

Estrategias metodológicas para la toma de conciencia en las personas de la Secretaría de Educación de San Andrés, frente al Sistema de Gestión de la Calidad*

Methodological strategies for the awareness of the people of the Secretary of Education of San Andrés, in front of the Quality Management System

Estratégias metodológicas para conscientizar às pessoas da Secretaria de Educação de San Andrés, ante o Sistema de Gestão de Qualidade

Recibido: 15 de mayo de 2017
Revisado: 13 de agosto de 2017
Aceptado: 12 de septiembre de 2017

*Ximena Mclean Chaves***
Secretaría de Educación de San Andrés Isla

* Artículo de resultado de investigación. DOI: <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0002.07>

** Magíster en Calidad y Gestión Integral. Bacterióloga. Bacterióloga en la IPS Omalina Owkin. Correo electrónico: onelove19040@hotmail.com

RESUMEN

La organización es un sistema social que contiene elementos interrelacionados y que interactúan entre sí para lograr un objetivo en común, entre estos elementos se encuentran las personas, es en ellas donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad. Se necesita un talento humano consciente de la política de calidad, los objetivos de calidad pertinentes y de su contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (NTC ISO 9001:2015). Este estudio busca proponer estrategias para fortalecer la toma de conciencia frente al Sistema de Gestión de la Calidad de la Secretaría de Educación de San Andrés Isla con el fin de que este logre sus propósitos. Para responder a los objetivos de la investigación, se aplica a los funcionarios encuestas previamente validadas por expertos, con lo cual se busca analizar el estado del personal frente al Sistema de Gestión de la Calidad antes y después de la aplicación de las estrategias. Las estrategias aplicadas son autoridad y responsabilidad y comunicación interna, estas llevadas a los funcionarios a través de talleres en donde se aplica la técnica *gund ho* enfocada en el direccionamiento estratégico, la gerencia por procesos en donde se tiene el control sobre el trabajo que se realiza y el reconocimiento al trabajo.

Palabras clave: estrategias toma de conciencia, talento humano, Sistema de Gestión de la Calidad, ISO 9001:2015.

ABSTRACT

The organization is a social system that contains interrelated elements and that interact with each other to achieve a common goal, among these elements are

people, It is in them that much of the success or failure of an entity rests; According to NTC-ISO 9001:2015 human talent is needed, aware of relevant quality objectives and policies, their contribution to the effectiveness of the quality management system, including the benefits of improved performance and the implications of non-compliance of the requirements of the Quality Management System. This study seeks to propose strategies to strengthen the awareness of the Quality Management System of the Secretary of Education of San Andrés Island in order to achieve this purpose. In order to respond to the objectives of the research, officials previously validated by experts are asked to analyze the status of the personnel before the Quality Management System before and after the implementation of the strategies. The strategies applied are authority and responsibility and the internal communication, these are taken to the officials through workshops where the *gund ho* technique is focused in the strategic direction, the management by processes where one has the control over the work that is Performs and recognition to work.

Keywords: strategies awareness, human talent, Quality Management System, ISO 9001:2015.

RESUMO

A organização é um sistema social que contém elementos interligados e que juntos interagem para atingir um objetivo em comum, entre esses elementos estão às pessoas, são nelas onde estão grande parte do sucesso ou fracasso de uma entidade; é necessário um talento humano consciente da política de qualidade, os objetivos de qualidade relevantes e sua contribuição para a eficácia do sistema de gestão de qualidade, incluídos os benefícios de uma melhoria do desempenho e as implicações do não cumprimento dos requisitos do Sistema de Gestão de Qualidade (NTC ISO 9001:2015).

Este estudio propõe estratégias para fortalecer a consciência ante o Sistema de Gestão de Qualidade da Secretaria de Educação da Ilha de San Andrés, para atingir seus fins. Para responder aos objetivos da pesquisa, aplica-se aos funcionários questões previamente validadas por especialistas, com o fim de analisar o estado do pessoal diante do Sistema de Gestão de Qualidade antes e depois da aplicação das estratégias. As estratégias aplicadas são; autoridade, responsabilidade e comunicação interna, estas são levadas aos funcionários através de capacitações, onde se aplica o técnica *gung ho* focado numa direção estratégica, a gestão por processos, onde se tem o controle sobre o trabalho realizado e o reconhecimento do trabalho.

