



SIGNOS-Investigación en Sistemas de  
Gestión  
ISSN: 2145-1389  
[revistasignos@usantotomas.edu.co](mailto:revistasignos@usantotomas.edu.co)  
Universidad Santo Tomás  
Colombia

Méndez Caro, Sandra Esperanza; Fandiño Benavides, Rafael  
Efectos de la implementación del sistema de gestión de calidad en la gestión humana del  
Centro de Gestión Administrativa del SENA  
SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 2, núm. 1, 2010, pp. 15-28  
Universidad Santo Tomás  
Bogotá D.C., Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458732002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

# Efectos de la implementación del sistema de gestión de calidad en la gestión humana del Centro de Gestión Administrativa del SENA\*

## IMPLEMENTATION EFFECTS OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR THE HUMAN RESOURCES AREA IN SENA ADMINISTRATIVE MANAGEMENT CENTER

Recibido: noviembre 10 de 2009  
Revisado: febrero 23 de 2010  
Aceptado: marzo 10 de 2010

*Sandra Esperanza Méndez Caro\*\**

*Rafael Fandiño Benavides*

*Convenio USTA-ICONTEC, Bogotá, Colombia*

### RESUMEN

El artículo presenta la investigación desarrollada en el Centro de Gestión Administrativa del SENA con el propósito de observar los efectos de la implementación del sistema de gestión de calidad (SGC) en un grupo de categorías relacionadas con la gestión del personal. El proyecto giró en torno a tres fases fundamentales: una exploración documental para identificar las posibles causas que han llevado a la privatización de las

empresas públicas y la manera en que la gestión humana está involucrada en ellas; un acercamiento al camino recorrido por la entidad en el proceso de implementación del SGC y un sondeo entre los funcionarios para conocer su percepción sobre los cambios operados una vez se ha puesto en marcha el sistema. Los resultados permiten vislumbrar que, aun cuando el sistema de gestión de calidad es una vía efectiva para integrar el personal a la búsqueda del cumplimiento de los objetivos corporativos y de la misión para la cual fueron creadas, la compleja realidad que viven las entidades

\* Artículo de Investigación

\*\* Correspondencia: Sandra Esperanza Méndez Caro. Ingeniera industrial, especialista en Ingeniería de la calidad y el comportamiento humano. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Docente y Coordinadora de carrera en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas de los Programas de Tecnología Industrial e Ingeniería de Producción. Correo electrónico: semendez@udistrital.edu.co

Rafael Fandiño Benavides. Ingeniero Industrial, especialista en Gerencia de Comercio Internacional, especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Calidad. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Docente del SENA, Centro de Gestión Administrativa en las áreas de Recursos Humanos. Actualmente, asesor en el área de calidad del mismo centro. Correo electrónico: costabellcolombia@yahoo.com

públicas exige profundizar en aspectos que son abordados muy tangencialmente por las determinaciones normativas y de ley, y sobre los cuales queda mucho por hacer todavía. No obstante, la experiencia vivida por la institución estudiada es un ejemplo digno de observar en cuanto confirma que los procesos de cambio radical que llevan a las organizaciones a superar sus problemas de inefficiencia, comienzan por la cúpula administrativa y requieren del concurso de un personal conocedor de su trabajo, participativo, motivado y respetuoso de su institución.

**Palabras clave:** SENA, gestión administrativa, calidad en la gestión pública, calidad en la gestión humana, desarrollo de competencias.

## ABSTRACT

The article presents the research developed in the SENA Administrative Management Center, with the main purpose of watching the implementation effects of the Quality Management System (QMS) in a group of categories related to the staff management. The research was based on three basic stages: a documental exploration in order to identify possible causes for the public companies privatization and the way the human resources area is involved in it; a close look to the road the company has to cover in the QMS implementation process and a survey between employees to know their perception about changes once the system is working. According to the results one can see that, even the quality management system is an effective way to get the staff together in order to achieve the company objectives and the mission they were thought for, the complex reality that public organizations are living, demands to go deep in matters that are studied partially in norms and laws, and over which there are still a lot of things to do. However, the experience lived for the studied organization is an example to watch because it confirms that sudden change processes to

go through their inefficiency problems start from the administrative group and they require management from a staff with knowledge of its job, participative, motivated and respectful for its organization.

**Key words:** SENA, administrative management, public management quality, human resources quality, abilities development.

## I. INTRODUCCIÓN

Cuando se es empleado público se tiene la firme convicción de que la calidad, más que una estrategia para alcanzar objetivos de manera más ágil y efectiva, es una forma de vivir y de asumir todo lo que se hace, piensa y dice; sin embargo, surge la pregunta de por qué a pesar de que la calidad en Colombia cuenta ya con una larga trayectoria en todos los campos, se siguen viviendo problemáticas tan complejas como la de la falta de confianza y credibilidad hacia el sector público.

La calidad, como filosofía empresarial y estrategia de gestión, ha generado a través de los años cambios importantes en la vida de las organizaciones y de quienes las conforman, y ha entrado también a formar parte de los esfuerzos de mejora y modernización de las empresas públicas. Por ello surge la pregunta acerca de si la puesta en práctica de modelos tan estructurados y formales como el de la serie de normas ISO 9000 ha contribuido efectivamente a transformar las viejas y posiblemente ya caducas formas de dirección, en estructuras que respondan de una forma más adecuada a las necesidades cada vez más exigentes de los ciudadanos de un país.

