



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

Casallas Reyes, Patricia; Gaona Páez, Javier Mauricio
La cultura organizacional, factor crítico de éxito en procesos de gestión de la calidad y de
acreditación institucional
SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 5, núm. 1, 2013, pp. 15-30
Universidad Santo Tomás
Bogotá D.C., Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458744002>

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

La cultura organizacional, factor crítico de éxito en procesos de gestión de la calidad y de acreditación institucional*

Organizational culture, critical success factor in processes
management quality and institutional accreditation

Recibido: 4 de febrero de 2013

Revisado: 18 de abril de 2013

Aceptado: 27 de mayo de 2013

*Patricia Casallas Reyes***

Javier Mauricio Gaona Páez

Convenio Universidad Santo Tomás e Icontec

RESUMEN

Es creciente el número de instituciones de educación superior del país que se preparan para implantar un sistema de gestión de la calidad a partir de la Norma ISO 9001 o para optar a la acreditación institucional, con el propósito de promover la calidad de la educación y de fortalecer su proyección y reconocimiento

en el contexto nacional; resulta preciso entender que estos procesos se encuentran ligados a cambios en la cultura organizacional.

Este artículo presenta los aspectos clave de la cultura organizacional en procesos de gestión de la calidad y de acreditación institucional, a partir de los aportes metodológicos que el sociólogo Carlos Eduardo Méndez

* Artículo de investigación aplicada.

** Correspondencia: Patricia Casallas Reyes. Psicóloga. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Calidad. Especialista en Administración del Ecoturismo. Especialista en Docencia Universitaria. Correo electrónico: patycasallas@gmail.com.

Javier Mauricio Gaona Páez. Comunicador social organizacional. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Calidad. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Correo electrónico: javiergaona@hotmail.com.

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Calidad y Gestión Integral, dirigido por Mg. Fabio Tejada Losada.

Álvarez ofrece en su libro *Transformación cultural en las organizaciones*¹, en el que identifica seis factores (autoridad, administración, comunicación, sentido de hombre, racionalización y tecnología) que le han servido de base para establecer categorías desde las cuales ha adelantado estudios de cultura organizacional.

Desde estos factores, y a partir de una metodología basada en el análisis documental de los informes de los pares académicos y de los auditores de gestión de la calidad, los autores establecen una relación con los criterios de evaluación que el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) sigue para la acreditación institucional y con los requerimientos de la Norma ISO 9001-2008, que permite avanzar en la comprensión de los cambios que afectan la cultura organizacional al implementar dichos modelos.

Palabras clave: cultura organizacional, autoridad, sentido de hombre, acreditación institucional, gestión de la calidad, ISO 9001.

ABSTRACT

Is increasing the number of higher education institutions in the country that are preparing to implement a quality management system from the ISO 9001 standard or to aim for institutional accreditation, in order to promote quality in education and strengthen their projection and recognition in the national context; it is necessary to understand that these processes are connected to changes in organizational culture.

This article presents key aspects of organizational culture in quality management processes and institutional

accreditation, from methodological contributions that sociologist Carlos Eduardo Méndez Álvarez presents in his book *Cultural transformation in organization*, in which he identifies six factors (authority, management, communication, sense of man, rationalization and technology) that have served him as basis to establish categories from which organizational culture studies have been conducted.

From these factors, and from a methodology based on the documental analysis of the reports by academic peers and quality management auditors, the authors establish a relation with the assessment criteria that the National Accreditation Council (CNA in Spanish) follows for institutional accreditation and with the requirements of the ISO 9001-2008 Standard, which allows to advance in understanding the changes that affect organizational culture when implementing such models.

Keywords: Organizational culture, authority, sense of man, institutional accreditation, quality management, ISO 9001.

I. INTRODUCCIÓN

Se está incrementando el número de instituciones de educación superior (IES) colombianas que adoptan de manera voluntaria procesos de calidad basados en criterios establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y por la Norma ISO 9001, y

...aunque todos los sistemas de aseguramiento de la calidad en el ámbito de la educación superior se orientan a la evaluación de la calidad, ellos pueden perseguir diferentes finalidades, lo que afecta, en buena medida, el diseño e integración de los mecanismos en uso y también los efectos que ellos producen en el sistema; dichas finalidades pueden ser el control de la calidad

1 MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio.* Bototá, D. C.: Editorial Universidad del Rosario y Limusa Noriega Editores, 2006.

(licenciamiento), la rendición de cuentas (acreditación) o bien el mejoramiento (auditoría académica)².

Por lo tanto, se hace necesario desarrollar planes que faciliten la preparación de las IES para la eficaz implementación de dichos modelos.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad a partir de la Norma ISO 9001 o el interés de someterse a evaluación para la acreditación o reacreditación institucional por parte de las universidades colombianas, representan procesos de cambio que implican la alineación de la visión de la alta dirección con la gestión de su talento humano. Esto justifica la necesidad de intervenir sobre los factores que impactan la cultura organizacional, de tal manera que los propósitos de la institución sean coherentes con los resultados esperados, pues, como lo afirma Rafael David Rincón³,

Un proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad con base en ISO 9001 requiere de unas condiciones iniciales que garanticen el éxito del mismo, generando un entorno apropiado de confianza, trabajo en equipo, compromiso y, sobre todo, sentido común (2002, p. 48).