Palavras-chave: estratégias com consciência, talento humano, Sistema de Gestão de Qualidade, ISO 9001:2015

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para ser competitivas requieren mejorar su gestión, para ello cuentan con las normas técnicas internacionales que orientan la implementación de sistemas de gestión como herramientas gerenciales de mejoramiento (Atehortúa, Bustamante y Valencia, 2013), para lo cual es necesario tener conciencia organizativa, dado que esta le permite madurar y transformarse (Beltri, 2008; Chávez, 2009; Cruz, 2001; Mariñez, 2013; Petit, 2012). La norma técnica colombiana ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad y les facilita a las organizaciones mejorar sus productos o servicios, y por ende, la satisfacción del cliente. El numeral 7.3 de dicha norma, establece que la organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la entidad misma, tomen conciencia de la política y objetivos de calidad pertinentes, su contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, incluidos los benefi-

cios de una mejora del desempeño y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos de este sistema.

Para cumplir este requisito, es necesario que la empresa desarrolle planes de capacitación y formación permanentes desde el inicio de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, que permitan sensibilizar al personal sobre la importancia de la toma de conciencia para el mejoramiento del desempeño de la misma organización y el cumplimiento de sus objetivos (Amorós, 2009; Enciso, 2004; Henao, 1992; Londoño, Sabogal y Rodríguez, 2016).

Como resultado de esta investigación, se encuentra que existen elementos expresados en la misma norma ISO 9001:2015 (en el numeral 5.3: roles, responsabilidades y autoridades en la organización en el numeral 7.4: comunicación), aspectos que permiten al personal desarrollar más a profundidad esta conciencia, al igual que existen técnicas como *gung ho* (en español, “el arte de trabajar juntos”) que permiten al trabajador darse cuenta de que su trabajo vale la pena, de tomar el control de este y establecer un programa de felicitaciones mutuas (Guardia, Ramírez y Zúñiga, 2011). Todo esto con la aplicación de canales de comunicación eficaces que puedan hacer fluir la información (Calderón, 2013; Marchiori, 2011; Mañas y Grau, 2015; Quijano, 2016).

METODOLOGÍA

Esta investigación parte de un enfoque cualitativo, de manera que la información que se recopile forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado. Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Este enfoque busca describir, comprender e interpretar los fenómenos, considerando las percepciones y significados derivados de las experiencias de los personas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El alcance de la investigación es propositivo o prospectivo, dado que parte de una fase de diagnóstico de la situación actual, a partir de lo cual se proponen estrategias que conduzcan a lograr una toma de conciencia apropiada para la implantación del sistema de gestión de calidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Inicialmente se hace un análisis de la norma ISO 9001:2015 y los documentos relacionados como ISO 9000, 9004, 10018, GP 1000, y el modelo *gung ho*, técnica utilizada para la aplicación de las estrategias; esto con el fin de identificar los requisitos asociados a la toma de conciencia. Para esto se realiza una matriz de aspectos humanos del Sistema de Gestión de la Calidad vs. modelos de gestión de calidad relacionados con ISO 9001:2015, con el propósito de hacer una integración sobre los requisitos y conceptos y realizar un consenso sobre los principales elementos a tener en cuenta en el proceso de toma de conciencia frente al Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.

Como criterios para analizar la matriz se tuvieron en cuenta la coherencia de los conceptos en los diferentes enfoques sobre gestión de la calidad y la consistencia de estos conceptos con los planteamientos de la técnica *gung ho*.

Con la ayuda de un instrumento de encuesta previamente validado por expertos, se realiza el análisis del estado del personal frente al Sistema de Gestión de la Calidad, este diagnóstico determina el conocimiento de los servidores sobre la planeación estratégica de la organización, competencias de las personas y comunicación interna.