Pero existe además otra gran inquietud que se refiere al hecho de que, conforme a lo leído, escuchado y experimentado, los modelos de gestión de la calidad tocan

sólo tangencialmente al elemento más importante para el logro de los objetivos de cualquier organización: el talento humano. Los autores consideran que una institución posee un sistema organizacional efectivo, una infraestructura tecnológica y de comunicación eficaz y un manejo de recursos productivos, sólo si la gestión de su personal responde de manera coherente con estas expectativas y con las de los mismos funcionarios.

¿Están los sistemas de gestión de calidad impactando positivamente al personal de las empresas públicas y su estrategia de manejo, lo suficiente como para disponer a estas entidades a realizar cambios reales que, a su vez, las conviertan en instituciones confiables para los miles de usuarios que de una forma u otra dependen de ellas? Esta y otras preguntas de carácter más específico, pretenden ser respondidas a través de la observación de una de las entidades de mayor prestigio y trayectoria en la historia de la educación colombiana: el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

De manera específica, el estudio se centra en el Centro de Gestión Administrativa del SENA, entidad que obtuvo el Certificado de Calidad del ICONTEC hace aproximadamente un año. Debido a la difícil problemática en que se vio envuelta la institución hasta hace unos años y que se puso en peligro su carácter de entidad pública, constituye un interesante objeto de observación y de estudio, para inferir sobre los aprendizajes obtenidos con el proceso de cambio vivido durante la implementación del Sistema de Calidad, la forma en que esta experiencia incidió en el desempeño del personal y los puntos que podrían proyectarse hacia otras entidades con miras a facilitar el proceso y ayudar a superar las dificultades presentadas durante su implementación y después de ésta.

Luego de un acercamiento a sus directivos y a funcionarios de diferentes niveles de la institución, así como de una exploración documental sobre las circunstan-

cias que giran en torno a los procesos de privatización de las entidades públicas, el estudio permitió confirmar que las personas están ávidas de atención, que la mejora y la participación es parte de su naturaleza, pero que se requieren condiciones particulares que desde la dirección de las organizaciones deben ser lideradas e implementadas con firmeza, determinación y claridad. Las personas están dispuestas no sólo a contribuir a los cambios, sino también a provocarlos, pero esto no es posible si las entidades no ponen en la cúpula de sus prioridades al centro y fin de su existencia, hágase de usuario o funcionario: el ser humano.

## II. METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolla a partir de una combinación de tipos de investigación. En ella confluyen lo descriptivo y lo cualitativo, integra además elementos del análisis de caso y de la observación participante que facilitan la recolección de información y la organización y manejo de los datos, a partir, no sólo de la aplicación de instrumentos propios de esta tipología, sino también de la experiencia directa de uno de los autores del proyecto.

Luego de realizar un sondeo global sobre las posibles entidades a observar y de sopesar las oportunidades o dificultades que sería necesario enfrentar, se decide realizar el estudio en el Centro de Gestión Administrativa del SENA, entidad que por su trayectoria en el país, su reciente experiencia con la implementación del SGC bajo GP1000 y por ser el lugar de trabajo de uno de los autores, constituye una interesante oportunidad para generar información que permitiera alcanzar el objetivo del proyecto.

Una vez hechos los contactos y obtenidos los permisos correspondientes, se procede a determinar una muestra que cubra los niveles jerárquicos más representati-

vos del Centro y, así mismo, que abarque un número importante de funcionarios. Se decide entonces, aplicar los instrumentos a los niveles directivo (cubriendo la totalidad), asesor (cubriendo la totalidad), técnico (43.63%) y asistencial (60%).

La definición de la proporción de personas a observar, obedece más a su disponibilidad y a su sentido de colaboración con el proyecto que a la aplicación de una fórmula en el sentido estricto. La dinámica cotidiana, a la que puede ser difícil de acceder, conduce a los autores a asumir esta forma de proceder. Así, este es un estudio con muestreo no probabilístico, de carácter intencional por conveniencia y por criterio.

Posteriormente y de manera simultánea a la consulta, recolección y estudio de información secundaria, se plantean las etapas del estudio, sobre las cuales se hace a continuación un breve recuento en el que se incluyen las estrategias de investigación utilizadas para los procesos de recolección y análisis de la información.

## Análisis global de la problemática de privatización de las entidades públicas en Colombia y Latinoamérica

Aun cuando esta parte del estudio no conserva una relación directa con el objetivo general planteado, sí es parte importante de la investigación ya que constituye una vía a través de la cual se contextualiza el tema del proyecto y se corroboran algunas premisas teóricas que inspiran la propuesta del trabajo, como aquella referente a la problemática de la ineficiencia administrativa de las entidades públicas que ha venido marcando significativamente los destinos de muchas de ellas.

Apoyado en la consulta de resultados de investigaciones realizadas en Colombia y otros países latinoamericanos, el análisis realizado en esta fase se orienta hacia la identificación de posibles causas que han contribuido o podrían contribuir a llevar a las entidades públicas

a la privatización y la estimación de la relación de estas causas con las variables objeto de estudio, para establecer finalmente cómo la implementación de un SGC puede incidir favorablemente en la superación de deficiencias a partir de un mejor manejo del personal de estas entidades.

