



SIGNOS-Investigación en Sistemas de  
Gestión

ISSN: 2145-1389

revistasignos@usantotomas.edu.co

Universidad Santo Tomás  
Colombia

Sabogal Agudelo, Fanny; Pedraza Londoño, Yazmin; Rodríguez-Rojas, Yuber Liliana  
La toma de conciencia del personal frente al sistema de gestión de la calidad en tres  
organizaciones del sector público colombiano

SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 7, núm. 1, 2015, pp. 63-78

Universidad Santo Tomás  
Bogotá D.C., Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458750005>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# La toma de conciencia del personal frente al sistema de gestión de la calidad en tres organizaciones del sector público colombiano\*

Awareness associated to quality management system in three Colombian's public organizations of the public sector

Recibido: 13 de noviembre de 2014

Revisado: 12 de abril de 2015

Aceptado: 27 de junio de 2015

*Fanny Sabogal Agudelo\*\**

*Gobernación de Cundinamarca*

*Yazmin Pedraza Londoño\*\*\**

*Hospital Pablo VI de Bosa*

*Yuber Liliana Rodríguez-Rojas\*\*\*\**

*Convenio USTA-ICONTEC*

---

\* Artículo de resultado de investigación.

\*\* Administradora de Empresas. Especialista en Gerencia Financiera. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Asesora de Control Interno en Gobernación de Cundinamarca. Correo electrónico: fannysabogal2014@gmail.com.

\*\*\* Terapeuta Ocupacional. Especialista en Administración en Salud Ocupacional. Terapeuta Ocupacional. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Profesional Especializada Hospital Pablo VI de Bosa. Correo electrónico: jcyazterapy@gmail.com

\*\*\*\* Fisioterapeuta. Magíster en Salud y Seguridad en el Trabajo – perfil investigativo. Doctorado en Administración en curso. Docente de Maestría en Calidad y Gestión Integral. Correo electrónico: ylrodriguezr@gmail.com

## RESUMEN

Los sistemas de gestión de la calidad son instrumentos que permiten a las organizaciones mejorar la prestación de los servicios y la satisfacción de los usuarios; para lograrlo, se requiere que las personas tomen conciencia sobre su contribución al logro de los objetivos de la calidad, sin embargo, este aspecto ha sido poco estudiado. Esta investigación analiza la toma de conciencia por parte del personal frente al sistema de gestión de la calidad en tres Secretarías de Educación de Cundinamarca. Se realiza un estudio mixto que incluye la percepción del personal sobre la toma de conciencia frente al sistema de gestión de la calidad y se evalúa el nivel de madurez de la gestión por medio de la guía de autoevaluación propuesta en la norma técnica NTC ISO 9004:2010. Se efectuaron 18 entrevistas semiestructuradas al personal, procesadas por medio del software ATLAS Ti, usando la estrategia de análisis de contenido. Se concluye que las principales causas de la falta de toma de conciencia del personal en las Secretarías de Educación son la inadecuada planificación, la falta de liderazgo, las competencias del personal, las fallas en la comunicación y una cultura organizacional no orientada a la calidad.

**Palabras clave:** calidad, cultura organizacional, sistema de gestión de la calidad, toma de conciencia.

## ABSTRACT

Quality management systems are tools that enable organizations to improve the services and user satisfaction; to achieve this requires people should be aware of their contribution to achieving the quality goals, but this aspect has been little studied. This research analyzes the people awareness about the quality management system in three Secretaries of Education of Cundinamarca. A joint study involving the perception

of people awareness about the quality management system and assesses the level of management maturity through the self-assessment proposed in the technical standard NTC ISO 9004:2010 is performed.

Eighteen semistructured people interviews, processed through the software ATLAS Ti, using the strategy of content analysis were conducted. It is concluded that the main causes of the lack of awareness of staff in Secretaries are inadequate planning, lack of leadership, staff skills, communication failures and an organizational culture not focused on quality.

**Keywords:** Quality, awareness, organizational culture, quality management systems.

## INTRODUCCIÓN

La norma técnica NTC-ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad (SGC) y les facilita a las organizaciones mejorar sus procesos y focalizarse en la importancia de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Esta norma establece que “*la organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad*” (ICONTEC, 2008, p. 7).

De igual forma, es fundamental resaltar que, con la actualización de esta norma en su versión 2015, este numeral cobra mayor importancia en el literal 7.3, según el cual la organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de la política de calidad, de los objetivos de la calidad pertinentes, de su contribución a la eficacia del SGC —incluidos los beneficios de una mejora del desempeño— y de las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC (ICONTEC, 2015).

El Ministerio de Educación Nacional (MEN), con el Proyecto de Modernización de las Secretarías de Educación, desde el año 2004 ha buscado mejorar la calidad de la educación en Colombia, y desde el año 2010 ha venido dando cumplimiento a la certificación en calidad de los macroprocesos planteados por el MEN para las Secretarías de Educación, con el fin de que puedan acceder a los recursos que otorga el gobierno para mejorar su infraestructura y la planta de personal.

Para este estudio se tuvieron en cuenta las Secretarías de Educación certificadas que cumplieran los siguientes criterios: 1) contar con una población superior a cien mil habitantes; 2) tener capacidad técnica, financiera y administrativa de acuerdo con lo establecido en el Decreto 3940 de 2007; 3) contar con la certificación vigente en sistema de gestión de la calidad. Actualmente, a nivel nacional existen 94 Secretarías de Educación certificadas y 87 con certificación de calidad. En el departamento de Cundinamarca, a la fecha de esta investigación, las siguientes siete Secretarías de Educación contaban con certificación de calidad vigente otorgada por el Icontec: Soacha, Chía, Girardot, Mosquera, Facatativá, Fusagasugá y Zipaquirá.

Aunque existen pocos referentes de investigación sobre la toma de conciencia frente al SGC en el sector público, hay aproximaciones hacia la conciencia organizacional, como el trabajo sobre “maduración y conciencia organizacional”, que describe las etapas preanalítica, verbal y de acción, las cuales son transversales a las organizaciones. Esta aproximación sugiere realizar un análisis del nivel de maduración de la organización a partir de los enfoques de desarrollo organizacional y la teoría general de sistemas (Beltri, 2008).