¿Qué se entiende por cultura organizacional?

Teniendo en cuenta que la adopción de un modelo de gestión debe contemplar unas condiciones que inciden en los comportamientos y actitudes de las personas de una institución como miembros que integran una cultura organizacional, se reseñan algunos aportes a partir del trabajo teórico y práctico de varios autores.

2 LEMAITRE, María José y ZENTENO, María Elisa. Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica, educación superior, informe 2012. Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (Cinda), Universia, Ril Editores. 2012, p. 119.

3 RINCÓN, Rafael David. Un modelo para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001. En: Revista EAFIT. Abril-junio, 2002, vol. 38 no. 126, p. 48.

En las últimas décadas del siglo pasado, el concepto de *cultura organizacional* se enfocó desde una perspectiva sociológica refiriéndose a las dinámicas de cada organización para establecer la identidad, las relaciones, las actitudes y los valores como aspectos que impactan el direccionamiento de la empresa, por lo cual se empezó a estudiar el comportamiento de las personas en el contexto organizacional, teniendo en cuenta la situación del entorno para entender la efectividad y la productividad.

Para Idalberto Chiavenato⁴, cambio organizacional es pasar de un estado a otro, el tránsito de una situación a otra distinta, y significa una transformación que puede ser gradual, constante, veloz e impactante; una perturbación, interrupción y ruptura.

Los cambios en aspectos evidentes, como los procesos de trabajo, las estructuras organizacionales, la tecnología, la infraestructura, conllevan cambios a nivel de relaciones sociales, creencias y comportamiento humano que implican una intervención desde la cultura, para que los objetivos de la alta dirección sean difundidos y aprehendidos de manera coherente con los objetivos estratégicos.

Para Mónica García Rubiano, María Fernanda Rojas y Sofía Díaz, “la capacidad para adaptarse al cambio es considerada como uno de los retos que enfrentan las organizaciones cuando ven la necesidad de modificar sus esquemas de trabajo y optimizar la gestión de la empresa”⁵.

4 CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Citado por GARCÍA R., Mónica y VÉLEZ, Helena. Cambio organizacional y factores incidentes. En: Psicología del trabajo y de las organizaciones, reflexiones y experiencias de investigación. Bogotá: Editorial USTA, 2009. p. 310.

5 GARCÍA R., Mónica; ROJAS, María Fernanda y DÍAZ, Sofía. Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. En: Revista Diversitas, Perspectivas en Psicología. 2011, vol. 7, no. 1, p. 129.

En 2012 algunos resultados de investigación sobre el aseguramiento de la calidad de la educación superior en Iberoamérica plantean posibles cambios, generados en el interior de las universidades, que pudieran adjudicarse al aseguramiento de la calidad, identificando siete ámbitos específicos:

La adopción e institucionalización de mecanismos y procesos internos de aseguramiento de la calidad, el desarrollo de sistemas de información en el interior de las universidades (fundamentalmente asociados a la gestión institucional), cambios en la gestión, gobierno y administración de las universidades y sus programas, posibles cambios en la gestión de la docencia en particular, la gestión del cuerpo académico/profesores, la gestión administrativa y financiera y la incorporación y participación de los diversos grupos de interés (alumnos, egresados, asociaciones profesionales, etc.) en los procesos internos de aseguramiento de la calidad⁶.

Varios aportes de diferentes teóricos sobre la cultura organizacional han sido recogidos por el sociólogo Carlos Eduardo Méndez Álvarez, quien destaca los siguientes elementos relevantes para la comprensión de este tema:

La cultura organizacional es una construcción colectiva determinada por la acción social. De esta forma la identidad y pertenencia a la organización llevan al hombre de la organización a creer y tener un comportamiento similar al de otros miembros y que han consolidado en el tiempo. Por ello, tiene un componente emocional en el cual el individuo conoce formas de conducta que orientan su comportamiento y le crean expectativas frente al de los otros miembros de la organización, reduciendo la incertidumbre y reafirmando la seguridad en sus relaciones enmarcadas en el sistema social y reflejadas en el sistema de personalidad⁷.

Este sistema de significados compartidos establece elementos diferenciales que identifican y caracterizan a una organización frente a otras, así como a un grupo frente a otro dentro de ella.

La cultura organizacional es aprendida. El proceso de aprendizaje se logra por la socialización que tiene el individuo que forma parte de la organización.

La cultura organizacional es dinámica. El individuo no solo la aprende, internaliza y reafirma con su conducta, sino que además la puede transformar.

Estas ideas tienen directa relación con el liderazgo ejercido en la organización desde el cual se construye el marco para las relaciones sociales y se estimula la consolidación del compromiso de los trabajadores, quienes aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización y se enfocan en los intereses comunes. Los líderes de las organizaciones deben abordar los procesos de transformación desde la cultura, lo que hace indispensable una evaluación del estilo de liderazgo que utilizan, tanto desde su propia mirada como desde la mirada de las personas que se relacionan con ellos dentro de la organización.