Una vez hecha la lectura glosada de todos los documentos y artículos científicos las investigaciones previas, se procede a identificar planteamientos comunes y se aplica el método deductivo para establecer un hilo conductor desde una contextualización global hasta los problemas puntuales observados en las entidades públicas colombianas.

Finalmente, con el propósito de producir un instrumento que sirva de consulta o guía en futuras investigaciones o, incluso, en procesos de mejora de la gestión en otras entidades públicas, se elabora una matriz que condensa hechos, causas, variables de estudio asociadas a las mismas y propuestas o recomendaciones para contrarrestar dichas causas desde la óptica de la gestión humana.

En cuanto a la estrategia de investigación aplicada en esta fase del estudio, se comienza por recopilar un número importante de estudios de diferentes países y luego se seleccionan entre ellos los más cercanos al objetivo propuesto. Una vez seleccionados, se procede a identificar las visiones globales propuestas a partir de los resultados de cada uno y los aspectos comunes que podrían comenzar a generar puntos importantes de discusión.

Posteriormente, se buscan relaciones que podrían guardar estos planteamientos con las variables de gestión humana en estudio y cómo esta relación podría constituir una fuente de ideas que condujeran al mejoramiento a las entidades públicas, con lo que se contrarresta la posibilidad de que sean privatizadas por causa de las innegables muestras de ineficiencia administrativa de muchas de ellas.

El producto final es una consolidación de esta información y una serie de propuestas que podrían ampliar los caminos hacia la excelencia empresarial de estas instituciones desde un SGC fortalecido por un potencial humano más consciente y comprometido.

## Análisis, identificación y selección de las unidades de observación, de los factores a evaluar y de los criterios base de observación

Como es bien sabido, el tema de gestión humana es sumamente amplio, razón por la cual se hace necesario trabajar sobre un número concreto de variables en torno a las cuales gira toda la observación y posterior análisis.

La determinación de estas variables comienza con una revisión detallada de toda la norma NTCGP1000:2004, con el propósito de identificar los requisitos o partes de ellos que contemplen aspectos relacionados con la gestión del talento humano en las entidades del sector. A la lista de estos aspectos se integran planteamientos equivalentes expuestos en documentos institucionales del SENA y otros documentos expedidos por el Departamento Administrativo de Función Pública o por otras entidades legislativas, se establece la correspondencia que hay entre ellos y se definen las variables en que debería centrarse el estudio.

Una vez concluida esta fase, las variables sobre las que se decidió realizar el estudio fueron:

- Liderazgo, compromiso y participación activa de la alta dirección, como principio fundamental de la gestión de calidad, motor y eje central sobre el cual giran decisiones, recursos, acciones y resultados de un sistema de estas características.

Sin un liderazgo orientado claramente hacia el cumplimiento de la misión institucional, y preparado para enfrentar las eventualidades propias de la cotidianidad

de las empresas públicas, cualquier esfuerzo de mejora cultural o administrativa será infructuoso. Por tanto se considera este como uno de los principales aspectos a observar.

- Planeación, como estrategia fundamental para canalizar los esfuerzos de las entidades y lograr resultados de manera más real y productiva.

La planeación es, además, una vía concreta para establecer en qué magnitud y a qué niveles, se requiere la participación del personal, a través de la divulgación de las bases estratégicas de la entidad y el establecimiento de acciones y responsables, así como de metas y tiempos de cumplimiento y seguimiento.

La manera en que el sistema de gestión de calidad está contribuyendo a aclarar y afianzar estos aspectos desde el manejo dado al personal, es un punto que necesariamente debe observarse.

- Gestión de la comunicación, como requerimiento esencial para lograr la permanencia y funcionalidad del sistema de gestión de calidad, en la medida en que contribuye a aclarar las expectativas que sobre el desempeño del personal tiene la entidad, la forma correcta de ejecutar el trabajo y las vías de acción para enfrentar y solucionar problemas oportunamente. Es decir, la buena comunicación constituye un “reductor” muy útil de incertidumbre y, por tanto, facilita la creación de ambientes de trabajo más propicios para la producción de buenos resultados.

Por tanto, conocer la forma en que el sistema de gestión de calidad ha impactado en este aspecto, resulta de gran importancia.

- Iniciativa, como factor revelador del alcance de la participación del personal; participación que debe trascender de lo que es propio en el sentido estricto

de cada cargo, a la contribución global en búsqueda del progreso de la institución.

- Gestión del desempeño basado en competencias, como enfoque estratégico para la gestión humana orientado hacia el mayor aprovechamiento de los talentos y capacidades para asegurar el crecimiento permanente de las organizaciones.

A partir del reconocimiento de la integralidad humana del funcionario, la gestión por competencias reorienta los esfuerzos por la mejora del desempeño para procurar no sólo el alcance de resultados corporativos, sino también el progreso y realización personal y profesional de su personal. La forma en que la implementación de un sistema de gestión de calidad puede facilitar o fortalecer este propósito es digna de ser observada en este estudio.

