

LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS ROLES QUE PARTICIPAN EN EL
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
SUPERIOR

DIANA CAROLINA GÓMEZ HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GESTIÓN INTEGRAL POR PROCESOS

MEDELLÍN

2021

LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS ROLES QUE PARTICIPAN EN EL
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
SUPERIOR

Diana Carolina Gómez Hernández¹

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Integral por Procesos

Asesora temática: Ana María León Restrepo

Asesor metodológico: Jonny Orejuela Gómez

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GESTIÓN INTEGRAL POR PROCESOS

MEDELLÍN

2021

¹ Ingeniera Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Especialista en Sistemas Integrados de Gestión de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.

DEDICATORIA

A mi esposo, quien me ha apoyado incondicionalmente durante todo este tiempo de dedicación y entrega a este proyecto de vida, y quien con sus palabras de comprensión y motivación me impulsaron a llegar al final de este proyecto.

A mis padres, quienes siempre han sembrado en mí la semilla de la superación, me han enseñado que detrás de la dedicación y el sacrificio se encuentra la recompensa de la satisfacción y de la realización personal.

A mi hermana, que, con su ejemplo de constancia y entrega, me enseñó que se puede lograr.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad EAFIT, por abrirme las puertas y permitirme hacer parte de la comunidad eafitense, un lugar que me ha brindado oportunidades y me ha permitido seguir abriendo mis alas profesionalmente y hacer posible lo que un día era algo poco posible.

Agradezco a mi jefe, el profesional Juan Carlos Massey Hurtado, artífice de poder materializar este sueño, y quien me ha compartido su conocimiento, al igual que a mi compañera de área, la profesional Lorma González Vásquez por su disposición y ayuda.

A mis asesores, la profesional Ana María León Restrepo y el profesional Jonny Orejuela Gómez, por el acompañamiento y apoyo recibido durante este proyecto.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. OBJETIVOS.....	14
1.1. OBJETIVO GENERAL	14
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	15
2.1. ANTECEDENTES	15
2.2. FAMILIA DE NORMAS ISO Y EL PAPEL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
2.2.1. La NTC-ISO 9001.....	17
2.2.2. La NTC-ISO 9000 y la gestión del talento humano.....	18
2.2.3. La NTC-ISO 9004:2018 y la gestión del talento humano	19
2.2.4. La NTC-ISO 10015 y la gestión del talento humano.....	19
2.2.5. La GCT-ISO 10018 y la gestión del talento humano.....	21
2.3. GESTIÓN DE LAS NECESIDADES DEL TALENTO HUMANO Y LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	22
2.4. TIPOS DE FORMACIÓN.....	23
2.5. CAPACITACIÓN	25
2.6. COMPETENCIAS.....	26
2.6.1. Definición de competencia.....	27
2.6.2. Enfoque de la competencia laboral	27
2.6.3. Formación de las competencias	29

2.6.4. Habilidades y competencias.....	30
2.6.5. Definición de conocimiento.....	30
3. MARCO CONTEXTUAL	32
4. MÉTODO.....	33
4.1. TIPO DE ESTUDIO.....	33
4.2. PARTICIPANTES.....	33
4.3. INSTRUMENTOS	33
4.4. PROCEDIMIENTO.....	34
4.5. ACTIVIDADES	35
5. RESULTADOS.....	36
5.1. CAUSAS DE NO TENER UN MODELO DE FORMACIÓN EN EL SGC38	
5.2. CONSECUENCIAS QUE ACARREA LA BRECHA AL NO TENER UN MODELO DE FORMACIÓN EN EL SGC.....	45
5.3. BRECHA DE FORMACIÓN EN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDOS EN EL SGC.....	50
5.3.1. Formación real en conocimientos según el rol.....	50
5.3.2. Formación real en habilidades según el rol.....	51
5.3.3. Formación ideal en conocimientos y habilidades según el rol.....	54
5.4. PLAN DE INTERVENCIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA LOS ROLES DEL SGC.....	60
6. CONCLUSIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de formación	20
------------------------------------	----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definición de los tipos de formación	23
Tabla 2: Definición de competencia y competencial laboral	28
Tabla 3: Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo	34
Tabla 4: Datos sociolaborales de los sujetos encuestados.....	37