El propósito de asumir un modelo de gestión requiere líderes que generen alto grado de confianza, integridad y moralidad, con habilidad para motivar y empoderar a la gente en el logro de un desempeño superior a partir del estímulo a la creatividad, a la responsabilidad y al compromiso.

La cultura implica una interdependencia de las personas en sus relaciones, el sistema jerárquico y reglas e interacción, y las condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas, que influyen en las conductas y las relaciones entre los individuos; esto obliga a los líderes a abordar procesos de transformación desde la cultura, a efectuar cambios y a adecuar sus estructuras para responder a los retos del entorno.

6 LEMAIRE. Op. cit., p. 134.

7 MÉNDEZ. Op. cit., p. 88.

La visión e identidad compartidas conducen hacia una cultura de convergencia, cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes y sus grupos, y la conformación de ambientes laborales saludables, que propician a su vez el mejoramiento de la eficacia organizacional.

El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de comportamiento organizacional la relevancia de variables, como liderazgo, motivación y clima laboral, y han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados. Particularmente del diagnóstico de clima laboral y motivación resultan aspectos psicológicos que determinan el funcionamiento de las instituciones, los aspectos preventivos y correctivos en la organización y los parámetros para la optimización del servicio.

De acuerdo con el planteamiento de Batista y Calderón⁸, autores del trabajo de grado *La cultura organizacional: un aspecto clave para el desempeño de las empresas hacia la calidad*, producto de una investigación desarrollada por estudiantes del programa de Maestría en Calidad y Gestión Integral que ofrece el Convenio Universidad Santo Tomás con Icontec, los aspectos que debería incorporar una concepción de cultura organizacional en el momento actual son:

- Aspectos informales: comportamiento conjunto de los miembros de la organización, tanto formal como informal y secreto; un sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del

entorno en el cumplimiento de su misión, resultado y reflejo tanto de las pautas de comportamiento como de las creencias, valores y personalidad de los integrantes de la organización.

- Aspectos formales: la imagen corporativa, los ritos y ceremonias, las normas y la manera en la que se hacen las cosas, las prácticas administrativas, las políticas institucionales.
- La relación de la cultura con su entorno.
- La lectura de cómo la organización manifiesta e interpreta sus significados.

Las IES están llamadas a ser ejemplo de competitividad global en razón de su función misional dirigida a la preparación de personas y a la generación de nuevo conocimiento aplicable a la solución de las necesidades del mundo; por tanto, en ellas se debe evidenciar el cambio organizacional en virtud de su compromiso con la formación integral de los actores que liderarán el cambio en las tendencias de la globalización.

Por lo tanto, a sus administradores les corresponde lograr resultados de acuerdo con estándares de eficiencia, calidad e innovación, con sentimientos de satisfacción y compromiso, influyendo en la motivación y el clima laboral de sus empleados.

II. METODOLOGÍA

¿La cultura organizacional está inmersa en los criterios de evaluación del CNA y de la Norma ISO 9001?

Esta investigación permite relacionar los elementos de la cultura organizacional propuestos por autores, con los criterios de evaluación de alta calidad del Consejo Nacional de Acreditación y de la Norma

8 BATISTA MORALES, Lyda Constanza y CALDERÓN GARCÍA, José Alcides. La cultura organizacional: un aspecto clave para el desempeño de las empresas hacia la calidad. Trabajo de grado Magíster en Calidad y Gestión Integral. Bogotá, D. C.: Convenio USTA-Icontec, 2011. p. 11.

ISO 9001-2008 a partir de los aportes académicos del sociólogo Carlos Eduardo Méndez Álvarez⁹, quien afirma que “en la cultura y administración de la organización colombiana predominan elementos de las teorías, principios y conceptos desarrollados por F. W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber”¹⁰.

De esta manera, se tomaron como guías estructurales de investigación seis elementos identificados por Méndez¹¹: el concepto de *hombre* en el pensamiento de cada autor, la comunicación como fundamento de los procesos de interacción humana, la administración como apoyo de la organización para alcanzar la eficiencia,

la autoridad sobre la cual se establecen relaciones sociales de mando y subordinación, la racionalización como medio para la eficiencia, y la tecnología como soporte para la operación en la organización.

De estas seis categorías se desprenden subcategorías que metodológicamente facilitan la clasificación de los aspectos presentes en los informes de evaluación que emiten los auditores de gestión de la calidad, quienes certifican mediante el modelo ISO 9001, y los informes de los pares académicos que evalúan los factores y características del modelo de Acreditación de alta calidad.

Tabla 1. Categoría concepto de *hombre* y subcategorías que predominan en la cultura organizacional, según Carlos Eduardo Méndez Álvarez

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS
Concepto de <i>hombre</i>	Funciones específicas del rol del ser humano y el aporte desde sus conocimientos y experiencia a la empresa.	<p>Individualidad: desde las perspectivas de Taylor y Weber, significa aislamiento, repetición, funcionalidad.</p> <p>Departamentalización: desde Fayol, hace referencia a integración por áreas, espíritu de equipo. Es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas.</p> <p>Relaciones interpersonales: para Mayo, indica autodirección, autocontrol, participación, motivación, sentido de pertenencia, identidad, cooperación, lealtad, satisfacción por el trabajo.</p> <p>Son el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos, como seres sociables, con el resto de las personas.</p> <p>Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás.</p> <p>Sinergia: desde la teoría de los sistemas, abarca interdependencia, iniciativa, creatividad, autonomía. Es un concepto que proviene del griego <i>synergo</i>, lo que quiere decir literalmente “trabajando en conjunto”. Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado, considerando la sumatoria de la acción de los agentes por separado.</p>

Fuente: Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006).