- Necesidades y expectativas del personal, como requisito que debería considerarse fundamental dentro de todo sistema de calidad y, por tanto, ser formalizado y, su cumplimiento, vigilado y evaluado con el rigor necesario. Esto se sustenta en el hecho de que para aspirar a tener un usuario o cliente externo satisfecho, las entidades públicas deberían preocuparse por la satisfacción de las necesidades de su primer cliente: el funcionario o cliente interno.

La forma en que esto se está dando en las organizaciones resulta de especial interés, toda vez que no se contempla de manera explícita en GP1000.

- Conocimiento del SGC, como requerimiento esencial para generar sentido de apropiación hacia él y, por tanto, disposición hacia la participación y contribución.
- Cumplimiento de objetivos, como evidencia clara del enfoque del sistema de gestión de calidad ex-

presado por la norma GP1000 y que debe traducirse en acciones coherentes con ella.

- Percepción de la mejora, como reflejo del impacto real de la implementación del sistema de calidad en términos de cambios generadores de mejora y de superación de fallas.

Por último, vale la pena anotar que el resultado de esta fase es, en primera instancia, la definición de las variables a estudiar, pero, además, se genera una *guía comparativa* de cómo abordan diferentes documentos de carácter público, los aspectos relacionados con la gestión del personal, lo que muestra un interesante complemento entre ellos que podría, incluso, conducir a producir un manual o instructivo para la mejora de la gestión humana en las entidades públicas, en el marco de un SGC con miras a producir mejores resultados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad de estas organizaciones.

## Desarrollo del trabajo de campo

Esta tercera fase se desarrolla en torno a la recolección de información para la realización de dos análisis fundamentales: la experiencia del Centro de Gestión administrativa del SENA, antes, durante y después de la implementación del SGC y el impacto de esta implementación desde el punto de vista del personal en cuatro niveles jerárquicos.

La estrategia de investigación adoptada para la recolección de información del primer análisis es la entrevista estructurada en torno a tres preguntas que corresponden a los tres momentos clave de la implementación del SGC en el Centro de Gestión Administrativa. Para organizar la información, se utiliza un cuadro a partir del cual se facilita la realización del análisis y posterior presentación de resultados y conclusiones.

La recolección de información del segundo análisis, requiere del diseño de un instrumento que incluya las variables de estudio, pero que esté ajustado a la información que está en capacidad de suministrar cada uno de los niveles jerárquicos encuestados. La versión definitiva se aplica previa revisión de resultados de una prueba piloto que permite hacer los ajustes necesarios.

La organización de la información requiere, de nuevo, de la utilización de una matriz que contenga toda la información y que facilite, a la vez, la revisión de respuestas y su análisis comparativo.

Esta fase de la investigación genera como producto final otra matriz que contiene una síntesis del análisis realizado y, además, propuestas orientadas hacia la superación de posibles dificultades presentadas en entidades públicas durante el proceso de implementación de un SGC, lo que resulta de suma utilidad teniendo en cuenta la incertidumbre que viven las entidades *ad portas* de iniciar un proceso de estas características.

## III. ANÁLISIS

La reunión, consolidación y discusión final de resultados generados en cada una de las fases anteriores se concreta en esta última fase del estudio, a través de las respuestas que argumentan la confirmación o no de las hipótesis específicas planteadas y de las preguntas de investigación. Con ello fueron generadas las conclusiones del estudio, identificados los efectos, y planteadas las recomendaciones finalmente propuestas.

Como resultado concreto de esta última fase, se genera una propuesta que incluye acciones para el fortalecimiento de cada una de las variables observadas en el marco del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), con el propósito de contribuir a la superación de dificultades presentadas con el personal de la entidad

durante y después de los procesos de implementación de sistemas de calidad y para fortalecer la gestión del talento humano, específicamente en lo relacionado con la mejora del desempeño y el desarrollo de competencias de los funcionarios públicos como alternativa estratégica que potenciaría de manera importante los beneficios esperados del SGC.

## IV. RESULTADOS

### Sobre la problemática global de las empresas públicas

La privatización de las entidades del Estado en Colombia es resultado de situaciones como “la crisis del estado de bienestar originada en la corrupción, el despilfarro del erario público, las políticas equivocadas y la multiplicación de entidades estatales” (Penagos, 2004). Aunque diversos países pueden contar experiencias exitosas en este sentido, en los últimos años se han venido impulsando esfuerzos para recuperar la credibilidad de la sociedad hacia estas entidades, a partir de una modernización de sus estructuras y estilos de gestión.

Teniendo en cuenta que el propósito del presente estudio es el acercamiento a los efectos producidos por la implementación de un SGC en una de las entidades públicas de carácter educativo más prestigiosas del país, se considera necesario realizar preliminarmente una exploración documental en diversos estudios y planteamientos de expertos nacionales e internacionales, que permitan vislumbrar cuáles son los hechos que podrían haberse constituido en causas de los procesos de privatización y de qué manera se relacionan estos aspectos con la forma en que las entidades públicas gestionan su personal, que puede considerarse como el gestor de los esfuerzos para el logro de los objetivos

y, así mismo, como el factor que obstaculiza o dificulta el logro, si el manejo no es el correcto. Lo que se presenta a continuación corresponde a una síntesis de los hallazgos encontrados.