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Normas familia ISO que relacionan las necesidades de formación del talento humano	71
Anexo 2: Propósito, estructura y protocolo del instrumento ¡Error! Marcador no definido.	
Anexo 3: Cronograma de actividades de la investigación	83

RESUMEN

Objetivo. Identificar las necesidades de formación de los roles que participan en el sistema de gestión de calidad de una Institución de Educación Superior (IES). *Método.* Un estudio de caso cualitativo basado en la aplicación de encuestas semiestructuradas a trece personas cuyo rol apoya el sistema de gestión de calidad institucional. *Resultados.* Se encontró que se necesita formación más en los conocimientos que en las habilidades en los distintos roles, en temas tales y como: conocimiento y entendimiento de la norma ISO 9001 en su última versión, manejo de la aplicación que sustenta el sistema de gestión de calidad, la gestión y análisis de indicadores y la gestión de riesgos. *Conclusiones.* Se evidenció en los sujetos una percepción de necesidad de implementarse un modelo de formación que contribuya a mejorar el desempeño en el ejercicio del rol que interviene en los procesos del sistema de gestión de calidad. También se identificaron percepciones de inseguridad y dudas permanentes frente a la gestión y el desarrollo de las actividades, lo que lleva a reprocesos y a invertir mayor tiempo. Esto permitió identificar brechas en conocimientos y habilidades requeridos por el SGC, y también de aquellas para desarrollar a través de una ruta de formación.

Palabras clave: formación, conocimientos, competencias, habilidades, sistema de gestión de la calidad

ABSTRACT

Objective. To identify training needs for the involved roles in the quality management system for a Higher Education Institute (HEI). *Method.* A qualitative case study based on the application of semi-structured surveys to thirteen people with supporting roles at the institutional quality management system. *Results.* It was found that training in knowledge is needed, even more than skills training for the different roles, in topics such as: knowledge and understanding of the ISO 9001 standard in its latest version, better handling of the application that supports the quality management system, management and indicators analysis and risk management. *Conclusions.* A perception of the need to set a training model that contributes to improving performance in the exercise of the role involved in the quality management system processes was evidenced in the subjects. Perceptions of insecurity and permanent doubts regarding management and activities development were also identified, leading to reprocessing and spending more time. It was also possible to identify gaps in knowledge and skills required by the QMS, as well as those to develop through a training *route*.

Keywords: training, knowledge, skills, abilities, quality management system

INTRODUCCIÓN

Cada día son más las organizaciones que en su modelo de negocio adoptan estándares o normalizaciones de carácter nacional e internacional tales y como la ISO 9001, a partir de la cual se evidencian la eficiencia y la competitividad en el mercado y el resultado de la gestión a sus grupos de interés, trayendo consigo beneficios de posicionamiento y crecimiento en el sector en el que se desempeña la organización (Cárdenas y Navas, 2012, p. 108).

Para este propósito, las organizaciones, y la alta dirección como primera responsable, deben gestionar la formación y las competencias requeridas para el personal o para los roles que participan, y que pueden afectar la conformidad del sistema de gestión de la calidad (EEE, 2019). Además, este es uno de los requisitos de la ISO 9001, para mostrar la conformidad, la mejora continua y la toma de conciencia² sobre el sistema por parte de la organización.

En la *ISO 9000:2015*, en sus *Fundamentos y vocabulario* (ISO, 2015), el concepto de “persona o personas”, establece que es el activo intangible más apreciado de una organización, y que el resultado efectivo del sistema de gestión de calidad (SGC) depende de la formación, apropiación y desempeño de cada rol para el logro de los objetivos estratégicos de dicha organización (núm. 3.1). Por ello que se hace necesario que cada rol involucrado en el sistema de gestión de la calidad entienda y comprenda el alcance de qué es lo evidente o de cómo es la operación que requiere el sistema en función de sus requisitos y conceptos fundamentales.

Por esta razón, las organizaciones se enfocan cada vez más en invertir sus esfuerzos en la promoción y formación del talento humano, sobre todo, considerando que estos estándares o normalizaciones de carácter nacional e internacional comprometen dentro de sus requisitos que las organizaciones deben prestarles atención a las necesidades formativas del talento humano, por cuanto es el pilar de la organización. A través de su participación activa, el talento humano pone sus competencias y habilidades al servicio de la organización servicio, posibilitando así no solo el beneficio de la organización, sino la mejora de su desempeño.