Para la aplicación de las estrategias definidas se utilizan dos herramientas: un taller sobre autoridad y responsabilidad utilizando el modelo *Gung ho* y otro taller sobre comunicación interna. *gung ho* es una técnica que se fundamenta en la observación del comportamiento de ciertos animales (la ardilla, el castor y el ganso) para el logro de sus objetivos.

El espíritu de la ardilla. El trabajo vale la pena porque beneficia a alguien y en el caso de la Secretaría de Educación de San Andrés, a la comunidad, todos trabajan hacia una meta compartida y los valores sirven de guía para todos los planes, decisiones y actuaciones (direccionamiento estratégico).

El estilo del castor. En este el funcionario ejerce el control sobre el cumplimiento de la meta y para esto debe tener acceso a la información (gerencia por procesos).

El don del ganso. Con el don del ganso se busca implementar en la organización un sistema de reconocimiento al trabajo, se celebra el progreso, no solamente los resultados.

La técnica utilizada para mejorar la comunicación interna consiste en fortalecer los conocimientos sobre los canales de comunicación que tiene la entidad, transmitir a los empleados la importancia de una buena comunicación permitiendo informar los planes de la entidad y las estrategias para ejecutarlos, además de cómo motivar al personal.

Para la validación de estas estrategias se aplica nuevamente el instrumento de encuesta que se utilizó para analizar el estado del personal inicialmente; esto con el fin de observar los cambios que se dieron después de la aplicación de las estrategias y así, con esto y con la asesoría de expertos en el tema, validarlas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta la información más relevante que resulta del procesamiento de los datos, en relación con el cumplimiento de los objetivos.

En el análisis de la norma ISO 9001:2015 y los documentos relacionados para identificar los requerimientos asociados a la toma de conciencia de las personas, se obtiene como resultado que existen elementos

como la autoridad, la responsabilidad y la comunicación interna, claves para iniciar el proceso de toma de conciencia en el personal. Cuando las personas tienen una comprensión clara de su autoridad y responsabilidad, son ellas las más comprometidas y conscientes de su contribución al logro de los objetivos y políticas de calidad, a la eficacia del sistema y a las implicaciones de la no calidad (ver Tabla 1).

Tabla 1. Aspectos humanos Sistema de Gestión de la Calidad *versus* modelos de gestión de calidad.

Norma	Toma de conciencia	Rol responsabilidad y autoridad	Compromiso	Competencia	Comunicación interna y externa
ISO 9000	2.2.5.5 La toma de conciencia se logra cuando las personas entienden sus responsabilidades, y cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización.	3.1.5 Persona o grupo de personas a quienes se ha asignado la responsabilidad para tomar decisiones sobre la configuración.	3.1.4 Participación activa y contribución a las actividades para lograr objetivos compartidos.	3.10.4 Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos.	2.2.5.5 La comunicación interna planificada y eficaz (es decir, en toda la organización) y la externa (es decir, con las partes interesadas y pertinentes), fomenta el compromiso de las personas y aumenta la comprensión del contexto de la organización. Las necesidades y expectativas de los consumidores y otras partes interesadas y relacionadas al SGC.
ISO 9001	7.3 La organización debe asegurarse de que las personas tomen conciencia de la política de calidad, los objetivos de la calidad, su contribución a la eficacia del SGC y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC.	5.3 La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.	5.1.1 La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad, comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia.	7.2 La organización debe determinar la competencia necesaria de las personas que realizan bajo su control, un trabajo que afecta el desempeño y eficacia del SGC.	7.4 La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC, que incluyan qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar y quién comunica.