En primer lugar, se buscan planteamientos en torno a las realidades que justifican la existencia de las entidades públicas, que, a la vez, se constituirían en razones para trabajar por su permanencia. Aspectos como los aportes al desarrollo de la investigación, el acceso de todos a los servicios que satisfacen necesidades primarias, la preservación o crecimiento de la renta de las regiones, el logro de la reactivación económica, la generación de oportunidades en pro de mejorar la competitividad del aparato productivo del país y el desarrollo de personal altamente calificado (Cuervo, 1997), son algunas de las razones que justifican suficientemente la existencia de estas entidades en una nación.

En segundo lugar, se indaga sobre las teorías sobre las cuales se ha apoyado el funcionamiento de estas instituciones y la evolución de las mismas que ha conducido a las naciones a repensar su gestión pública, hasta idear una especie de movimiento conducente a su mejora y modernización. Vale la pena resaltar aquí teorías como la de la elección pública, que plantea que la eficiencia y eficacia no se alcanzan simplemente convirtiendo lo público en privado, sino introduciendo mejoras que redunden en una gestión más moderna y orientada hacia la competitividad y la teoría del neo-taylorismo, por ejemplo, que plantea que la carencia de una adecuada gestión es causa principal de la inefficiencia administrativa, al igual que el perfil tradicional de los gestores públicos (García, 2007). Lo anterior sustenta la importancia de contar con personal competente y reitera la necesidad de lograr una gestión efectiva y productiva.

Un tercer aspecto observado se refiere a los rasgos de manejo de las entidades públicas, que parecen constituirse en situaciones que van en detrimento de la

calidad de los servicios que ofrecen y que, por tanto, dificultan el logro de resultados y del cumplimiento a cabalidad de la misión para la cual fueron creadas. Entre los rasgos críticos, citados en los estudios consultados, se pueden destacar los siguientes: modelo de trabajo que centrado en lo legal funcional que se desliga de la búsqueda de resultados, funciones centralizadas que restan posibilidades de participación a los mandos medios e inferiores, excesivo control jerárquico en detrimento de la creatividad e innovación del personal y canales de comunicación desactualizados y deficientes (Moyado, 2002).

Cuervo (1997) plantea, a su vez, deficiencias como la ausencia de objetivos precisos, pero la proliferación de numerosas metas carentes de coherencia y continuidad, enajenación de las condiciones del contexto y, por tanto, de la búsqueda de oportunidades para el crecimiento, estrictos controles públicos que pueden llevar a decisiones erradas o irresponsables en un esfuerzo por rescatar la autonomía, poniendo en riesgo incluso el uso sensato de los recursos y, finalmente, en cuanto a los sistemas de dirección, planificación y control, lo que importa es cumplir, pero no lo que se obtenga con la ejecución de estas funciones.

Posteriormente, esta investigación se centra en la búsqueda de información sobre las características que identifican el manejo que se le da al personal de estas entidades, con el fin de establecer su relación con los aspectos problema posiblemente generadores de inefficiencia y, finalmente, concluir sobre cómo la implementación de SGC puede contribuir a fortalecer el talento humano de la entidad y, en consecuencia, contrarrestar las motivaciones que han llevado a los Estados a privatizar sus empresas públicas.

A excepción de la necesidad de reorientar y ajustar los procesos de contratación, de tal manera que se garantice la vinculación de personal debidamente preparado

para ejercer cargos públicos, no se encontró en los estudios consultados, ningún otro indicio de las variables que se constituyen en prioridad en estas entidades para lograr que la gestión humana se convierta en un motor impulsor de la mejora de las empresas públicas.

Sin embargo, vale la pena citar una investigación hecha en la Universidad Konrad Lorenz de Bogotá (Toro, 1993), sobre los perfiles motivacionales de los gerentes de entidades públicas y privadas en el que se concluye que a pesar de las diferencias de mecanismos de nombramiento, permanencia en el cargo y retos impuestos, en nueve de las quince variables motivacionales analizadas hay una gran similitud, mientras que en las restantes, las diferencias se relacionan más con el cruce entre variables de género o etnográficas y no al hecho mismo de pertenecer a una empresa pública o privada. En general, el investigador plantea que parece haber un perfil motivacional para el trabajador colombiano, que no está supeditado al tipo de entidad para el cual laboran.

Finalmente, se exploran las consecuencias posibles de la privatización en Colombia y cómo las experiencias exitosas de mejora de la gestión pública que se pueden contar contribuyen efectivamente a superar las deficiencias y a conformar un sector público eficaz y eficiente. Al respecto, se encontró que experiencias de privatización han generado el incremento de los costos para los usuarios y, además, la sensación de desprotección en el sentido de que entienden que el Estado se ha desligado de responsabilidades que le corresponden por naturaleza. Esto, de hecho, no contribuiría a mejorar los niveles de credibilidad de la sociedad hacia el Estado mismo.

## Sobre el impacto del SGC desde el punto de vista del personal

Los datos que a continuación se exponen son el resultado del análisis del impacto de la implementación de la NTCGP1000:2004 en la calidad de la gestión del desempeño del personal, enfocada hacia el desarrollo de competencias en el Centro de Gestión Administrativa del SENA.