² En el contexto de la ISO 9001:2015 (Icontec 2015a), la organización debe tomar conciencia 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.

Una consecuencia de no prestarle la debida atención a las demandas y necesidades de formación de los diferentes roles involucrados en el sistema de gestión de la calidad es la baja adherencia motivacional, participativa y de consciencia acerca de la importancia de tener un SGC y de los beneficios que este le trae a una organización. su significado. De este modo el SGC se desvirtúa y queda reducido al objetivo de mantener una certificación, y evidencia una desarticulación entre el sistema de gestión de la calidad y la organización misma.

En concordancia con lo anterior, el propósito del presente trabajo es identificar las necesidades de formación de los distintos roles que participan y sustentan el sistema de gestión de la calidad de una Institución de Educación Superior. De esta manera, detectar las deficiencias existentes y las necesidades puntuales de formación de estos roles, para que a partir de este diagnóstico se proponga la posterior formulación y estructuración de un plan de formación de los roles que componen el SGC, a partir de las competencias y habilidades necesarias para que este opere de forma sistemática y consecuente con los procesos que se desarrollan en la Institución de Educación Superior.

Desde esa perspectiva, se formula la siguiente pregunta de la investigación: *¿Cuáles son las necesidades de formación de los roles que participan en el sistema de gestión de la calidad de una Institución de Educación Superior?*

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las necesidades de formación de los roles que participan en el sistema de gestión de calidad de una Institución de Educación Superior (IES).

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las posibles causas de por qué no se tiene un modelo de formación para los roles involucrados en el sistema de gestión de calidad.
 - Identificar las consecuencias que genera la brecha, al no tener un modelo de formación para los roles involucrados en el sistema de gestión de calidad.
 - Identificar la brecha en necesidades de formación respecto a los conocimientos y habilidades para el desempeño de los roles involucrados en el sistema de gestión de la calidad.
 - Proponer un plan de intervención acorde a las necesidades de formación de los roles involucrados en el sistema de gestión de calidad.

2. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

2.1. ANTECEDENTES

Partiendo de los *propósitos* de las investigaciones que se presentan a continuación, que muestran que la calidad va más allá del propósito final de ofrecer productos y servicios de calidad que superen las expectativas de sus clientes y demás grupos de interés, que no solo es muy importante, sino también del interés de cualquier organización. En este sentido, Benites (2016), en su investigación *Estudio de la norma ISO 9001 del requisito competencia, formación, toma de conciencia en las relaciones laborales de las empresas* resalta la importancia que en una organización tienen las competencias, la formación y la toma de conciencia. Son aspectos de interés para un sistema de gestión de calidad, gracias a los cuales cobra fuerza el papel que desempeña el talento humano en las organizaciones, pues, repercute en el buen desempeño de la gestión de calidad y en la gestión de sus procesos (p. 4). Danvila y Sastre (2007), quienes investigaron sobre *El papel de la formación de personal en el proceso de implantación de un sistema de calidad total*, al igual que Escobar y Moreno (2012), en su investigación *Las competencias profesionales y su gestión en sistemas de gestión de calidad basados en la familia de Normas ISO 9000*, plantean la necesidad de identificar los puntos de debilidad en aspectos de formación en el personal que apoya al sistema de gestión de la calidad, pues la calidad empieza con la formación de todos los empleados implicados en dicho sistema. En cuanto a Ugaz (2012), en su investigación *Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías* discute que la formación debe ser permanente; es decir, no solo basta con cumplir con lo que indica la fase preliminar de la implantación de un SGC, sino que también debe ser permanente durante la implementación y después de esta (p. 14). Por último, en la investigación de Bravo, Vázquez y Cueva (2014), llamada *Diagnóstico de necesidades y propuesta de capacitación para la empresa ESFEL S.A. Esmaltes Ferro Eljuri*, los autores plantean que se hace necesario para la organización incorporar y establecer herramientas pertinentes acorde a dichas necesidades de formación.