Norma	Toma de conciencia	Rol responsabilidad y autoridad	Compromiso	Competencia	Comunicación interna y externa
ISO 9004	NA	<p>7.3 La organización debería designar, para cada proceso, a un gestor del proceso (a quien a menudo se le denomina “dueño de proceso”) con la responsabilidad y la autoridad definidas para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso y su interacción con otros procesos. El gestor del proceso podría ser una persona o un equipo, dependiendo de la naturaleza del proceso y de la cultura de la organización.</p>	NA	<p>6.3.2 Para asegurarse de que la organización cuenta con las competencias necesarias, debería establecer y mantener un “plan de desarrollo de las personas” y procesos asociados, que deberían ayudar a la organización a identificar, desarrollar y mejorar las competencias de las personas.</p>	<p>5.4. La comunicación eficaz de la estrategia y las políticas es esencial para el éxito sostenido de la organización.</p> <p>El proceso de comunicación de la organización debería operar tanto vertical como horizontalmente y debería estar adaptado a las distintas necesidades de sus destinatarios. Por ejemplo, la misma información se puede transmitir de manera diferente a las personas en la organización y a los clientes u otras partes interesadas.</p>
NTC 10018	<p>6.2.2 La organización debería:</p> <p>Hacer que las personas tomen conciencia de cómo contribuyen a los resultados de la organización.</p>	<p>5.5.1 Para asegurarse de que las responsabilidades están definidas y comunicadas, la alta dirección debería:</p> <p>Especificar los roles y responsabilidades de la dirección y supervisores en materia de participación activa y de competencia de las personas.</p> <p>Proporcionar a los individuos una explicación de sus roles y responsabilidades.</p> <p>Asegurarse de que las personas tengan la responsabilidad y autoridad necesarias para desempeñar sus funciones con eficacia dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>	<p>A.8 Cuando las personas están totalmente comprometidas en las actividades de una organización, experimentan más satisfacción personal y la organización consecuentemente lleva a cabo sus actividades más eficazmente.</p> <p>El compromiso es el resultado de una contratación eficaz, seguido de una introducción para la fuerza de trabajo a través de un proceso de toma de conciencia. El compromiso exitoso requiere entonces tanto del compromiso de los líderes como el de las personas.</p>	<p>6.2.2 Al evaluar los requisitos de competencia y al desarrollar las necesidades de competencia, la alta dirección debería:</p> <p>Asegurarse de que la formación se proporciona basada en los requisitos de competencia.</p> <p>Explicar los roles de las personas y las competencias y requisitos necesarios para lograr los objetivos de la calidad.</p>	<p>5.5.3 En la comunicación de la eficacia y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad a las personas, la alta dirección debería:</p> <p>Establecer sistemas de comunicación “descendentes” y “ascendentes”.</p> <p>Utilizar técnicas tales como la “sesión informática grupal” (<i>team briefing</i>) para comunicar la información.</p> <p>Realizar el seguimiento de la eficacia de los sistemas de comunicación.</p>

Norma	Toma de conciencia	Rol responsabilidad y autoridad	Compromiso	Competencia	Comunicación interna y externa
GP 1000	<p>6.2.2 La entidad debe:</p> <p>Asegurarse de que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.</p>	<p>5.5.1 La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la entidad.</p>	<p>1.2 Se han identificado los siguientes principios de gestión de la calidad, que pueden ser utilizados por la alta dirección, con el fin de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño:</p> <p>Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas: es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, el cual permite el logro de los objetivos de la entidad.</p>	<p>6.2.2 La entidad debe:</p> <p>Determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.</p> <p>Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera.</p>	<p>5.5.3 La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la entidad y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia, la eficiencia y la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>
<i>Gung ho</i>	<p>Mediante esta técnica el colaborador desarrolla un fuerte deseo por aprender y lo estimula a crear una visión de lo que puede lograr con el programa.</p>	<p>El saber asignar la tarea adecuada al individuo adecuado, se convierte en el modelo <i>gung ho</i> en la parte fundamental del proceso motivacional, ya que el saber delegar funciones de acuerdo con las capacidades de los colaboradores, hace que estos cumplan sus actividades bajo su responsabilidad.</p>	<p>Se generan compromisos de acción para nuevos comportamientos que permitan desarrollar en el día a día los nuevos paradigmas del <i>gung ho</i>.</p>	<p>La competencia es una capacidad general fundada sobre los conocimientos, los valores, los paradigmas, las actitudes, la capacidad de percibir, pensar y evaluar.</p>	<p>Para garantizar el éxito del proceso, el sistema forma líderes que no solo transfieren, sino que también mantienen la cultura de mejoramiento de la productividad para toda la organización.</p>