### *Antes de la implementación del Sistema de calidad*

La entidad se caracteriza por un liderazgo centrado en la Dirección General, que alineada con la Regional Distrito Capital, lidera la información que alcanza a los centros de formación. Ahora bien, para efecto de conocer a la entidad desde las competencias comportamentales, con respecto al compromiso y participación, los líderes misionales argumentan que en la década de los noventa se caracterizó por una serie de cambios con cierta inestabilidad institucional y que, aunque existía la mística por la entidad, no se veía reflejado en el compromiso. Adicionalmente, revisando la historia a partir de la reforma de la Constitución, se han realizado las reestructuraciones del gobierno de César Gaviria (1990-1994) y de Andrés Pastrana (1998-2002), que generaron cambios en el orden económico, pues se pasó de un modelo proteccionista a un modelo de internacionalización de la economía. Como señala Orjuela:

[Esta doble] reestructuración del Estado, política y económica, se entrelaza con una crisis de legitimidad y liderazgo, que se ha traducido en altos niveles de violencia, falta de confianza en las instituciones públicas y falta de una clase dirigente con un proyecto de sociedad claro y amplio que sirva como horizonte para el desarrollo (2001, citado en Mantilla, Ramírez y Arcila, 2006, p. 175).

Esto hace que las entidades empiecen a virar de una condición estática patrocinada por el Estado, a una

condición de generación de propuestas de cambio (entidades que no funcionan se privatizan); este cambio de rol ha costado en la entidad, existen todavía algunos rastros de aquellos empleados en carrera administrativa que aún no se amoldan a la nueva gestión de las organizaciones.

Ahora bien, cuando se habla de la gestión del desempeño en el sentido estricto del término, sólo comienza a darse luego de la implementación de la norma NTCGP1000; antes de su implementación, la labor se caracteriza por ser esencialmente individual, es decir, aunque el funcionario conoce su labor de acuerdo al respectivo manual de funciones de la entidad, su desempeño se orienta al cumplimiento de las metas de la Dirección General y la Regional en forma aislada, esto en alguna medida no genera esa cultura del trabajo en equipo, seguramente por el mismo estilo de liderazgo que imperaba en ese momento.

Las fases de cambio caracterizan a la institución por el despliegue de una serie de actividades tendientes a la certificación en las normas ISO 9001 y NTC-GP1000.

### *Después del proceso de implementación del Sistema de calidad*

Una vez se dio luz verde por parte de la Subdirección de Centro y del Comité Primario para implementar el sistema de calidad, se constituyó el equipo de calidad cuya labor inicial fue y sigue siendo, el desarrollo permanente del liderazgo para poder implantar cambios que a la postre beneficiarán a la entidad. Con el res-

paldo de la Subdirección del Centro, se inicia el desarrollo de algunos elementos que son fundamentales, como la capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder, ya que el reto en aquel momento era que la gente comprendiera la importancia de los sistemas de calidad; también, se busca fortalecer la capacidad de entender los ritmos de aprendizaje en diversos momentos.

En este proceso, el liderazgo se desarrolla gracias al trabajo constante de la alta dirección, artífice de la implementación del sistema; se realizan acompañamientos continuos a toda la organización mediante formación permanente, en una atmósfera de trabajo en equipo. A partir de este instante, la entidad entiende que para poder llegar al objetivo propuesto se deben generar y delegar responsabilidades sobre las tareas previamente establecidas.

Estas tareas se formalizan en las reuniones de calidad, en ellas se asignan los responsables de los procesos y se realiza la conformación de los equipos de trabajo. Gracias al trabajo permanente en cuanto a charlas de sensibilización y capacitaciones, el talento humano se ha venido empoderando de la importancia de su papel en el desarrollo de los respectivos procesos. El liderazgo se transmite desde el ejemplo, lo que ha generado conciencia en la gran mayoría de las personas de la institución, existe motivación y sentido de pertenencia con la labor y esto se ve reflejado en los reconocimientos que el centro ha tenido. Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a personas de diferentes niveles jerárquicos fueron:

Tabla 1. Población y muestra a las que se les aplicó la encuesta.

NIVEL JERÁRQUICO	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Directivo	1	1	100%
Asesor	2	2	100%
Técnico	110	48	43.63%
Asistencial	10	6	60%

## *Nivel directivo y asesor*

El liderazgo, uno de los parámetros tomados, es ejercido por la subdirección de centro y sus acciones generan confianza a los equipos de trabajo y juegan un papel importante en la implementación. Es así que en la planeación, la alta gerencia y el comité primario afirman que los objetivos son convertidos en estrategias y éstas son comunicadas a los equipos de trabajo.

## *Nivel técnico*

En la contribución del proceso al sistema de gestión de la calidad y a su política de calidad, se observa alineación entre lo manifestado por el 60,42% de los encuestados en el cumplimiento de la Ejecución de la Formación Profesional Integral, con lo que expresa la política de calidad (apoyo a la Formación Profesional Integral); el 10,42% del talento humano argumentó que la contribución se refleja en el cumplimiento de los requisitos con transparencia; y el 22,92% argumentó que el apoyo se refleja en el desempeño de sus funciones, así como en el mejoramiento continuo, lo que podría evidenciar que el talento de la entidad tiene claro su papel frente a los procesos y al SGC.