Para llegar a ese propósito, los *tipos de estudio* y *autores* de las investigaciones consultadas y analizadas fueron las siguientes: Bravo y otros (2012), que aplicaron un diagnóstico descriptivo e interpretativo, a partir del análisis cuantitativo y cualitativo. Danvila y Sastre (2007), que aplicaron la matriz de correlación del análisis de componentes principales, basado en la medición de tres variables relacionadas con la formación; es decir, la variedad de la formación, el tiempo invertido por los empleados y los recursos económicos invertidos por la empresa. Escobar y Moreno (2012), basados en el soporte de búsqueda y referencia bibliográfica, y en el soporte teórico y conceptual, para mostrar la relación que hay entre la gestión de competencias del personal de las bibliotecas Universitarias y el sistema de gestión de la calidad. Lo anteriormente descrito lo aplicó Benites (2016), quien, adicionalmente, mediante la observación hizo una verificación de procesos de implementación del SGC en empresas. Por último, la investigación de Ugaz (2012) plantea un diagnóstico de la situación actual de la organización, sobre las áreas involucradas de forma directa o indirecta en el proceso de producto final (p. 39).

Con respecto al abordaje de los *sujetos* que fueron objeto o que participaron en las investigaciones referenciadas anteriormente, la mayoría fueron empresas en proceso de certificación o empresas certificadas con las ISO 9001 (Icontec, 2015a), o que tienen definido un sistema de gestión de calidad. Las personas participantes en la investigación de Benites (2016) fueron los líderes del SGC. Ugaz (2012) en su investigación involucró el personal que trabaja en las áreas que están relacionadas de manera directa o indirecta al proceso de producto final. Danvila y Sastre (2007) investigaron sobre la participación del personal en cursos de formación, al igual que sobre el esfuerzo de inversión de la organización como tal, en términos de formación. En la investigación de Bravo y otros (2014) se involucró tanto a jefes como a empleados de los distintos departamentos.

En cuanto a los *instrumentos principalmente* empleados en las investigaciones, en general se aplicaron encuestas. Bravo y otros (2014) aplicaron encuestas con enfoque tanto a nivel individual como a nivel de área, y se hicieron visitas o referenciaciones a empresas, para conocer los procesos organizacionales. Esta misma estructura de encuesta, se aplicó también en la investigación de Danvila y Sastre (2007), en la que seleccionaron una muestra de empresas de un sector específico, y Ugaz (2012), formuló encuestas de acuerdo con la estructura planteada a la luz

de los requisitos aplicados en la norma ISO 9001 (Icontec, 2015a). En el caso de Benites (2016), mediante la observación se verificaron los procesos de implementación del SGC en las empresas.

Finalmente, respecto de los principales *hallazgos y conclusiones* de esta investigación, tenemos que adoptar, implementar y mantener en el tiempo un sistema de gestión de la calidad que supere los niveles de desempeño organizacional y competitividad en el mercado, donde está de por medio el talento humano, que es el apalancador para que se lleve a cabo dicha gestión. Para ello es importante tener el entendimiento y la comprensión acerca de qué se trata un sistema de gestión de la calidad, y para esto es vital la definición de mecanismos de aprendizaje, formación y capacitación al personal (Danvila y Sastre, 2007; Benites, 2016). Lo anterior lleva a decir que el resultado de la interacción entre calidad y formación converge en el conocimiento organizacional, que se convierte en el activo intangible más apreciado de esta, como resultado del saber hacer del empleado, que permea el fortalecimiento de la cultura organizacional. Por lo tanto, la organización está en el deber de proporcionarles a sus empleados los medios y herramientas que les permitan viabilizar el desarrollo personal y profesional, en aras de incrementar su competitividad, que, en últimas, contribuya a mejorar sus procesos y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Pavez (2000): “Una organización con un proceso formativo, o una organización que aprende, mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende” (p. 19). De esta manera, lo que expresa dicho autor ratifica la importancia de generar espacios de conocimiento y aprendizaje permanente en el individuo, en un entorno o un clima laboral positivo, que contribuya a que logre un empoderamiento natural y que, a su vez, le genere valor a la organización.

2.2. FAMILIA DE NORMAS ISO Y EL PAPEL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.2.1. La NTC-ISO 9001

Esta norma consiste en un marco de trabajo internacional ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a), constituido por una serie de requisitos orientados a la mejora de la calidad de los productos y

servicios ofrecidos por la organización, que busca satisfacer y superar las expectativas de las necesidades de sus clientes.