Norma	Toma de conciencia	Rol responsabilidad y autoridad	Compromiso	Competencia	Comunicación interna y externa
Conclusiones	<p>Toma de conciencia:</p> <p>Tomar conciencia, es darse cuenta de lo que sucede. Esto conlleva a unas elecciones y responsabilidades que van más allá de las funciones del trabajador. Para esto las personas deben entender las políticas y los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa y su rol en el logro de objetivos.</p>	<p>Responsabilidad y autoridad:</p> <p>Cuando las personas tienen una comprensión clara de sus papeles y responsabilidades en la organización, ellas están más eficazmente comprometidas con la organización. La organización debe proporcionar personas con la autoridad apropiada para asumir la responsabilidad de la toma de decisiones, relacionada con su trabajo, el cual debe ser consistente con sus competencias y con los requisitos definidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.</p>	<p>Compromiso:</p> <p>El compromiso del personal se logra cuando este contribuye al logro de los objetivos propuestos por la empresa, con una participación activa en las actividades, todo esto liderado por la alta dirección la cual también debe adquirir el compromiso frente al Sistema de Gestión de la Calidad.</p>	<p>Competencia:</p> <p>Los requisitos de competencia son más que los títulos universitarios, la formación y la experiencia.</p> <p>La organización debería hacer una evaluación de las competencias del personal de acuerdo a las necesidades de la organización, políticas y objetivos, revisiones previas. Esto da como resultado una competencia apropiada y personas involucradas.</p>	<p>Comunicación interna y externa:</p> <p>Según el <i>gung ho</i>, una comunicación abierta y de relaciones de confianza da como resultado un buen clima de trabajo, pero para llegar a una comunicación eficaz se necesita que haya exactitud, brevedad y claridad en los objetivos y estrategias de la organización. Es necesario preguntar a las personas sus puntos de vista, de forma que ellos puedan influir sobre los planes y decisiones, y para proporcionar una comprensión de cuáles aspectos son importantes para el trabajo de cada individuo.</p>

Fuente: elaboración propia.

Como resultado sobre el estado del personal frente a la toma de conciencia sobre el Sistema de Gestión de la Calidad de la Secretaría de Educación de San Andrés Isla, se obtuvo:

Primera aplicación

Planeación estratégica. En esta categoría se evalúa el estado de los funcionarios frente al conocimiento de la política de calidad y objetivos, importancia del Sistema de Gestión de la Calidad, contribución para el logro de los objetivos de calidad y cumplimiento de sus responsabilidades reales. En los resultados se evidencia un estado del Sistema de Gestión de la Calidad ideal de acuerdo a los criterios establecidos; sin embargo, llama

la atención el resultado de la afirmación “conozco la planeación estratégica de la entidad”, el cual no alcanza lo esperado, no siendo consistente con las demás afirmaciones de la categoría, puesto que, si no se tiene conocimiento de la planeación estratégica de la entidad, es difícil que se entienda la política de calidad y se tenga clara la participación en el logro de los objetivos de calidad dando a interpretar un sesgo en los resultados. Esta contradicción podría deberse a que las personas respondieron de forma afirmativa sobre su conocimiento de la planeación estratégica de la entidad, con el propósito de no evidenciar su desconocimiento, aunque dicen desconocer su participación a nivel individual, con la intención de justificar su falta de compromiso con dicha estrategia.

Competencias de las personas. Esta categoría evalúa cómo se encuentra la asignación de autoridad y responsabilidad de acuerdo a las competencias del personal. En los resultados se observa cómo la afirmación “la capacitación que desarrolla la entidad ha sido planeada para mejorar las competencias necesarias para el servicio al ciudadano”, cumple con el criterio establecido mientras las otras afirmaciones no cumplen con el criterio dando un resultado cincuenta/cincuenta, por lo tanto, se puede decir que el personal podría no tener claro el proceso de asignación de responsabilidad por parte de la entidad o que el mismo personal podría estar influenciado por motivos personales.

Comunicación interna. Esta categoría evalúa cómo se encuentran los canales de comunicación de la entidad. En los resultados solo la afirmación “es fácil para los ciudadanos comunicarse con la entidad”, cumple con los criterios establecidos, las otras afirmaciones se encuentran por debajo de estos, por lo tanto, se puede concluir que existen intereses personales que influyen en el momento de contestar la encuesta.

