organización considere que es pertinente y cumpliendo los pasos adecuados, para no causar traumatismos en la organización.

## **Bibliografía**

Abravanel, H. y otros. (1992). Cultura Organizacional. Colombia: Legis.

Cantú, H. (2006). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Mcgraw-Hill.

Cruz, F. y otros. (2003). El Lado Inhumano de las Organizaciones. Cali, Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

DAFP. (2007). Armonización Modelo Estandar de Control Interno MECI 1000:2005 - Sistema de Gestión de la Calidad NTC GP 1000:2004. Entidades Públicas.

DAFP. (2008). Manual de Implementación, Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2005 -.

Dávila, A y Martínez, N. (1999). Cultura en Organizaciones Latinas. México: Siglo XXI Editores.

Las mejores empresas para trabajar en Colombia. (2006). Revista Dinero

MECI 1000. (2005). Modelo Estandar de Control Interno MECI 1000:2005

NTC GP 1000. (2009). Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública

Ramos, G y Triana, M. (2007) Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. Recuperado el 28 de Octubre de 2010, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall. Página 524.