El sistema de gestión de calidad se basa en la norma ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a). Las empresas se interesan por obtener esta certificación para garantizarles a sus clientes la mejora de sus productos o servicios, y estos, a su vez, prefieren empresas comprometidas con la calidad. Por lo tanto, normas como la ISO 9001 se convierten en una ventaja competitiva para las organizaciones en mercados cada vez más exigentes.

Haciendo hincapié en unos de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 (Icontec, 2015a), en el apartado *7.3 Competencias*, que consta de un apartado que hace énfasis en la importancia del talento humano que hace parte del SGC y que pueden afectar la conformidad y la eficacia de este. Por lo tanto, es fundamental que el talento humano cuente con la formación y las competencias requeridas a la luz del SGC, ya que permiten hacer una toma de conciencia del verdadero propósito que persigue la implementación de un SGC.

A partir de esta norma internacional se relacionan una serie de normas ISO, que están orientadas a las necesidades de formación del personal en las organizaciones (Escobar y Moreno, 2012, p. 28), y que se aprecia en el anexo 1.

2.2.2. La NTC-ISO 9000 y la gestión del talento humano

La ISO 9000:2015 (Icontec, 2015a), que, a su vez, es de apoyo para el entendimiento de la ISO 9001 (Icontec, 2015a), declara en los conceptos fundamentales y en los principios de la gestión de la calidad (ISO, 2015) lo concerniente a los recursos humanos, en cuanto a que un SGC efectivo es el reflejo, en todos los niveles de la organización, de un personal que es competente, empoderado y comprometido con el logro de los objetivos de esta. Sin embargo, para tal fin, la organización debe reconocer, involucrar y posibilitar activamente su participación y, al mismo, tiempo debe proveer las herramientas que le permitan mejorar las competencias y, por consiguiente, responder a las necesidades organizacionales; es decir, se construye una relación de mutuo beneficio, en doble vía.

2.2.3. La NTC-ISO 9004:2018 y la gestión del talento humano

Desde el marco de la ISO 9004:2018 (Icontec, 2018), en concordancia con la ISO 9001:2008 (Ugaz, 2012), cuyo enfoque es más amplio y proporciona orientación para alcanzar el éxito sostenido de la organización, a través del grado de madurez de esta y de la gestión eficaz. La ISO 9004:2018, en su apartado 6.3 *Personas en la organización*, expresa que para asegurar que las personas involucradas en el sistema de gestión mantengan su participación dinámica y articulada con los objetivos de la organización, para así generarles valor a sus grupos de interés, se deben generar ambientes propicios que estimulen el aprendizaje, la generación de conocimiento y el desarrollo individual, mediante la definición de mecanismos que permitan identificar el desarrollo y el afianzamiento de las competencias, lo cual es el interés del presente trabajo. Este desarrollo y afianzamiento de las competencias se lleva a cabo en cinco pasos, tal y como lo expresa la ISO 9004 (Icontec, 2015a):

1. Identificar cuáles son esas competencias a nivel profesional e individual que la organización requiere.
2. Identificar la brecha en competencias, es decir las competencias tenidas en relación con las competencias requeridas y deseadas.
3. Definir un plan de intervención que permita cerrar la brecha identificada.
4. Evaluar y hacer seguimiento a la eficacia de los planes de acción definidos para atender las necesidades.
5. Mantener en el tiempo las competencias.

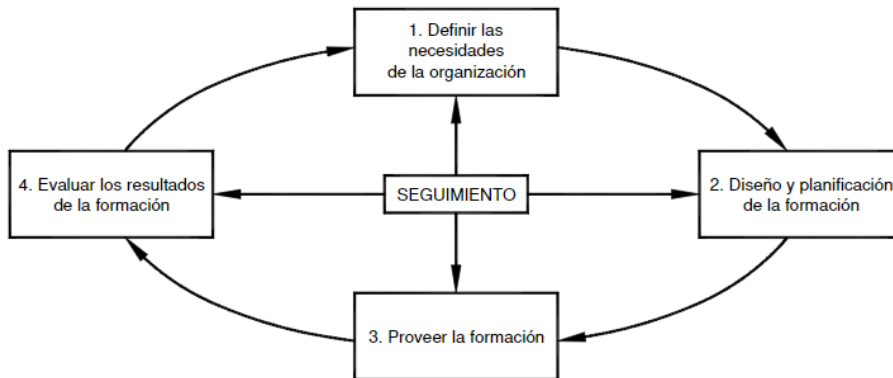
2.2.4. La NTC-ISO 10015 y la gestión del talento humano