9 MÉNDEZ, Op. cit., p. 20.

10 Ibid., p. 43.

11 Ibid., p. 43.

Tabla 2. Categoría comunicación y subcategorías que predominan en la cultura organizacional, según Carlos Eduardo Méndez Álvarez

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS
Comunicación	Fundamento de los procesos de interacción humana, de procesos sociales de carácter asociativo o disociativo. Modo cómo los autores conciben el proceso de comunicación organizacional y la participación del empleado en él.	Comunicación descendente: Taylor la entiende como la comunicación unidireccional de arriba abajo. Esta clase de comunicación se utiliza para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados; tiene como objetivo indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en ella se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje. Comunicación vertical en doble sentido: Weber y Fayol la describen como impersonal, con unicidad en la interpretación, rapidez en toma de decisiones y uniformidad de procedimientos. Comunicación abierta: para Mayo, es la comunicación espontánea en todos los sentidos, abierta y franca, calidad de las relaciones sociales, donde se da la participación, la iniciativa, la confianza y la espontaneidad. Comunicación multidireccional interna y externa: la teoría de los sistemas la concibe como interacción de los componentes del sistema, construcción multidireccional de redes. Sistemas de información: la teoría de la contingencia define como flujos de información, canales, confiabilidad, velocidad y oportunidad, de acuerdo con el nivel de información (directivo, medio y operativo).

Fuente: Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006).

Tabla 3. Categoría administración y subcategorías que predominan en la cultura organizacional, según Carlos Eduardo Méndez Álvarez

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS
Administración	Apoyo de la organización para alcanzar la eficiencia.	Instrucción: para Taylor, corresponde a obediencia, utilidad práctica, trabajo del obrero en función de los resultados eficientes de la organización. Coordinación: Fayol la entiende como la organización de funciones en función de resultados eficientes de la organización. Supone integración, planeación, dirección. Previsión: Weber la concibe como previsión y control de comportamientos esperados para apalancar la eficiencia de la organización. Sentido de pertenencia: para Mayo, la administración es el instrumento que compensa desarrollo técnico con el social para la eficiencia de los procesos. Enfoque al logro de objetivos: la teoría de los sistemas define la administración como la que facilita el logro de los objetivos a partir del análisis del entorno, la coordinación de subsistemas, el manejo de información a partir de información pertinente y los sistemas de información. Adaptación: la teoría de la contingencia tiene una perspectiva de la administración como la que facilita las adaptaciones de la organización al cambio del entorno a partir de la cultura, las reglas, la estructura, las variables externas económicas, políticas, demográficas, legales.

Fuente: Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006).

Tabla 4. Categoría autoridad y subcategorías que predominan en la cultura organizacional, según Carlos Eduardo Méndez Álvarez

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS
Autoridad	Estructura sobre la cual se establecen las relaciones sociales de mando y subordinación.	<p>Autoocrático-coercitivo: para Taylor, los patronos definen y exigen la forma cómo debe realizarse el trabajo.</p> <p>Burocracia: desde Fayol y Weber, la autoridad se da desde una estructura piramidal que define relaciones.</p> <p>Confianza: Mayo define la autoridad como el grado de confianza, el conocimiento del oficio y la credibilidad.</p> <p>Formalidad, informalidad: la teoría de los sistemas afirma que la autoridad la definen las relaciones formales e informales.</p> <p>Estrategias, tácticas, operacionales: la teoría de la contingencia entiende la autoridad desde los roles claros: operativos (técnicos), medios (tácticos) y altos (estratégicos).</p>

Fuente: Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006).

Tabla 5. Categoría racionalización y subcategorías que predominan en la cultura organizacional, según Carlos Eduardo Méndez Álvarez

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS
Racionalización	Medio para la eficiencia.	<p>Procesos: para Taylor, la racionalización es la consecuencia del análisis de los procesos y el uso adecuado de las herramientas.</p> <p>Funciones: Fayol ve la racionalización desde la definición de una estructura, la integración de funciones y el conocimiento para la toma de decisiones.</p> <p>Normas: Weber y Mayo describen la racionalización como la adecuación de medios para llegar a fines. Uniformidad de procedimientos, reglamentos, documentos.</p> <p>Indicadores: la teoría de los sistemas concibe la racionalización como la medición que permite reducir la incertidumbre de las decisiones.</p> <p>Flexibilidad: la teoría de la contingencia relaciona la racionalización con estructuras flexibles adaptadas al entorno y con capacidad de reacción.</p>

Fuente: Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006).