En el contexto europeo y de Estados Unidos, escritores como Jack Kerouac han investigado sobre la conciencia ecológica, que consiste en la protección de

espacios naturales donde el ser humano se compromete a protegerlos (Drillacu, 2013).

De igual manera, en Latinoamérica, la Universidad de México realizó una caracterización frente al servicio de atención al cliente de calidad y cómo se debería utilizar el conocimiento en la resolución de problemas en la organización en cuanto a calidad y evaluación del servicio, para posteriormente aplicar un modelo que estableciera las diferencias entre las expectativas y percepciones de los clientes enfocado en la articulación de factores que limitan la gestión del servicio (Garza, 2009).

En República Dominicana se investigó sobre la perspectiva de la gestión humana desde el desempeño organizacional en empresas descentralizadas y se compararon variables como el capital humano y los sistemas de gestión. Se encontraron similitudes y diferencias que afectan positivamente la estabilidad del personal en las organizaciones y, con ello, la apropiación del conocimiento (Martínez, 2013).

Otro estudio determinó que, en dos empresas con alto grado de interiorización, los costos se reducen, aunque no es un resultado concluyente, pues una de ellas tuvo reducciones significativas de sus costos pese a los indicadores elevados de adhesión a la norma que presentaron sus miembros (Heras, 2009).

De igual manera, en el análisis realizado en las empresas para medir el valor agregado que les otorga contar con un departamento de recursos humanos idóneo, que hiciera orientación y respaldo para que el producto estuviese relacionado con la calidad, se concluyó que cuando hay un buen líder, es evidente su gestión en la situación del personal y en la forma en que ejecutan sus funciones (Calderón, 2006).

En el ámbito colombiano, los resultados de la auditoría realizada por el Instituto Colombiano de Normas

Técnicas y certificación (ICONTEC) a la Universidad Nacional de Colombia determinaron la necesidad de generar acciones tales como incluir actividades que busquen la toma de conciencia en el plan de capacitación anual, en los procesos de inducción y reinducción, enriquecer los manuales de funciones y desarrollar programas de capacitación y sensibilización orientados a afianzar la cultura de servicio en la universidad (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

Por su parte, la Universidad Industrial de Santander estableció el *Procedimiento de comunicación y toma de conciencia* para fortalecer, desde la comunicación, la toma de conciencia de su personal, identificando las necesidades de comunicación, sus acciones y responsables; sin embargo, es un proceso limitado porque solo comunica sin hacer seguimiento o retroalimentación (Universidad Industrial de Santander, 2014).

A nivel gubernamental, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) estableció el impacto que generan los sistemas de gestión de la calidad en la productividad organizacional y el desempeño humano, concluyendo que la certificación no ha superado su condición original de brindar respuestas a las exigencias de los clientes y es adoptada como un instrumento adecuado para integrar o fortalecer la gestión de las empresas, sin importar su actividad comercial, tamaño de la planta o ubicación geográfica (Zucker, 1987).

Con los referentes de investigación se determina que son varias las organizaciones que invierten sus recursos financieros, tecnológicos y físicos para planificar, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad, y aunque la norma NTC ISO 9000:2005 define como organización el “conjunto de personas con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones”, se reconoce que el factor más complejo es el humano (ICONTEC, 2009).

El esfuerzo, en términos de recursos humanos, es considerado alto por el 81 % de las empresas (Uribe, 2011) porque “*cuando se habla de calidad, nunca puede aludirse a tal categoría de forma abstracta. La calidad siempre está referida a un conjunto de acciones humanas orientadas a un propósito establecido, las personas y sus interacciones condicionan la calidad de los procesos, que determinan la estructura de un sistema y su dinámica*” (Pérez, 2009).

La toma de conciencia empieza a tomar un alto valor en la orientación y articulación de los SGC dado que “*la conciencia humana se define como el reflejo psíquico de la realidad que le permite al hombre emprender procesos de transformación, en los cuales se transforma él y los demás participantes en ellos*” (Henao, 1992).

La toma de conciencia se describe como el aprendizaje a partir de estímulos, por tanto, es necesario encontrar el método adecuado para generar cambios y compromisos de las personas y debe existir un líder efectivo en las organizaciones, que influya en las personas para que se comprometan y contribuyan con el logro de los objetivos (Henao, 1992).

Con los análisis anteriores, no se puede desconocer la importancia y el papel que cumple la felicidad en el trabajo, aspecto que influye en la labor y en el desarrollo humano, donde se busca que el buen desempeño conduzca a dar prioridad a las relaciones personales y a tener en cuenta el entorno laboral. Dependiendo de la subjetividad de cada persona, en este sentido son más importantes las relaciones personales que la riqueza y el poder (Silva, 2008).

Es común encontrar que los SGC no son vistos como instrumentos de gestión en las organizaciones, sino como un fin necesario por las ventajas comerciales y de imagen que se consiguen a partir de la obtención del certificado (Vargas y Aldana, 2011). Esto hace que los sistemas no sean acogidos por el personal de las organizaciones, donde solo se busca cumplir con una norma,

sin reconocer que los SGC no funcionan solos porque requieren la toma de conciencia de los miembros de la organización (Amorós, 2009).

Sin lugar a dudas, uno de los sectores con dificultades respecto a la toma de conciencia del personal es el sector público, por esta razón, se requiere identificar las situaciones que impiden que el personal se apropie del SGC y aquellos aspectos que contribuyen a su mantenimiento y mejoramiento (Vargas y Rodríguez, 2011).

Como resultado de estas reflexiones, surge un interrogante general frente a cuáles son las concepciones del personal sobre la toma de conciencia frente al SGC y su relación con el modelo de madurez descrito en la NTC-ISO-9004:2010, en tres Secretarías de Educación de Cundinamarca. En este estudio se buscó indagar la concepción del personal directivo, profesional y asistencial sobre la toma de conciencia frente al SGC. De igual manera, se analizó el grado de madurez del SGC en las Secretarías de Educación objeto de investigación y su relación con las principales causas de la falta de toma de conciencia del personal.