En consecuencia, la norma ISO 10015:2003 (Icontec, 2003) ofrece una visión más amplia frente a las necesidades de formación, encaminada a brindarle directrices a la organización: “El desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la mejora de estrategias y sistemas para la formación, que afecten la calidad de los productos suministrados por la organización” (p. 1).

A continuación, en la en figura 1, se muestra cómo la ISO 10015:2003 (Icontec, 2003) expresa en cuatro etapas la manera de implementar un proceso de formación.

Figura 1

Ciclo de formación



Nota. Figura tomada de la NTC-ISO 10015:2003 (Icontec, 2003).

Etapa 1. Definición de las necesidades: que parte del ejercicio de identificación de las competencias actuales que poseen las personas frente a las competencias que se espera que tengan o que deberían tener. De esta manera se identifica la brecha o el vacío de la competencia, para luego ser atendida mediante un proceso de formación o del planteamiento de otras acciones.

Etapa 2. Diseño y planificación de la formación: en donde se definen los mecanismos y la preparación del plan para abordar las acciones que se vayan a implementar para gestionar la brecha en competencias identificadas en la etapa anterior. También se definen los patrones evaluativos como instrumento de seguimiento del proceso de formación.

Etapa 3. Proveer la formación: es la materialización y la puesta en marcha del plan de formación definido en la etapa anterior. En dicha etapa juega un papel muy importante el apoyo y el respaldo de la organización para el despliegue del plan de formación, y que desde allí se establezcan entendimientos claros y de alineación de los propósitos.

Etapa 4. Evaluar los resultados de formación: en esta última etapa se aplica el instrumento construido en la etapa 2, para finalmente verificar que sí se están comprendiendo los contenidos y que ha sido efectivo el plan de formación. Se recomienda hacer esta evaluación en dos momentos: una vez concluido el plan de formación; es decir, un corto plazo, y en el mediano plazo evaluar el

desempeño de la persona, con el propósito de corroborar que se ha logrado el objetivo de la formación.

2.2.5. La GCT-ISO 10018 y la gestión del talento humano

Por último, en esta familia de normas está la GCT-ISO 10018:2015 (Icontec, 2015b), que suministra directrices para la participación activa y la competencia de las personas en la organización, y que finalmente enfatiza: “El desempeño general de un Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos depende finalmente de la participación activa de las personas competentes y de si están introducidas e integradas correctamente en la organización” (p. 1). Para ello se debe gestionar un proceso de desarrollo de participación y adquisición de competencias en cuatro etapas:

Etapa 1. Analizar: comienza por la identificación y análisis de la brecha a partir del estado actual, en términos de participación y competencias de las personas.

Etapa 2. Planificar: a partir del análisis de la brecha, se deben planificar en intervalos de tiempo la participación y la adquisición de las competencias. No se debe perder de vista la planificación, y debe alinearse con la planificación organizacional y con la asignación financiera o presupuestal.

Etapa 3. Implementar: es la materialización de las acciones planificadas para la participación de las personas y la adquisición de competencias.

Etapa 4. Evaluar: parte final en la que la organización debe medir la efectividad de la participación de las personas y las acciones efectuadas para la adquisición de competencias.

En consecuencia, es importante que una organización, con el compromiso de la alta gerencia, gestione las necesidades de formación del personal de manera sistémica, como mecanismo para determinar, mantener, poner a disposición y adquirir los conocimientos, competencias y habilidades requeridos no solo para la operación eficaz de los procesos y el logro de los objetivos estratégicos, sino también para el desarrollo del individuo. Esto contribuye a la toma de conciencia y a la motivación y, por ende, a una participación activa alineada con los propósitos mismos de la organización.