Tabla 6. Categoría tecnología y subcategorías que predominan en la cultura organizacional, según Carlos Eduardo Méndez Álvarez

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍAS
Tecnología	Soporte para la operación de la organización.	<p>Medios de apoyo interno: para Taylor, Fayol y Weber, la tecnología facilita procesos, y al operarla personas responsables alcanza niveles de productividad y desarrollo.</p> <p>Tecnología no afecta procesos sociales: Mayo resalta la importancia de la tecnología, pero no debe afectar las relaciones sociales.</p> <p>Soporte tecnológico para toma de decisiones: para la teoría de los sistemas, la tecnología permite construir información para tomar decisiones.</p> <p>Apoyo tecnológico que responde a procesos internos y externos: desde la teoría de la contingencia, la tecnología involucra procesos internos y externos para adaptarse a los cambios del entorno. Es determinante en el funcionamiento y direccionamiento de la empresa.</p>

Fuente: Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006).

Para el análisis del impacto de la cultura organizacional en los procesos de certificación del sistema de gestión de la calidad y de acreditación institucional, se siguieron teorías organizacionales contextualizadas a realidades en permanente transformación.

Es importante aclarar que la metodología prevista en esta investigación no buscó describir la cultura organizacional, sino identificar en los criterios de evaluación del CNA y en la Norma ISO 9001-2008 su relación con elementos clave de la cultura organizacional, sobre los cuales puede trabajar una institución de educación superior que esté en proceso de certificar su sistema de gestión de calidad o de acreditación institucional, bajo un enfoque de investigación hermenéutico-histórico que permite analizar su presente como producto de experiencias del pasado, y de cambios en sus procesos sobre los cuales tiene alto impacto la cultura organizacional en el proceso evolutivo de implementación y mejoramiento del sistema.

Una vez definidas las categorías y subcategorías que van a servir de guía para el análisis documental de las evaluaciones de auditoría de gestión de la calidad y de verificación de condiciones y factores para acreditación institucional, se establece la correspondencia de los factores de la cultura organizacional con los requisitos de evaluación de la Norma ISO 9001 y los factores de la acreditación institucional, para dar objetividad al análisis de dichos informes de evaluación.

III. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

¿Cuáles numerales de la NTC ISO 9001-2008 tienen que ver con los elementos que predominan en la cultura organizacional?

Un primer resultado fue identificar las convergencias entre las categorías de la cultura organizacional y los requerimientos del modelo ISO 9001, (tabla 7).

Tabla 7. Relación de la NTC ISO 9001-2008 con los elementos que predominan en la cultura organizacional

NUMERAL	ISO 9001-2008	CATEGORÍAS	REFERENCIAS DENTRO DEL NUMERAL
1.	Objeto y campo de aplicación	Racionalización	1.1, 1.2
2.	Referencias normativas	Racionalización	2
3.	Términos y definiciones	Racionalización	3
4.	Sistema de gestión de la calidad	Racionalización Comunicación	4.1, 4.2 4.1d
5.	Responsabilidad de la dirección	Concepto de <i>hombre</i> Comunicación Administración Autoridad Racionalización	5.5.2c 5.1a, 5.3d, 5.5.1, 5.5.2b, 5.5.3, 5.1e, 5.2 5.3abce, 5.5.2, 5.6 5
6.	Gestión de los recursos	Concepto de <i>hombre</i> Administración Tecnología	6.1b, 6.2.2 6.2 6.1, 6.3, 6.4
7.	Realización del producto	Racionalización Tecnología Comunicación	7.1, 7.2, 7.2.3, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6,
8.	Medición, análisis y mejora	Racionalización Autoridad	8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5 8.2.2b

¿Cuáles numerales de los factores de evaluación para la acreditación institucional tienen que ver con los elementos que predominan en la cultura organizacional?

De acuerdo con las categorías identificadas por el autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, y que soporan el análisis documental de esta investigación, se puede notar que los factores de evaluación de condiciones para acreditación institucional de alta calidad

hacen énfasis en todas las categorías, lo cual evidencia la importancia de la cultura organizacional para el planteamiento de evaluación del Consejo Nacional de Acreditación.

En la tabla 8 se presenta el numeral del factor, el tema al cual hace referencia, las categorías con las cuales se relaciona el factor y la característica, identificada con la letra C; aspecto identificado con la letra A; indicador identificado con la letra I, específico del factor que tiene relación con la categoría.

Tabla 8. Relación de las condiciones de acreditación institucional con las categorías de la cultura organizacional

NUMERAL	FACTORES DE EVALUACIÓN DE CONDICIONES PARA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL	CATEGORÍAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICA (C), ASPECTO (A) O INDICADOR (I)
FACTOR 1	Misión y proyecto institucional	Concepto de <i>hombre</i> Comunicación Administración Autoridad Racionalización	A2, C2, C3 C1 C1, C2, C3, C4 A7 C1, C2, C3
FACTOR 2	Estudiantes	Concepto de <i>hombre</i> Comunicación Administración Autoridad Racionalización	C4 I42, I32 C4, C5, C6 C5, C6 C4, C5, C6
FACTOR 3	Profesores	Concepto de <i>hombre</i> Administración Racionalización	C7, A25, A26, C9, C10, C11 C7, C8, C9, C10, C11 C7, C9, C10, C11
FACTOR 4	Procesos académicos	Concepto de <i>hombre</i> Comunicación Administración Racionalización Tecnología	C12 I109, A39 C12, C13 C12, C13 A39
FACTOR 5	Investigación	Concepto de <i>hombre</i> Comunicación Administración Racionalización	C14, C15 I180 A45, A47, A48, C15 C14, C15