Frente a los avances tecnológicos y de la ciencia, el hombre afronta constantes cambios para adaptarse a un mundo robotizado que lo llevan a actuar de manera diferente, en especial en el ámbito laboral; esto precisa retomar una conciencia que lo lleve a confiar y a darle la importancia que merece la persona en la implementación y el éxito de los sistemas (Henaó, 1992), ya que las personas juegan un papel fundamental en las organizaciones, de manera que las vivencias se convierten en experiencias exitosas que tienen relación con los sistemas de gestión de la calidad (Summers, 2004).

Para el contexto de esta investigación, y por los insuficientes estudios en profundidad sobre la relación que puede existir entre la toma de conciencia según la norma NTC ISO 9001:2008 y el aumento de la eficiencia de los procesos de una organización (Heras, 2009), la

cultura organizacional influye de manera decisiva en la apropiación de los SGC por parte del personal, siendo necesario comprender la razón por la que se deben hacer las cosas de una forma y no de otra (Llinás, 2002).

Por otra parte, a pesar de la modernización de las oficinas de talento humano, de la existencia de las certificaciones de calidad y del esfuerzo por demostrar que lo más importante son las personas, las cifras demuestran que estas no son felices en su trabajo por las condiciones laborales y el trato que reciben (Orozco, 2014).

Dentro del proceso que se adelantó para la modernización de las Secretarías de Educación en el país, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) estableció la certificación de cuatro macroprocesos: cobertura, calidad educativa, atención al ciudadano y talento humano. La certificación de calidad es otorgada por un período de tres años, con seguimientos anuales para verificar el cumplimiento de los procedimientos obligatorios de gestión de calidad, la evaluación de las competencias, el desempeño del personal, el uso adecuado de los sistemas de información, el soporte de los procesos, la atención oportuna y efectiva de peticiones, quejas reclamos y sugerencias (PQRS) de los usuarios, la implementación de mecanismos de seguimiento y medición, entre otros aspectos.

## METODOLOGÍA

La investigación se realizó con el método inductivo, pues partió de concepciones individuales de distintos actores de una misma organización para llegar a consideraciones globales (Packer, 2010) y tuvo un alcance de tipo exploratorio al pretender conocer la situación de la toma de conciencia en el interior de las tres Secretarías de Educación del departamento de Cundinamarca.

Cabe precisar que su enfoque es mixto, dado que se analizó la percepción del personal de los diferentes niveles, de acuerdo con la estructura jerárquica establecida en las entidades objeto de investigación, sobre la toma de conciencia frente al SGC; y se determinó el nivel de madurez de las tres Secretarías de Educación.

Para efecto del análisis, se definieron dos categorías: sistema de gestión de la calidad y toma de conciencia. La primera integró las subcategorías de estructura organizacional, planificación, comunicación, beneficios, motivación, liderazgo y cultura; y la segunda cubrió las competencias de personal, participación, limitaciones, conocimiento y percepción.

Luego de definir las categorías y subcategorías, se aplicó una entrevista semiestructurada a 18 personas de los niveles directivo, profesional y técnico asistencial. La información recopilada se procesó por medio del análisis de contenido, para lo cual se usó el software ATLAS Ti. Se efectuó codificación abierta, axial y selectiva.

Posteriormente, se evaluó el nivel de madurez con la guía de autoevaluación de los elementos clave, correlación entre los elementos clave y los niveles de madurez propuesta en la NTC ISO 9004: 2010. Una vez recopilados los datos, estos fueron analizados mediante estadística descriptiva y luego fueron triangulados con los hallazgos del análisis del componente cualitativo de la investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En concordancia con las subcategorías definidas para el presente estudio y el resultado de las entrevistas, se obtuvieron los siguientes resultados:

### Estructura organizacional

Según lo establecido por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), para la ejecución de los macroprocesos, las Secretarías de Educación certificadas requieren de una estructura adecuada y de personal competente para la administración del servicio educativo, con el fin de ampliar la capacidad de apoyo a las Secretarías y que estas estén a la vanguardia de los continuos cambios.

Son las Secretarías de Educación las que desarrollan la propuesta de estructura, planta, manual de funciones y costeo de acuerdo con los lineamientos, lo cual es avalado por el Ministerio y posteriormente formalizado por la entidad territorial mediante acto administrativo.

Lo anterior tiene la finalidad de evitar los traumatismos en los procesos generados por la rotación de personal cuando este es contratado mediante la modalidad de prestación de servicios. Según el estudio realizado a las Secretarías de Educación 1, 2 y 3, objeto de esta investigación, el Ministerio de Educación Nacional, como ya se mencionó, definió tres criterios para el caso de las secretarías municipales, o cuatro para las departamentales. El Proyecto de Modernización de Secretarías de Educación determina la tipología de cada una de , identifica las áreas críticas y trabaja en la definición de una propuesta, entonces es cuando estos entes se ajustan en materia de estructura organizacional de acuerdo con las tipologías establecidas en el proyecto en mención.

La Secretaría de Educación 1 objeto de estudio se encuentra en la tipología 1, mientras que la 2 se ubica en la tipología 4. Lo anterior se estableció teniendo en cuenta los siguientes criterios: 1) matrícula de estudiantes, 2) recursos financieros, 3) planta de personal docente y administrativo docente y 4) municipios no certificados en el caso de las secretarías departamentales. Es

importante aclarar que, según la información consultada en la página del MEN, en el Directorio Único de Establecimientos Educativos (DUE), la Secretaría de Educación 1 y la 3 cuentan con 23 y 36 colegios entre públicos y privados, mientras que la Secretaría de Educación 2 cuenta con 627.

## Planificación

Para el estudio, esta subcategoría se refiere a la gestión para la asignación de los recursos, tanto para el cumplimiento de las metas de la Secretaría de Educación como para el mantenimiento y mejoramiento del SGC, adelantada por la alta dirección. Los entrevistados manifestaron que, al dar cumplimiento a los requisitos exigidos y a la obtención de la certificación de calidad, el MEN les ha otorgado los recursos financieros para contratar personal, mejorar la infraestructura y los costos generados por la implementación del sistema de gestión de calidad, en lo que el Ministerio aportó el 60 % y la entidad el 40 %.