Ahora bien, en relación con los mecanismos que miden la competencia en los procesos, el 70,84% de los funcionarios encuestados argumentan la aplicación de los Formatos de la Evaluación de la Prestación del Servicio F12-07, el cual valora tanto las competencias básicas como las pedagógicas; este documento es aplicado por el cliente (aprendiz) en la formación titulada al terminar el módulo de formación. La información generada es el insumo de medición de las competencias básicas, pedagógicas y específicas, y es analizada por las respectivas coordinaciones en las que se crean acciones de acompañamiento permanente ya que, tal como lo señala la norma GP1000, “la entidad debe pro-

porcionar formación o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades”. El resultado de dicho proceso es el insumo para el fortalecimiento de las competencias de los instructores que han sido evaluados.

El 89,58% de los funcionarios encuestados comenta que el trabajo en equipo lleva al cumplimiento de los objetivos de calidad, y permite que éstos apunten a los objetivos individuales como a los objetivos grupales. Del mismo modo, el PHVA grupal generado para el cumplimiento de los objetivos de los procesos debería reflejarse en el PHVA individual. Esto debe impactar favorablemente la efectividad del proceso del sistema.

En cuanto a la competencia técnica, como respaldo de lo expuesto anteriormente y al observar lo que la entidad argumenta, el 89,58% de los funcionarios encuestados manifestaron que se han venido implementando mecanismos en la actualización de las competencias, como las capacitaciones permanentes, siendo éstas, componentes que hacen parte de la competencia.

En la competencia de creatividad e innovación, el resultado de la aplicación del instrumento arroja que la gran mayoría (72,92%) de los funcionarios encuestados generan nuevas formas creativas e innovadoras, sin embargo, no se pudo apreciar la aplicación de los conceptos anteriores con claridad, pues no fue posible conocer cómo se realiza.

En cuanto a la competencia de trabajo en equipo, la entidad lo fomenta impactando en los resultados de los procesos de formación, lo que se refleja en el 97,92% de los funcionarios encuestados. Hoy se habla de formación por proyectos y se fomenta la creatividad e innovación gracias al acompañamiento dirigido por las coordinaciones, mediante el trabajo simultáneo con los docentes de diversas áreas de las acciones de formación.

## *Nivel asistencial*

Con relación a la variable de conocimientos del sistema de calidad. En la pregunta sobre cómo se ve reflejado su proceso en la aplicación de la política de calidad, el 33,3% de los funcionarios encuestados afirmaron que se percibe mayor organización gracias a la implementación de los sistemas de calidad, el 16,66% comenta que ha habido fluidez en la comunicación correspondiente a las fuentes externas, un 33,3% comenta que el mejoramiento es orientado a la satisfacción de los clientes y el 16,66% de los encuestados argumenta que se ve reflejado en la aplicación de los formatos.

Respecto del liderazgo . Se genera la formación continua para el fortalecimiento de las competencias. Los argumentos son que las competencias, las videoconferencias, la formación personalizada en todas las instancias y el apoyo para recibir formación profesional y complementaria parecen abanderar de manera estratégica las intenciones de motivación, así como el desarrollo del personal.

Con relación a la variable de comunicación en el procedimiento de quejas reclamos y sugerencias. Ha servido como fuente de mejora continua. El 66,6% de los encuestados afirmaron que sí expresando que sirve de insumo para identificar las necesidades de los clientes, y el 33,3% no conocen el procedimiento. Esto es válido ya que son funcionarios que recientemente han llegado a la entidad y no conocen el alcance del sistema.

Finalmente, a la pregunta sobre si la implementación del SGC ha influido en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, existe un consenso general puesto que el 100% de las personas encuestadas expresan que definitivamente sí ha habido un mejoramiento y éste se refleja en la ejecución correcta de la labor.

## V. CONCLUSIONES

Para las organizaciones es relevante el manejo de los sistemas de calidad y más aún cuando el cliente conoce la importancia del servicio que esperan de ella para satisfacer una necesidad. Hoy se mide el impacto que ha tenido la implementación de esos sistemas de gestión en las entidades del orden público y para ello se toma como punto de referencia en esta investigación al SENA Centro de Gestión Administrativa, entidad certificada en las normas ISO 9001 y NTCGP1000. Las siguientes son las conclusiones del estudio que allí se efectuó.

Respecto a la exploración realizada para caracterizar la problemática de las entidades públicas Colombia y la incidencia del talento humano en ella, en general se puede concluir que sí existen vías cuya aplicación contribuya a contrarrestar los problemas de inefficiencia administrativa, dependencia política, burocracia y corrupción.

Los aspectos que se identifican como posibles causas de estos problemas y que finalmente pueden conducir a la privatización, guardan una estrecha relación con la gestión del talento humano y tienen en la gestión de calidad una alternativa efectiva para su superación y mejora. Esto se sustenta en el planteamiento según el cual tal parece que el funcionario público, dentro de los esquemas rígidos y alejados del cumplimiento de la verdadera misión social que deberían perseguir, trabajaría impulsado por la necesidad de cumplir con una obligación y no por un real compromiso con su propio desempeño y con la entidad (Toro, 1993). La inestabilidad y falta de continuidad de los planes y procesos, la incertidumbre sobre los cambios y su importancia, la sensación de estar realizando un trabajo completamente desarticulado con el resto de la estructura organizacional, son agravantes que van en detrimento de

la inefficiencia administrativa de las empresas públicas (Cuervo, 1997; Moyado, 2002; Penagos, 2004).