En general, se puede ver que mayoritariamente las personas encuestadas muestran bajo nivel de compromiso individual con el éxito del proceso de planeación estratégica, reconocen las bondades de la capacitación respecto del mejoramiento que se pretende en el servicio prestado por la Secretaría, y que existen intereses personales que influyen en la evaluación de la comunicación interna. En síntesis, se necesita mejorar la toma de conciencia como requisito indispensable para enriquecer la calidad del servicio, así como desarrollar mejor la comunicación interna, aprovechando la buena actitud que existe hacia la capacitación que brinda la entidad con ese fin.

Este diagnóstico y la matriz de aspectos humanos desarrollada anteriormente fueron la base empleada para la definición de las estrategias que se presentan a continuación.

A lo largo de la investigación se ha analizado la relación que existe entre el concepto de toma de conciencia y el Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo como criterio los requisitos de las normas de calidad y teorías afines pero, ¿cómo llegar a obtener un sistema de gestión de calidad eficaz y eficiente y no una carga para las personas de la organización?, es aquí donde la toma de conciencia ocupa un lugar importante; según la GTC-ISO 10018 (Directrices para la participación activa y la competencia de las personas), las personas deberían entender las políticas y los objetivos de calidad del Sistema de Gestión de la Calidad y su rol en el logro de los objetivos. Para lograr esto, los individuos deberían tomar conciencia de que la norma ISO 9001 requiere que una organización establezca un Sistema de Gestión de la Calidad en el que se identifiquen los procesos y se asegure una operación eficaz de los procesos. Las personas deberían entender sus responsabilidades individuales en el logro de la operación eficaz de los procesos (ICONTEC, 2015).

Como resultado se obtiene que la toma de conciencia hace referencia a que la gente está formando parte de un Sistema de Gestión de la Calidad, y al ser parte de este, debe tener presentes los cuatro aspectos que se mencionan a continuación:

1. El Sistema de Gestión de la Calidad está constituido por procesos, y cada proceso por personas (funcionarios). Una persona puede hacer parte de uno o de varios procesos.
2. Las personas tienen funciones, entonces deben tener claro cuál es la función del proceso y cuáles sus propias funciones.
3. Los procesos son interdependientes, están articulados y se están comunicando entre sí, para esto hay que establecer cuáles son esos mecanismos de comunicación entre los procesos.

4. Los procesos tienen objetivos comunes, estos son la política de calidad y objetivos de calidad que haya definido la entidad, y se espera que estos objetivos estén articulados con el direccionamiento estratégico de la entidad, o sea que el Sistema de Gestión de la Calidad contribuya a la misión de la empresa y se encamine al logro de su visión, que son el direccionamiento estratégico y los objetivos estratégicos que se hayan definido.

Para generar las estrategias, se abordaron en los funcionarios dos elementos claves que el investigador ha seleccionado para la toma de conciencia: la autoridad y responsabilidad y la comunicación interna. Estas herramientas fueron el taller de autoridad y responsabilidad y el taller de comunicación interna, los cuales se seleccionaron teniendo en cuenta su pertinencia frente al diagnóstico, de acuerdo con la descripción que se hizo de ellas en el marco de referencia y en la matriz de aspectos humanos: Sistema de Gestión de la Calidad vs. modelos de gestión de calidad.

Taller de autoridad y responsabilidad. Con la aplicación de este taller de autoridad y responsabilidad se busca que el funcionario tenga claridad sobre el direccionamiento estratégico de la entidad y cuál es su participación en el logro de los objetivos planificados.

El saber asignar la tarea adecuada al individuo adecuado, se convierte en el modelo *gung ho* en la parte fundamental del proceso motivacional, ya que el saber delegar funciones de acuerdo con las capacidades de los colaboradores, hace que estos cumplan sus actividades bajo su responsabilidad. A esto le sigue el constante apoyo mutuo e incondicional (Guardia, Ramírez y Zúñiga, 2011).

Como resultado, se obtiene un funcionario que comprende cómo está formado el Sistema de Gestión de la Calidad y cuáles son sus deberes y derechos para que el sistema tenga un buen desempeño.