En las tres Secretarías de Educación, la alta dirección es el Secretario de Despacho; y el MEN, con el fin de estandarizar los procesos, optimizar los recursos de las Secretarías y prestar un mejor servicio, estableció la certificación de los siguientes procesos: gestión del talento humano, cobertura, calidad, atención al ciudadano e inspección y vigilancia.

Según lo expresado por los entrevistados, todos los niveles reconocen el liderazgo desde la alta dirección y su equipo de trabajo, así como lo importante que ha sido el apoyo del Ministerio en este proceso.

## Comunicaciones

Se concluyó que, aunque existen instrumentos como ISolución, correo electrónico, aplicativos para el manejo de la correspondencia y las PQRS, se evidencia que la comunicación no llega a todos los niveles y aún no se

han establecido formalmente estrategias de comunicación, según lo manifestado por los entrevistados.

Las tres primeras Secretarías de Educación coinciden en que se realizan reuniones periódicas con el nivel directivo para discutir temas relacionados con las entidades. La comunicación forma parte del nivel estratégico y debe llegar a los demás niveles de la entidad con el ánimo de involucrar a todo el personal en el logro de los objetivos. En el caso de la Secretaría de Educación 2, existen otros medios de comunicación, como la intranet, carteleras, periódico institucional y boletines internos. Sin embargo, en todas las entidades, aunque se cumple con algunos de los aspectos que forman parte de la información y la comunicación, aún hay brechas en comparación con lo que requiere una comunicación organizacional efectiva.

Los entrevistados se refieren a la comunicación en el interior de la entidad, pero en ningún momento se hace referencia a la comunicación externa, y una comunicación eficaz tiene en cuenta las necesidades de las partes interesadas y hace uso de las oportunidades para obtener ventajas competitivas.

## Beneficios

Las personas entrevistadas tienen claridad sobre los beneficios que han obtenido a partir de la implementación del sistema de gestión de la calidad: ahora se trabaja por procesos con mayor organización e inmediatez, proporcionando un mejor servicio a las partes interesadas, ya que se han acortado los tiempos en la realización de traslados y en operación de las distintas actividades. Resaltan que han obtenido reconocimiento a nivel local y nacional, cuentan con potencial humano, en quienes la conciencia de hacer las cosas bien va tomando importancia y que se identifican en una organización transparente, oportuna y eficiente en la prestación de los servicios.



## Motivación

Los entrevistados son conscientes de que el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad ha sido liderado por el Ministerio de Educación Nacional en el cumplimiento del Proyecto de Modernización de Secretarías de Educación y que esta exigencia fue el principal motivo que impulsó este proceso. Los entrevistados consideran que no se han diseñado estrategias que motiven al personal a involucrarse y tomar conciencia sobre el sistema de gestión de la calidad y el cumplimiento de los objetivos; se realizan capacitaciones, lo cual facilita su desempeño, pero sería importante establecer algún tipo de incentivos, no necesariamente en dinero, sino, por ejemplo, eventos de reconocimiento a los empleados, que hacen que las personas se sientan importantes, y de esta manera generar compromiso e identidad corporativa.

## Liderazgo

Es uno de los principios del SGC. En las Secretarías de Educación objeto de estudio, los entrevistados manifiestan que los secretarios de Despacho y los directivos están comprometidos con el SGC y que se lidera con ejemplo, aunque no fue posible entrevistar a ninguno de los secretarios. Es claro que en cualquier entidad es muy difícil implementar un sistema sin el compromiso de la alta dirección; por esta razón, los líderes juegan un papel muy importante y es el liderazgo efectivo el que permite su operación y mantenimiento. No se puede confundir el liderazgo con el poder, pues el liderazgo logra influir en las personas para que estas se desempeñen de manera voluntaria en su trabajo y contribuyan en la consecución de objetivos y en los resultados esperados; un buen líder logra convertir la resistencia de las personas en compromiso hacia la organización, de manera que los verdaderos líderes son los principales agentes del cambio, que se refleja en impacto positivo para las organizaciones.

## Cultura

Para este proyecto de investigación, esta subcategoría se asoció al autocontrol, entendido como la capacidad que tienen las personas de todos los niveles de la organización para la realización de sus funciones, determinar en dónde hay falencias y aplicar los correctivos necesarios; esto contribuye al logro de los objetivos y, en consecuencia, a la satisfacción del cliente. En dos de las Secretarías de Educación estudiadas se encuentran funcionarios con sentido de pertenencia y compromiso frente a sus funciones, el mantenimiento del sistema y la mejora continua. En una de ellas, aunque también se reflejan estas características, se puede apreciar que la constante rotación de personal o los cambios de procesos de los funcionarios generan traumatismos, pues la mayoría de las personas reflejan temor e incertidumbre frente a los cambios. Es de anotar que el componente de gente y cultura, establecido por el MEN, ha contribuido en gran medida en este tema del autocontrol para que los funcionarios realicen su quehacer diario de manera asertiva y organizada, promoviendo la mejora continua y el autocontrol. Igualmente, los entrevistados manifiestan que las auditorías les permiten detectar las desviaciones para implementar los planes de mejoramiento. Consideramos que el tema del autocontrol es diferente a las auditorías porque aquel se refiere a lo que el propio individuo identifica y a las acciones que establece para corregir y mejorar.

## Competencias del personal

Esta subcategoría, relacionada específicamente con el requisito de la NTC-ISO 9001:2008, numerales 6 (gestión de los recursos), 6.2 (recursos humanos) y 6.2.2 (competencia, formación y toma de conciencia), está ligada al presente proyecto de investigación porque establece que el personal que realice trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, la

formación, las habilidades y la experiencia. Para el caso, competencia en el sector público se refiere a la capacidad que tienen las personas para desempeñarse en diferentes contextos, con base en los requerimientos de calidad y los resultados esperados. De la misma manera, cuando sea necesario, la organización debe proporcionar la formación y desarrollar acciones para lograr la competencia del personal y la evaluación de la eficacia de las actividades desarrolladas.