NUMERAL	FACTORES DE EVALUACIÓN DE CONDICIONES PARA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL	CATEGORÍAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICA (C), ASPECTO (A) O INDICADOR (I)
FACTOR 6	Pertinencia e impacto social	Concepto de <i>hombre</i> Comunicación Administración Racionalización Tecnología	C16, C17 A57 C16, C17, C18 C16, C17, C18 A61
FACTOR 7	Autoevaluación y autorregulación	Concepto de <i>hombre</i> Comunicación Administración Racionalización Tecnología	C19 C20 C19, C20 C19, C20 A69
FACTOR 8	Bienestar institucional	Concepto de <i>hombre</i> Comunicación Administración Autoridad Racionalización Tecnología	C21A, I246, A73, C22 I73 C21A, C21, C22 C72 C21A, C21, C22 C21, A75
FACTOR 9	Organización, gestión y administración	Concepto de <i>hombre</i> Comunicación Administración Autoridad Racionalización Tecnología	A77, A79 C24 C23, C24 A76, A77, A78 C23, C24 A80
FACTOR 10	Recursos de apoyo académico y planta física	Administración Comunicación Autoridad Racionalización Tecnología	C25, C26 I298, I300, A89, A92 A95 C25, C26 C25, C26
FACTOR 11	Recursos financieros	Administración Racionalización	C27, C28, C29, C30 C27, C28, C29, C30

La tabla 9 consolida la información de las tablas 7 y 8 en relación con las categorías comunes de la cultura

organizacional y su asociación con los numerales de la Norma ISO 9001 y los factores del CNA.

Tabla 9. Categorías comunes de la cultura organizacional en relación con los numerales de la Norma ISO 9001 y los factores del Consejo Nacional de Acreditación (CNA)

CATEGORÍAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	NUMERALES DE LA NORMA ISO 9001	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN (CNA)
Concepto de <i>hombre</i>	5 y 6	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Administración	5 y 6	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11
Comunicación	4, 5 y 7	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10
Autoridad	5 y 8	1, 2, 8, 9 y 10
Racionalización	1, 2, 3, 4, 5, 7 y 8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11
Tecnología	6 y 7	4, 6, 7, 8, 9 y 10

¿Qué relación hay entre los factores clave que inciden en la cultura organizacional con los informes de evaluación externa de procesos de acreditación institucional y certificación bajo la Norma ISO 9001?

Al asumir el enfoque hermenéutico-histórico para la investigación, se pueden integrar de manera dinámica en las conclusiones la teoría con la práctica, haciendo análisis cualitativo a partir de la interpretación de datos cuantitativos, de la observación y del análisis documental. Si los autores de la investigación participan en el proceso, las conclusiones se basan en su experiencia y conocimiento, dando fundamento y validez discursiva a los resultados.

Al estudiar la cultura organizacional como factor clave para la preparación de la implantación de un sistema de gestión de la calidad y de acreditación institucional, se motiva un interés de ubicación y orientación que, en términos de Jesús Ibáñez¹², se trata de dar una interpretación global a un hecho, de comprenderlo, de

darle el sentido que tiene para el grupo que está comprometido con esa praxis social.

Establecer el análisis de la cultura organizacional desde una perspectiva estructural permite, en términos de Jesús Ibáñez¹³, decir del lenguaje mediante el lenguaje (investigación de opiniones).

Esta perspectiva desarrolla técnicas de recolección secundaria de datos, como el análisis estructural de textos, donde el investigador es quien puntuá el texto, quien establece la frontera que cierra el texto.

De esta manera, el análisis se desarrolla en tres momentos. El primero es la recolección de la información institucional y de documentos del sistema de gestión de la calidad, y para tal fin se tienen en cuenta informes de autoevaluación, de auditores externos y de páginas académicas.

En el segundo momento, se definen los criterios de análisis documental, asumiéndose en este caso las categorías y subcategorías de cultura organizacional ya mencionadas. La aplicación de estos criterios a los documentos seleccionados da paso al tercer momento.

12 IBÁÑEZ, Jesús. Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tres perspectivas. En: GARCÍA FERRANDO, M.; IBÁÑEZ, J. y ALVIRA, F. (comp.) El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social. 3 ed. Madrid: Alianza, 2000. p. 80.

13 Ibid., p. 64.

¿Qué se encontró en el caso de la Universidad Santo Tomás de Bogotá?

Se presentan los resultados generales del caso aplicado a la Universidad Santo Tomás de Bogotá, en los que se evidenció que el mayor número de observaciones positivas y de aspectos por mejorar se encuentran en las categorías racionalización y administración, lo cual se puede entender porque estos procesos de evaluación están basados en directrices avaladas por entidades certificadoras o acreditadoras de la calidad, y eso está en directa relación con las dinámicas administrativas de la organización para el cumplimiento de las condiciones definidas.

Se encuentra en el análisis documental que las seis categorías (racionalización, administración, concepto de *hombre*, autoridad, tecnología y comunicación) tienen relación con las observaciones que se presentan en cada informe de los evaluadores externos, aunque no todas las subcategorías están evidentes en los informes.