Taller de comunicación interna. En este elemento se lleva la comunicación interna a los funcionarios como una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que, mediante un buen empleo de la información corporativa, se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano, que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

Al aplicar el taller se observa que a pesar de que existen unos mecanismos de comunicación en la empresa, estos no reflejan el impacto esperado.

Segunda aplicación

Para la validación de las estrategias para la toma de conciencia del personal en la Secretaría de Educación de San Andrés Isla, se realiza una segunda aplicación del mismo instrumento aplicado al inicio para la fase de diagnóstico y se analizan los cambios del personal después de recibir los conocimientos sobre autoridad y responsabilidad y comunicación interna.

Después de aplicar el instrumento por segunda vez se obtienen los resultados que se mencionan a continuación.

Planeación estratégica. El conocimiento sobre la planeación estratégica de la entidad sigue en porcentajes parecidos en un 59 %, mientras que las otras afirmaciones siguen en proporciones favorables aumentando el porcentaje a más del 75 % de personas que entienden la política de calidad de la entidad, su participación en el logro de los objetivos de calidad y las mejoras en el desempeño que permite el Sistema de Gestión de la Calidad. No obstante, podría decirse que las personas aún no tienen claro el concepto de planeación estratégica.

Competencias de las personas. Para este objetivo, donde se evalúa el manejo de la autoridad y responsabilidad por parte de la entidad, los resultados siguen en porcentajes parecidos de un 50 %, no habiendo ningún cambio significativo después de recibir los conocimientos. Esto puede deberse a que por lo general, en las empresas públicas existe cierto tráfico de influencias que dan lugar a que no se tenga en cuenta la formación de una persona para asignarle autoridad y responsabilidad en cualquier trabajo.

Comunicación interna. En esta categoría, las personas después de recibir los conocimientos, son conscientes de que no cuentan con una comunicación interna eficaz. Esto se evidencia en las conversaciones sostenidas con los funcionarios en los talleres realizados, donde expresan algunas fallas en comunicación interna, y en los resultados de las encuestas en donde se observan porcentajes de un 45 % a un 75 % de funcionarios que creen que no existe una política formal para informar a las personas sobre resultados estratégicos, no se fomenta la comunicación en todos los niveles y no predomina la comunicación formal sobre la informal; y solo en el manejo de la comunicación externa se obtienen porcentajes aún más alto del 91 %.

Estas estrategias de autoridad y responsabilidad y comunicación interna lograron cambios favorables, especialmente en la generación de conciencia, manifestada en el aumento de los porcentajes, las personas conocen la planeación estratégica y su compromiso individual para que el servicio mejore desde las funciones que cumplen individualmente. Sin embargo, también se observa que no existe aún el suficiente nivel de claridad sobre el alcance y las implicaciones del proceso de planeación estratégica.

CONCLUSIONES

La toma de conciencia es darse cuenta de algo, en este caso de que existe un Sistema de Gestión de la Calidad

capaz de hacer que una organización genere resultados con eficacia y eficiencia.

En primer lugar, frente a los requerimientos asociados a la toma de conciencia de las personas para lograr su compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad, se pudo establecer que se requiere, tanto el conocimiento técnico de los mecanismos establecidos en las normas, como la toma de conciencia de los funcionarios respecto a la importancia de este sistema.

Después de realizar las encuestas y conversar con el personal en los talleres de autoridad y responsabilidad y comunicación interna, se pudo establecer con base en los resultados arrojados por los instrumentos aplicados, que el Sistema de Gestión de la Calidad aún necesita mejorar. Esto se relaciona con la inadecuada planificación, falta de liderazgo, autoridad y responsabilidad, comunicaciones y cultura.

Los procesos de auditoría se ven encaminados a la verificación de cumplimiento de requisitos y de registros, más no como una oportunidad de mejora de los procesos y una mejor prestación de los servicios. Sin embargo, en los procesos de auditoría realizados en la Secretaría, el tema relacionado en el numeral 7.3 de la norma ISO 9001:2015 no se está teniendo en cuenta.