De lo expresado por los entrevistados, se determina que en las tres Secretarías de Educación objeto de estudio se realizan capacitaciones, pero es evidente que estas no se hacen bajo los parámetros que el “Plan Institucional de Capacitación - PIC” del Departamento Administrativo de la Función Pública establece de acuerdo con la normatividad vigente (Ley 1567 de 1998, Ley 909 de 2004), especialmente y en lo que se refieren a la metodología adecuada para el desarrollo del PIC y de los programas de inducción y reinducción dirigidos al fortalecimiento de competencias. Igualmente, no se observa que se realicen evaluación y seguimiento del impacto de las capacitaciones. Los entrevistados manifiestan que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) es la entidad que ha proporcionado los recursos y realiza las capacitaciones según lo establecido en el componente de gente y cultura, las cuales son eventuales; por lo tanto, es evidente que en las Secretarías de Educación no se le da a este tema la importancia que merece para facilitar el logro de los objetivos y tampoco se apropian los recursos suficientes para capacitación y fortalecer, de esta manera, las competencias del personal.

En las Secretarías de Educación 1 y 3, el tema de capacitación depende, en gran parte, de las respectivas alcaldías, y no se evidencia el establecimiento de un plan de formación y capacitación para los funcionarios, esto por falta de recursos o porque este aspecto estuvo apoyado por el MEN en años anteriores. En el

caso de la Secretaría de Educación 2, dependen del Sector Central de la Gobernación, se tiene un plan de capacitación, inducción y reinducción para docentes, directivos docentes y personal administrativo en las diferentes sedes. De igual forma, se realizan capacitaciones virtuales con el fin de evitar el desplazamiento de los docentes desde los diferentes municipios. Los funcionarios de la Secretaría de Educación 2 son programados para tomar la capacitación por parte del Sector Central, teniendo en cuenta que la Secretaría de Educación forma parte de dicho sector.

Igualmente, los entrevistados manifiestan que algunas veces las capacitaciones son dirigidas a personal al que no le competen, que no tienen en cuenta sus áreas de trabajo ni sus funciones; la otra situación que se presenta es que los empleados no asisten por falta de tiempo, lo que implica que los recursos no son aprovechados eficientemente. Lo que sí es claro es que el fortalecimiento de las competencias facilita la toma de conciencia por parte del personal, y los dos aspectos están directamente relacionados con el logro de los objetivos en la organización.

## Conocimiento y percepción

Con relación a esta subcategoría, se puede concluir que, aunque los entrevistados manifestaron diferentes conceptos sobre la toma de conciencia por parte del personal frente al sistema de gestión de la calidad, se evidencia un desconocimiento del requisito 6.2.2 (d) de la norma. Consideran que toma de conciencia es tener apropiación del sistema, el cumplimiento de los requisitos, el perfil del cargo y cómo aporta de manera individual al cumplimiento de los objetivos y en la operación de los demás procesos; reconocen que el liderazgo de los responsables de los procesos es muy importante para que el personal tome conciencia, así como también es relevante tener en cuenta las actividades que cada uno realiza, dar directrices

claras, contar con una cultura de autocontrolar lo que cada uno hace; agregan que con la mejora continua se aporta a la toma de conciencia, a tener responsabilidad y compromiso con las actividades diarias y al convencimiento de la importancia del SGC.

En general, en las tres Secretarías de Educación se puede decir que no hay conocimiento claro del requisito establecido en la norma ISO 9001: 2008 y que no se tienen en cuenta en los diferentes procesos de auditoría; además, falta claridad respecto del concepto de toma de conciencia por parte del personal.

## Limitaciones

Esta subcategoría se refiere a las fallas y dificultades que se presentaron en la implementación y operación del sistema de gestión de la calidad en las tres Secretarías. De las entrevistas realizadas, se concluye que se presentan las siguientes fallas: 1) falta de planificación y afán de conseguir la certificación de calidad en tiempo récord; 2) falta de capacitación y acompañamiento en la etapa de implementación y posterior; 3) desarrollo de procesos complejos e innecesarios; 4) falta de coherencia entre lo que se hace y lo que está escrito en los procedimientos; 5) la capacitación no se da en todos los niveles de la entidad, lo que conlleva pensar que el SGC corresponde solamente a unas personas y, por esta razón, los demás ignoran el tema; 6) la inducción se realiza mucho tiempo después del ingreso de las personas; 7) la información no llega a todos los niveles de la entidad y se queda especialmente en las personas responsables del SGC, sumado a que no se utilizan los métodos apropiados para socializar de acuerdo con el nivel en el que se desempeña el funcionario; 8) rotación del personal y 9) falta de planificación de los recursos.

Se distinguen también las siguientes dificultades: 1) resistencia al cambio por parte del personal; 2) posturas negligentes de los directivos, especialmente

por factores políticos; 3) las personas son la principal barrera por su apatía al trabajo en equipo y por querer sobresalir individualmente; 4) procesos fallidos de implementación hacen que se pierda la credibilidad hacia el SGC; 5) el SGC se considera adicional a las funciones; 6) pasar de trabajar por funciones a hacerlo por procesos; 7) no entender la utilidad del SGC como instrumento de gestión; 8) falta de cultura de autocontrol y 9) no se tiene en cuenta el requisito 6.2.2 (d) en los procesos de auditoría.

Ahora bien, a partir de los resultados de las entrevistas, las investigadoras consideran que los aspectos que impiden que el personal tome conciencia frente al SGC son los siguientes: 1) falta de una adecuada planificación, 2) falta de liderazgo, 3) falta de competencias del personal, 4) la comunicación y 5) la cultura. Además, se incluye el no tener en cuenta en las auditorías específicamente el requisito establecido en el numeral 6.2.2 (d) de la norma ISO 9001: 2008, lo que indica que la organización lo cataloga como no relevante, siendo el más importante de todos en el éxito de los sistemas de gestión. Otra falla es la rotación del personal cuando no se establecen estrategias encaminadas a la gestión del conocimiento y el no involucrar al personal de todos los niveles en estos procesos.

## Mejora continua

En las tres Secretarías de Educación se considera que día a día el sistema de gestión de la calidad evidencia mejoramiento en todos los aspectos. En esto contribuye el establecimiento de los indicadores por proceso y los procesos de auditoría. Las reuniones que realizan los directivos también contribuyen a identificar los aspectos por mejorar y a establecer los planes de mejoramiento correspondientes. No se hizo mención a aspectos importantes como el seguimiento a los procesos por parte de los líderes y la revisión por la dirección.