Indicaciones de los evaluadores externos relacionadas con otras categorías, tales como la tecnología, el concepto de *hombre*, la comunicación y la autoridad, se presentan en menor número, pero son un importante referente dentro del trabajo de preparación de la cultura organizacional para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y para procesos de acreditación institucional.

Esta investigación no encontró nuevos elementos en los informes de evaluación externa de la Universidad Santo Tomás que se agreguen a los seis de la cultura organizacional identificados por Méndez, lo que permitió establecer parámetros para que la Universidad enfoque sus esfuerzos en trabajar sobre estos seis elementos en sus procesos de renovación de la certificación de calidad y de la acreditación institucional.

Con respecto a las subcategorías identificadas, es preciso indicar que todos los gráficos evidencian un mayor

número de observaciones relacionadas con la categoría racionalización con enfoque hacia indicadores, normas, procesos y flexibilidad.

En relación con la categoría administración, se evidencia en los informes un importante número de observaciones dirigidas al enfoque al logro de objetivos, sentido de pertenencia, previsión y adaptación.

La categoría tecnología tiene en los informes una tendencia hacia apoyo tecnológico que responde a procesos internos y externos, soporte tecnológico para toma de decisiones y medios de apoyo interno.

En cuanto a la categoría concepto de *hombre*, las subcategorías de las que mayor referencias se encontraron en los informes son: relaciones interpersonales y sinergetia, y ninguna en relación con departamentalización o individualidad.

Sobre la categoría comunicación se tienen las subcategorías: comunicación multidireccional interna y externa, sistemas de información y comunicación vertical en doble sentido. No se identificaron observaciones en cuanto a comunicación descendente y comunicación abierta.

La categoría autoridad presenta tres aspectos por mejorar, enfocados hacia la operativización del plan de desarrollo y la evidencia en cuanto al aporte de cada área. En este sentido, la subcategoría corresponde a estrategias tácticas y operacionales, y sin tener en cuenta otras subcategorías, como formalidad o informalidad, confianza, burocracia, autocrático y coercitivo.

Es importante reiterar que con la metodología que se siguió en esta investigación no se buscó describir la cultura organizacional de la Universidad Santo Tomás, sino identificar en los informes de evaluadores externos la relación de las observaciones con los elementos de la cultura organizacional propuestos por Carlos Eduardo Méndez Álvarez y sobre los

cuales puede trabajar una institución de educación superior que esté en proceso de certificar su sistema de gestión de calidad o de acreditación institucional, especialmente los que tienen que ver con racionalización y administración, que son sobre los que se encuentra una mayor frecuencia de mención en las observaciones de los evaluadores.

IV. CONCLUSIONES

La investigación permitió identificar seis factores clave de la cultura organizacional: concepto de *hombre*, administración, comunicación, racionalización, autoridad y tecnología, sobre los cuales se pueden desarrollar planes de acción dirigidos a obtener la reacreditación institucional o la renovación de la certificación del sistema de gestión de la calidad bajo las normas ISO 9001.

Se evidenció que estos factores, asumidos como categorías para el análisis documental, se encuentran implícitos en los criterios de evaluación del CNA para la acreditación institucional y de la Norma ISO 9001 para certificación de la calidad, lo cual permite desarrollar acciones dirigidas a fortalecer la cultura organizacional en el marco de los dos procesos de evaluación externa.

Teniendo en cuenta que un proceso de acreditación institucional y un proceso de certificación de calidad bajo la Norma ISO 9001 comparten criterios comunes de evaluación, se pueden asumir de manera integrada en búsqueda de la mejora continua de la organización; y en este sentido las estrategias diseñadas para preparar la cultura organizacional pueden responder a los objetivos comunes de calidad que busca la organización al implementar ambos procesos.

Cuando una organización decide implantar procesos de cambio, debe tener en cuenta factores de la cultura

organizacional que garanticen el buen desarrollo de los objetivos; y en el caso de las instituciones de educación superior, que se someten de manera voluntaria a procesos de acreditación institucional o de certificación del sistema de gestión de la calidad, es importante llevar a cabo acciones integradas dirigidas al fortalecimiento de dichos factores.

Al hacer referencia a un proceso de cambio en una organización, se debe entender una implicación directa de todas las personas que desempeñan diversas funciones y que son las que construyen una cultura organizacional, la cual debe estar alineada con las directrices de la alta dirección, con la misión, la visión y los objetivos que constituyen el horizonte de la institución.

Cualquier proceso de cambio en la organización implica que los elementos de la cultura organizacional impactan no solo al personal directivo y administrativo que hace parte de la organización, sino a otros públicos con los cuales se tiene relación. En el caso de las instituciones educativas, se debe tener en cuenta la incidencia de los factores identificados en estudiantes, docentes, egresados, proveedores, quienes tienen incidencia directa en la calidad del servicio y en el cumplimiento de los objetivos misionales.