La filosofía utilizada para generar autoridad y responsabilidad “*gung ho*”, es una técnica que se presenta al personal de una manera dinámica, esto hace despertar el interés en la técnica por parte de los funcionarios, pues posibilita ver el trabajo, no como importante, sino como que sí vale la pena porque beneficia a alguien, en este caso a la comunidad. Además permite al funcionario tomar control sobre su puesto de trabajo y así realizar un trabajo independiente sin posibles presiones por la Dirección. Otra manera de aplicar el *gung ho* son las felicitaciones mutuas entre los funcionarios cuando se logren buenos resultados y el empuje entre ellos cuando se esté perdiendo el rumbo hacia la meta en común de la organización.

El comportamiento de las personas debe ser coherente con los objetivos de las estrategias, políticas y procedimientos de la organización. Esto implica que las personas demuestran que tienen valores y comportamientos que las conducen a actuar de un modo orientado a alcanzar los objetivos de la misma. De acuerdo a la norma NTC-ISO 10018, “Una actitud positiva se desarrolla como un resultado del comportamiento de los líderes proporcionando educación y desarrollo de las competencias y a través de programas de reconocimientos estructurados” (ICONTEC, 2015).

En general, frente al objetivo central propuesto al comienzo de esta investigación, que consistente en proponer estrategias para fortalecer la toma de conciencia en los funcionarios de la Secretaría de Educación de San Andrés Isla, con el fin de que el Sistema de Gestión de la Calidad logre sus propósitos, este se obtuvo, aunque la efectividad de las estrategias propuestas fue parcial y puede mejorarse mediante la aplicación de otras estrategias y el seguimiento de las recomendaciones que se presentan a continuación:

- Las estrategias desarrolladas deben tener una periodicidad definida por la organización, puesto que con una sola aplicación no se lograría generar conciencia en el personal.
- Para obtener una comunicación eficaz en la organización, esta debe definir cuáles son esos canales de comunicación que tienen un impacto en el

personal y que permitan el desarrollo de los objetivos de la organización.

- El proceso para motivar a los funcionarios y promover el conocimiento y la innovación de la calidad, puede incluir equipos multifuncionales, encuestas a los empleados, premios y reconocimientos, sugerencias de mejoras, circulares de calidad y reuniones abiertas, entre otras.
- Inculcar en el personal las preguntas: ¿Cómo mi trabajo ayuda a lograr los objetivos de la organización? ¿Por qué mi trabajo vale la pena? Son preguntas que deben convertirse en parte de la cultura de la empresa.
- Mejorar los procesos de capacitación, inducción y reinducción del personal, lo cual contribuye al fortalecimiento de las competencias y en el mejoramiento de la cultura de calidad.
- Documentar un procedimiento que incluya los temas de formación, capacitación y toma de conciencia, con el fin de que se tenga en cuenta en los procesos de auditorías.
- Es probable que este aumento en el nivel de conocimiento y de compromiso, pueda lograrse mediante un mayor involucramiento de los funcionarios durante la fase de planeación del Sistema de Gestión de la Calidad, de manera que dejen de verlo como algo ajeno, elaborado por terceros e impuesto a ellos.

REFERENCIAS

- Guardia, J., Ramírez, A., y Zúñiga, H. (2011). *Desarrollo y fortalecimiento del sistema gerencial de la empresa (Gung Ho) y el capital intelectual* (tesis de maestría). Universidad Latina de Costa Rica. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/53978679/Trabajo-Final-Gung-Ho-y-Capital-Intelectual-1-1>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México D. F., México: Mc Graw Hill.
- ICONTEC. (2015). *Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001. Requisitos Sistemas de Gestión de la Calidad*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá D. C., Colombia: ICONTEC.
- ICONTEC. (2009). *Norma técnica colombiana en gestión pública NTCGP 1000*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá D. C., Colombia: ICONTEC.
- ICONTEC. (2015). *Guía técnica colombiana GTC-ISO 10018. Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación Bogotá D. C., Colombia: ICONTEC.
- ICONTEC. (2015). *Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000. Sistemas de gestión de calidad: Fundamentos y vocabulario*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá D. C., Colombia: ICONTEC.