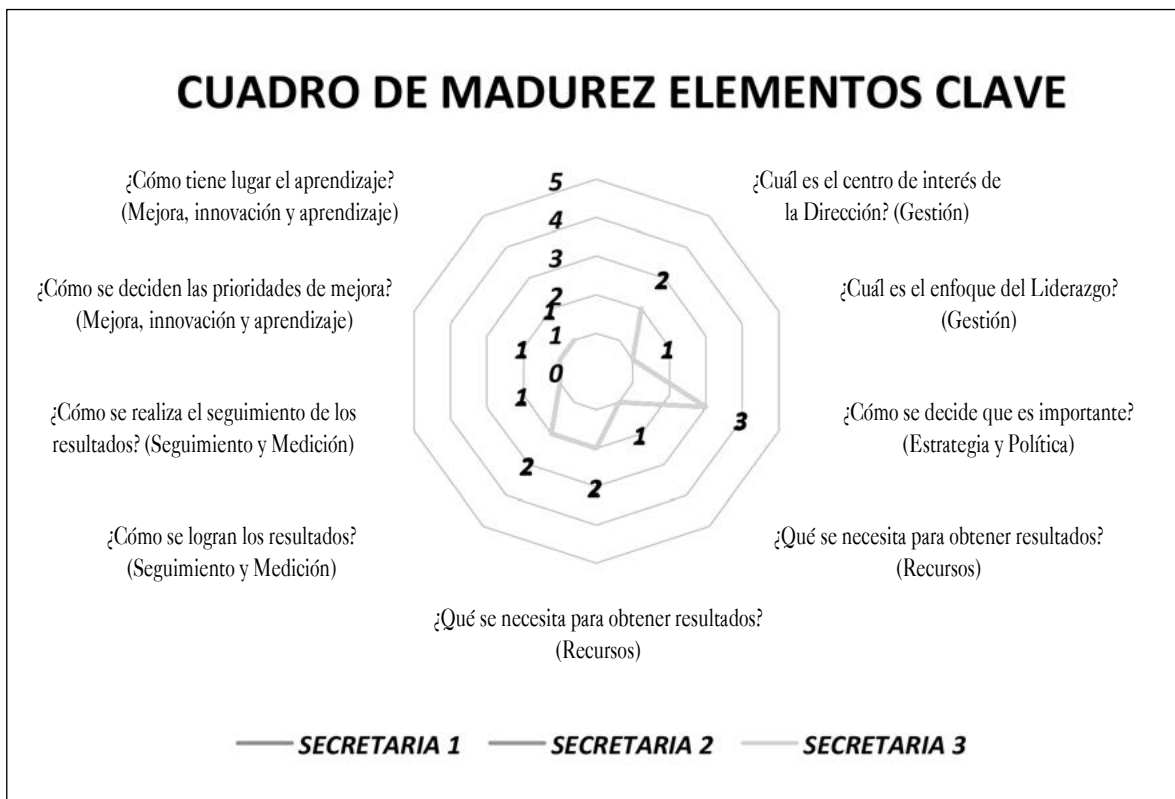
## Participación del personal

El talento humano es el recurso más importante en cualquier organización y no se puede desconocer que el compromiso y la idoneidad son fundamentales para el éxito del SGC. En las Secretarías de Educación objeto de estudio, se evidencia que en el momento de la implementación del SGC, no se involucró a todo el personal, lo cual ha dificultado su operación y la toma de conciencia de la importancia del SGC como instrumento que facilita y organiza la realización de las actividades y el cumplimiento de las funciones. A pesar de las capacitaciones y la inducción que se realiza a los funcionarios, estas actividades no han sido suficientes

para que todos comprendan el tema en la misma medida y se sientan comprometidos e identificados en la contribución hacia el cumplimiento de los objetivos. Se puede decir que falta implementar estrategias que faciliten el proceso y el logro de los objetivos que se persiguen al implementar un SGC.

Para establecer el grado de madurez de las Secretarías de Educación, estudiadas se realizó en ellas la autoevaluación de los niveles de madurez de acuerdo con los aspectos planteados como elementos clave y apartados descritos en la NTC-ISO 9004:2010, como se presenta a continuación:

Figura 1. Cuadro de madurez elementos clave



Fuente: autoras (2015).

Figura 2. Resultado cuadro de madurez apartados



Fuente: autoras (2015).

Los SGC han sido una estrategia de las organizaciones, por medio de los cuales la alta dirección busca mejorar su desempeño frente a sus procesos y la obtención de certificación por exigencias del entorno. Esto se evidenció en las Secretarías de Educación seleccionadas, donde la motivación principal fue obtener una certificación que les proporcionara beneficios, como estatus, mejorar su imagen y tener independencia.

Por tal motivo, luego de revisar las teorías sobre el tema, se realizó un comparativo con autores como Saizarbitoria, Llinás, Ishikawa, Crosby, entre otros, para reafirmar sus teorías con los resultados obtenidos en la investigación de las Secretarías de Educación objeto de estudio.

El estudio de Iñaki Heras Saizarbitoria, que plasma que no hay suficientes investigaciones que tengan relación con la toma de conciencia frente a los sistemas

de gestión de la calidad (Heras, 2009) fue relevante para esta estudio al corroborar que los funcionarios de las Secretarías de Educación entrevistados no tienen la percepción sobre la toma de conciencia frente al SGC y lo ven de forma aislada, lo cual se refleja en la ejecución de las tareas diarias, realizadas de una forma automatizada por el cumplimiento de requisitos para mantener una certificación.

Además, este autor señala que la cultura es un eje fundamental para que las personas se apropien del sistema de gestión de la calidad. En esta investigación, la cultura fue asumida como una subcategoría relacionada con el autocontrol, según lo establecido en el MECI 2014, el cual refiere que es la capacidad que tienen las personas de considerar el control de sus acciones, actuaciones y responsabilidades mediante sus propios mecanismos, en donde debe prevalecer

lo colectivo antes que lo individual (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014), lo cual tiene relación con la cultura, que es la que permite la toma de conciencia de sí mismo con compromiso y pertinencia. Sin embargo, en las Secretarías de Educación estudiadas, especialmente en la segunda, los entrevistados manifestaron que la cultura influye en la apropiación del SGC, lo que se evidencia en la resistencia y en el impacto esperado.