Esta investigación permite entender que los elementos de la cultura organizacional son los mismos en los procesos iniciales que conllevan la obtención de la certificación de la calidad y de acreditación institucional y en los procesos de renovación de estos reconocimientos, lo que favorece las metodologías establecidas desde el principio para incidir sobre tales elementos y desarrollar estrategias de acción a largo plazo. Cualquier institución de educación superior puede establecer planes de acción que permitan intervenir de manera integral y permanente en los elementos de la cultura organizacional para obtener renovaciones de la certificación de calidad o reacreditación institucional.

En los resultados se evidenció que las categorías racionalización y administración son las que más prevalecen en los informes de evaluación, lo cual se comprende porque estos procesos de evaluación están basados en directrices avaladas por entidades certificadoras o acreditadoras de la calidad y van en directa relación con las dinámicas administrativas de la organización para el cumplimiento de las condiciones definidas.

Aunque de las categorías autoridad, concepto de *hombre*, comunicación y tecnología hay menores referencias, no se pueden descartar en la preparación de la cultura organizacional para un proceso de cambio, porque cada organización tiene sus propias características que la hacen diferente de las demás y por lo tanto el número de categorías sobre el análisis de informes externos de evaluación puede variar.

Las subcategorías tenidas en cuenta en esta investigación sirvieron de apoyo para profundizar la clasificación de los conceptos emitidos por los evaluadores externos; sin embargo, todas las subcategorías no fueron evidentes.

¿Qué impactos tiene la investigación?

Esta investigación se propuso identificar los factores de la cultura organizacional en los criterios de evaluación del CNA y en la Norma ISO 9001-2008, a partir de los cuales se hizo una aplicación específica para establecer la relación con los procesos de certificación del sistema de gestión de la calidad y de acreditación institucional, ofreciendo la posibilidad de que una IES pueda apoyarse en las categorías presentadas para preparar su cultura organizacional al asumir procesos de certificación de un sistema de gestión de calidad o de acreditación institucional.

Se relacionaron los elementos de la cultura organizacional propuestos por autores con los criterios de

evaluación del CNA y de la Norma ISO 9001-2008, lo cual ofrece información que permite diseñar y desarrollar planes de acción institucional dirigidos a preparar los procesos de certificación o recertificación de calidad y de acreditación o reacreditación institucional.

Como parte de esta investigación, se establecieron los criterios comunes en la Norma ISO 9001 y en los del CNA que tienen que ver con los factores de la cultura organizacional, lo cual ofrece una guía para que los investigadores y encargados de áreas de calidad y de evaluación y regulación académica implementen acciones integradas dirigidas a preparar la cultura organizacional para planear resultados que respondan a los requisitos de evaluación definidos por el CNA y por la Norma ISO 9001.

Investigadores interesados en temas de evaluación de instituciones de educación superior pueden revisar estos aportes en un caso colombiano y presentar propuestas para preparar la cultura organizacional en instituciones de educación superior de otros países, desarrollando propuestas de integración de procesos de evaluación internacional.

La Maestría en Calidad y Gestión Integral y los programas académicos de formación en sistemas de gestión de calidad y en dirección de instituciones de educación superior pueden fortalecer su plan curricular compartiendo esta experiencia, dirigida a preparar la cultura organizacional para asumir procesos de cambio relacionados con metodologías de aseguramiento de la calidad.

El Ministerio de Educación Nacional, como entidad de fomento, vigilancia y control de la educación superior en Colombia, viene cumpliendo un importante papel para garantizar la calidad en la formación, con el apoyo del CNA y con el desarrollo de políticas públicas de estímulo a la certificación de procesos de apoyo a

la gestión educativa institucional. Por tal razón, puede obtener de esta investigación una guía para la evaluación de la calidad y para ofrecer a las instituciones de educación superior asesoría en la preparación de procesos de acreditación y de certificación del sistema de gestión de la calidad, basada en criterios integrados que impactan la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

BATISTA M., Lyda Constanza y CALDERÓN, José Alcides. La cultura organizacional: un aspecto clave para el desempeño de las empresas hacia la calidad. Trabajo de grado Magíster en Calidad y Gestión Integral. Bogotá, D. C.: Convenio de Cooperación Académica USTA-Icontec. Facultad de Ingeniería Mecánica, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Citado por GARCÍA R., Mónica y VÉLEZ, Helena. Cambio organizacional y factores incidentes en psicología del trabajo y de las organizaciones, reflexiones y experiencias de investigación. Bogotá: Editorial USTA, 2009. p. 310.

GARCÍA R., Mónica; ROJAS, María Fernanda y DÍAZ, Sofía. Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *En: Revista Diversitas, Perspectivas en Psicología*. 2011, vol. 7 no. 1, p. 125-142.

IBÁÑEZ, Jesús. Perspectivas de la investigación social: el diseño en las tres perspectivas. *En: GARCÍA FERRANDO, M.; IBÁÑEZ, J. y ALVIRA, F. (comp.) El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social*. 3 ed. Madrid: Alianza, 2000. p. 57-98.

LEMAITRE, María José y ZENTENO, María Elisa. Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica, educación superior, Informe 2012. Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (Cinda), Universia, Ril Editores, 2012.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Transfor-mación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario y Limusa Noriega Editores, 2006.

RINCÓN, Rafael David. Un modelo para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001. *En: Revista EAFIT*. Abril-junio, 2002, vol. 38 no. 126, p. 48-55.