Por otra parte, los investigadores concluyen que los factores que intervienen en los niveles y la calidad de la participación del personal, así como en su disposición a la mejora del desempeño, podrían deberse más al trato que reciben de la entidad, en términos de las posibilidades de realización en el ejercicio de sus funciones, que al hecho de trabajar para un sector que no goza del prestigio y confianza ideales.

Basados en la experiencia y el conocimiento, los investigadores observan que dentro del contexto de las entidades del sector público, el SENA es una de las instituciones que le han servido a este país en especial al sector productivo, siendo esta institución el socio más formidable que tienen los empresarios colombianos desde la promoción de lo público, teniendo en cuenta los proyectos de desarrollo tecnológico e innovación que se ofrecen al servicio del sector empresarial.

La entidad sigue en cambio permanente hacia la mejora continua, que en su interior se ve reflejado en el fortalecimiento de las competencias de quienes laboran para la institución, todo lo anterior con el fin de poder ofrecer un servicio con impacto nacional y trascendencia internacional.

Gracias a ello se demuestra la implementación eficaz de los procesos de calidad que se han venido generando en la institución; estos procesos han sido desarrollados con miras a facilitar el aporte de ideas, tomar conciencia y generar responsabilidad y compromiso con el logro de objetivos, en los que está involucrada la satisfacción del usuario.

Después de la aplicación del instrumento de medición del liderazgo, en la institución, se puede concluir que éste se establece desde el mismo compromiso que la alta dirección genera, gracias a la influencia que ella

ejerce en toda la organización, que se ha demostrado en la convicción real de la importancia de los sistemas de calidad y cuyo efecto se ve en el respaldo al talento humano que hace parte de los respectivos procesos, como lo expresaron los niveles asesor (83.33%), técnico (85.41%) y asistencial (100%).

Los investigadores observan que este liderazgo se ve reflejado en la confianza que se origina gracias al trabajo permanente con toda la organización, lo que a su vez le permite proyectarse de manera constante en la aplicación del PHVA y en la búsqueda de nuevas formas que evidencien la efectividad de la gestión.

Por otra parte, se observa que la gestión de calidad en la entidad comienza desde la planeación. En primer lugar, se fijan objetivos individuales y grupales, y en las acciones para el cumplimiento de los objetivos, tanto del proceso como del desarrollo de las competencias del talento humano, se adelantan actividades de formación cuyos responsables son el Comité primario y los comités Técnico pedagógicos.

En cuanto a la categoría de comunicación, ésta se ha formalizado alcanzando fluidez, assertividad y responsabilidad a través de la implementación de estrategias que facilitan el flujo oportuno de información y el trabajo en equipo para el aporte de ideas como plantea el 97.92% de funcionarios del nivel técnico. Como estrategia de apoyo, se han implementado tecnologías de la información (66.66% NA), en las que la entidad tiene un gran avance ya que en el desarrollo del ciclo PHVA, se genera la dinámica de las acciones de formación, lo que permite además, el desarrollo de la creatividad e innovación.

Finalmente, vale la pena destacar, con base en la experiencia directa de uno de los investigadores que, gracias al compromiso con el desempeño, la entidad ha venido trabajando en la anticipación de las necesidades del sector empresarial y para ello es claro que

se necesita de talento humano competente; esto se evidencia en mediciones permanentes en el clima laboral que generan informes anuales. Esta información facilita el seguimiento de la competencia del equipo de líderes y responsables de los procesos, y se obtiene a través de la medición de la satisfacción del cliente o usuario.

PENAGOS, Gustavo. Políticas privatizadoras de las empresas públicas en Colombia y en derecho comparado. *Revista Universitas Jurídica*, junio 2004, N°107, p. 261 - 289.

TORO, Fernando. Diferencias en el perfil motivacional entre gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 1993, vol 25, N° 003, p. 403-423.

## REFERENCIAS

CUERVO, Álvaro. (1997). La privatización en la empresa pública. Recuperado el 23 de abril de 2010 de [http://books.google.com.co/books?id=hLHOVbbeP4C&printsec=frontcover&source=gbv\\_v2\\_summary\\_r&cad=0](http://books.google.com.co/books?id=hLHOVbbeP4C&printsec=frontcover&source=gbv_v2_summary_r&cad=0)

GARCÍA, Isabel. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Universidad de Salamanca. Recuperado el 23 de abril de 2010 de [http://www.ief.es/Publicaciones/Revistas/PGP/47\\_GarciaSanchez.pdf](http://www.ief.es/Publicaciones/Revistas/PGP/47_GarciaSanchez.pdf)

MANTILLA, Fanny, RAMÍREZ, Ana L. y ARCILA, Gonzalo. Instituciones del Estado y vida cotidiana: Significados Construidos por los Funcionarios, Pontificia Universidad Javeriana. *Universitas Psychologica*, enero-abril, 2006, 173-183.

MOYADO, Francisco. Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, octubre, 2002.

NTC-GP1000. Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Requisitos. Numeral 6.2.2. B