Frente al tema de motivación para la implementación y la certificación del SGC, en las Secretarías de Educación ha sido más por un requerimiento del Ministerio en su proceso de modernización que por iniciativa propia. Hay funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos que manifestaron que a pesar de hacer las cosas bien, no se exalta su buen trabajo por parte de los líderes de los procesos, quienes son los que reciben los reconocimientos al final por los resultados obtenidos.

Como afirma Philip Crosby, la motivación está ligada al entorno y a que la dirección no vea el sistema como “cosas” por hacer, sino que dependen de personas que necesitan de estímulos y de reconocimientos para poder generar cambios significativos a la organización (Vargas y Aldana, 2011). Por esta razón se reconoce que la teoría según la cual la calidad empieza con las personas y no con las cosas no ha sido entendida aún por la alta dirección.

De acuerdo con los hallazgos en las respuestas de los entrevistados, se ratificó la teoría de Kaoru Ishikawa, que plantea la capacitación y la difusión de la información como puntos primordiales para el sistema (Ishikawa, 1997). También se definió en las Secretarías de Educación que las capacitaciones están asignadas a pocas personas involucradas en los procesos, o inclusive a aquellas que no forman parte de los procesos, siendo este un tema importante en los procesos de

inducción, reinducción y cumplimiento de objetivos, ya que las competencias del personal influyen para que el sistema de gestión de la calidad tenga el impacto esperado en las Secretarías de Educación.

En cuanto al cumplimiento de metas u objetivos, la dirección debe orientar la forma como pueden cumplirse y mantenerse los sistemas de gestión de la calidad. Por ello, revisando la propuesta de Deming de 14 puntos estratégicos para la alta dirección para facilitar este cumplimiento, uno de ellos habla de adoptar una conciencia de calidad, que no es percibida en las Secretarías de Educación, ya que el cambio a una nueva filosofía no es fácil para un equipo de trabajo que tiene constantes rotaciones, situación que impide que las competencias se fortalezcan; además, la motivación es una causa externa y el concepto de conciencia no está definido desde la alta gerencia. Lo anterior ocasiona que los procesos no tengan continuidad y se enmarquen dentro de parámetros de cumplimiento de metas, en este caso, de una certificación por cumplimiento, mas no por la convicción de que genera una mejora continua y un avance en los procesos.

La relación de las teorías investigadas con los resultados del proyecto de investigación indicó una vez más que el talento humano es fundamental en cualquier organización y que sin él no existirían. Pero la manera el tema de la conciencia es abordado en las organizaciones es subjetiva y sigue siendo intangible, ya que, como lo dice Llinás, sin realidad no hay conciencia (Llinás, 2002), y es allí donde los entrevistados mostraron diferencias en su apreciación frente a este concepto, pues en las Secretarías de Educación, la realidad está sujeta a cumplimiento, pero no a la interiorización del proceso.

Para Piaget, la acción tiende hacia un fin y se satisface cuando se alcanza ese fin (Piaget, 1981). Con relación a esto, se observó que en las Secretarías de Educación el fin era conseguir la certificación y lograr

un reconocimiento, ignorando un elemento importante como lo es el pensamiento de los funcionarios en cuanto a sus realidades y propósitos, desconociendo, además, el entorno en el que ejecutan sus tareas diarias.

Por otro lado, la teoría de Piaget se refiere a que la conciencia es vista como un proceso de normas para que el individuo logre cumplir con lo requerido; esto se evidenció en la medida en que los funcionarios de los diferentes niveles de las Secretarías de Educación realizaron sus actividades de acuerdo con las especificaciones de la tarea o de las funciones contratadas, según lo expresado por los entrevistados. Si existe claridad en la orientación de los procesos, se podrán igualmente cumplir los objetivos, pero siempre con el respeto, como bien lo afirma Piaget. El respeto es el más alto nivel del ser humano, pero cuando existen diferencias de jerarquías es difícil interpretar el sentido de pertenencia en el personal de las Secretarías de Educación y en la igualdad de oportunidades.

Por otra parte, Henao (1992) refiere que el mejoramiento continuo debe estar acompañado de un verdadero desarrollo, en el marco de un proyecto que oriente los procesos de cambio, lo cual no se evidenció en el estudio realizado en las Secretarías de Educación, ya que los entrevistados no tienen una visión hacia el cambio, sino de conservación de lo establecido.

Para finalizar, se concluye que las teorías están muy cercanas a la realidad de las Secretarías de Educación, y que de una u otra forma estas teorías se cumplirán en la medida en que las organizaciones entiendan que los sistemas de gestión son importantes, pero que estos dependen de personas que dirijan el logro de los objetivos mediante un proceso personalizado de conciencia individual y colectiva liderado desde la alta dirección, que además requiere de seguimiento y planeación y de

convertirlo en un aliado para la organización, mas no a ser una tarea más de las funciones asignadas.

## CONCLUSIONES

En las Secretarías de Educación estudiadas no hay claridad sobre la percepción del concepto “toma de conciencia frente al sistema de gestión de calidad”. Las funciones se realizan más por cumplir con lo establecido o por la obtención de la certificación que por convicción propia.

El requisito de la norma NTC-ISO 9001:2008 en cuanto a recursos humanos, específicamente en su numeral 6.2.2 (d), no está teniendo la importancia que demanda en los procesos de auditorías que se realizan.

De acuerdo con los resultados de la investigación, la autoevaluación realizada conforme a los niveles de madurez descritos en la NTC-ISO 9004:2010 permitió evidenciar los aspectos por mejorar referentes a los modelos de excelencia.

La toma de conciencia y el instrumento de autoevaluación están relacionados por los aspectos definidos y las categorías establecidas. Teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas realizadas al personal de las Secretarías de Educación objeto de estudio, se realizó la autoevaluación de los elementos claves, lo que las ubica especialmente en el nivel 1, y, de acuerdo con los aspectos establecidos en los apartados, en nivel 2. Este resultado las coloca distantes de un del modelo de excelencia.

En las tres entidades objeto de estudio se evidenció que la falta de estrategias de comunicación organizacional afecta la operación y el mantenimiento del SGC, así como el llegar adecuadamente a las personas.

En cuanto a la toma de conciencia y al instrumento de autoevaluación, se evidenció que están

interrelacionados en razón a que la mayoría de los aspectos que se establecieron como subcategorías en esta investigación son similares a los determinados en los niveles de madurez.

Según los resultados de la investigación, se determinó que las principales causas de la falta de toma de conciencia del personal en las Secretarías de Educación objeto de estudio tienen que ver con la inadecuada planificación, la falta de liderazgo, las competencias del personal, las comunicaciones y la cultura.

En las Secretarías de Educación estudiadas, se observó que uno de los principales factores que influyó en la difícil tarea de conseguir la certificación fue especialmente la falta de planificación y liderazgo adecuados, lo cual implicó tener varios procesos fallidos e hizo que se perdiera la credibilidad sobre el sistema de gestión de la calidad y su eficacia.

Con relación a la comunicación, en las entidades objeto de estudio se demostró especialmente la realización de reuniones periódicas y en la Secretaría de Educación 2, la implementación de herramientas tecnológicas, pero sin reflejar el impacto esperado dentro de una comunicación efectiva.

En las Secretarías de Educación objeto de estudio, el Ministerio de Educación Nacional contribuyó en gran parte con recursos para los procesos de capacitación, pero se evidencia que su colaboración no es continua y que no existe un plan de capacitación formalmente establecido acorde con las necesidades de las entidades y del perfil de las personas que laboran en ellas. Igualmente, los procesos de inducción y de reinducción no se realizan oportunamente y con la profundidad que se requiere. Así mismo, estas entidades por ser de carácter público, se ven afectadas por la alta rotación del personal, lo cual influye en la pérdida del conocimiento.

## REFERENCIAS

- Amorós, E. (2009). *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de las ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – USAT.
- Beltri, F. (2008). Maduración y conciencia organizacional. Developing and Organizational Consciousness. *Revista Acción Psicológica*, 5(1), 41-55. Recuperado de [goo.gl/2Pf5H9](http://goo.gl/2Pf5H9)
- Calderón, H. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55. Recuperado de [goo.gl/akcK0c](http://goo.gl/akcK0c)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). *Manual técnico del modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI*. Bogotá: Autor. Recuperado de <https://goo.gl/RaIv5V>
- Drillaeu, T. (2013). *El despertar de la conciencia ecológica internacional*. Recuperado de [goo.gl/pKBeJF](http://goo.gl/pKBeJF)
- Garza, H., Abreu, J. y Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(1), 194-249. Recuperado de [goo.gl/2pCokX](http://goo.gl/2pCokX)
- Henao, G. (1992). El papel de la conciencia humana en el proceso de la calidad total. *Revista Universidad Eafit*, 87, 11-14. Recuperado de [goo.gl/rXzvNA](http://goo.gl/rXzvNA)
- Heras, I. (2009). *Interiorización de ISO 9001 y eficiencia en costes*. Un estudio de caso. Recuperado de [goo.gl/fXR6Iv](http://goo.gl/fXR6Iv)
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC. (2009). *Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. NTC – ISO 9000*. Bogotá: ICONTEC.



- \_\_\_\_\_. (2008a). *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. NTC – ISO 9004*. Bogotá: ICONTEC.
- \_\_\_\_\_. (2008b). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. NTC – ISO 9001*. Bogotá: ICONTEC.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. NTC – ISO 9001*. Bogotá: ICONTEC.
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Linás, R. (2002). *El cerebro y el mito del yo*. Barcelona: Belacqua.
- Martínez, J. (2014). *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región sur – oeste de República Dominicana: Caso DGII Banreservas e Infotec* (Tesis doctoral). Honolulu: Atlantic International University.
- Organización Internacional de Normalización. (2008). *NTC-ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Normas fundamentales sobre Gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación*. Bogotá: ICONTEC.
- Packer, M. (2010). *La investigación hermenéutica en el estudio de la conducta humana*. Recuperado de [goo.gl/y20hGE](http://goo.gl/y20hGE)
- Pérez, L. (2009). Calidad: Algunas reflexiones más allá de los formatos. *Revista Universidad de La Salle*, 48, 181-189. Recuperado de [goo.gl/lCa108](http://goo.gl/lCa108)
- Piaget, J. (1981). *La toma de conciencia*. Madrid: Morata.
- Semana. (24 de abril de 1995). El hombre que descifró el cerebro. *Semana*. Recuperado de [goo.gl/DrZ3tD](http://goo.gl/DrZ3tD)
- Silva, J. (2008). Felicidad: La evolución como categoría científica la relación con el desarrollo. *IB. Revista de la Información Básica*, 3(1), 62-77. Recuperado de [goo.gl/4K4225](http://goo.gl/4K4225)
- Summers, D. (2004). *Quality Management: Creating and Sustaining Organizational Effectiveness*. Indiana: Pearson Prentice Hall.
- Universidad Industrial de Santander. (2014). *Procedimiento de Comunicación y toma de conciencia. Proceso Talento Humano. Subproceso Seguridad y Salud Ocupacional*. Bucaramanga: UIS. Recuperado de <https://goo.gl/XO8DLb>
- Universidad Nacional De Colombia – Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo. (2014). Circular n.o 016. Bogotá: Autor. Recuperado de [http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos\\_base/Circular\\_16\\_2014\\_DNP.pdf](http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/Circular_16_2014_DNP.pdf)
- Uribe, M. E. (2011). *Los sistemas de gestión de la calidad. El enfoque teórico y la aplicación empresarial*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Vargas, M. y Aldana, L. (2011). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas* (2.a ed.). Bogotá: Universidad de La Sabana y ECOE Ediciones.
- Vargas, A. y Rodríguez, F. (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. *Revista Signos*, 3(1), 71-91. DOI: 10.15332/s2145-1389.2011.0001.04
- Zucker, L. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annul Review of Sociology*, 13, 443-464. DOI: 10.1146/annurev.so.13.080187.002303