2.3. GESTIÓN DE LAS NECESIDADES DEL TALENTO HUMANO Y LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

En el siglo XVIII de la *Era Industrial*, el éxito de las organizaciones se fundamentaba en el capital financiero, representado por sus recursos físicos y, en mayor proporción, en sus activos intangibles; pero esta visión fue cambiando a lo largo del tiempo, ya que el éxito no solo se basaba en la cantidad de sus activos tangibles, sino que iba más allá de ofrecer productos y servicios creativos e innovadores que generaran satisfacción y superaran las expectativas de sus clientes y grupos de interés (Chiavenato, 2007).

En el siglo XXI, la nueva riqueza para las organizaciones es el capital intelectual, representado en el capital humano, que es el activo intangible más apreciado. Esto les ha demandado nuevos esfuerzos a las organizaciones, como generadoras y transformadoras de conocimiento y aprendizaje (Chiavenato, 2007).

Tal y como lo define Chiavenato (2007) en su libro *Administración de recursos humanos*, este capital intelectual está constituido por los siguientes aspectos:

1. *Capital interno*: es lo que se enmarca en el contexto interno de la estructura organizacional formal e informal y en los modelos de gestión interna.
2. *Capital externo*: es lo que se enmarca en el contexto externo de la organización; es decir, el relacionamiento con sus grupos de interés y la proyección de la marca.
3. *Capital humano*: es el capital conformado por los talentos y sus competencias.

Como bien lo expresa Chiavenato (2007), por ello: “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal” (p. 379). Esto es con el fin de potenciar las habilidades, actitudes y aptitudes de la persona, en beneficio de su desempeño laboral.

2.4. TIPOS DE FORMACIÓN

La formación profesional, la capacitación y el desarrollo del personal están orientados al desarrollo del talento humano. Los dos primeros, es decir, la formación profesional y la capacitación, están encaminados al aprendizaje individual, a diferencia del desarrollo organizacional, que está enfocado en la manera como aprende la organización. De allí la conveniencia de definir el término *aprendizaje*, el cual, tal y como lo plantea Chiavenato (2007): “Es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida” (p. 380), y el sujeto es eficiente de acuerdo con las herramientas o técnicas empleadas para la enseñanza.

En este orden de ideas, en el ámbito organizacional podemos hablar de tres tipos de aprendizaje: formación profesional desarrollo profesional y capacitación, como procesos que se viven en esta, en plazos y con alcances diferentes, según se muestra a continuación en la tabla 1.

Tabla 1

Definición de los tipos de formación

Tipo de formación	Descripción	Plazo
Formación profesional	Prepara a la persona para una profesión en determinado mercado para su trabajo.	Largo plazo
Desarrollo profesional	Potencia a la persona para especializarse en un área de conocimiento de su profesión.	Mediano plazo
Capacitación	Busca adaptar a la persona a su puesto.	Corto plazo

Nota. Tomado de Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.*

La formación deviene entonces en aprendizajes para el sujeto que se expone a una ruta de formación, a una secuencia de actividades que orientan un logro sobre alguna falencia o necesidad que debe ser formada o actualizada. El conocimiento específico y actualizable sobre un área de dominio o tema son los que hay que mediar pedagógica y didácticamente, para organizar la estrategia formativa de toda esa cadena formativa, donde el estudiante o empleado va a evidenciar unos aprendizajes que, una vez los aplica, se vuelven parte de su conocimiento contextual.

Lo anterior, visto desde lo psicológico, está determinado en el ser humano a la luz de dos escenarios: la formación, a partir de una condición hereditaria o genética, y el aprendizaje, a partir de los intereses o motivaciones del entorno, acerca de los distintos factores a los que el ser humano está expuesto en el día a día y que incorpora en su comportamiento. El aprendizaje es entonces una manera de desarrollar en la persona competencias que inducen cambios en su conducta. Por tanto, es necesario conocer cuáles son las condiciones que conducen a la persona a adquirir un aprendizaje efectivo mediante un mecanismo o plan de formación. Chiavenato (2007) comparte aspectos con los estándares normativos internacionales ISO, los cuales expone en *Administración de recursos*:

- Hacerles seguimiento a los resultados del desempeño y de la participación del individuo.
- Motivar a la persona, para generar disposición hacia el aprendizaje.
- Premiar y sancionar dispone al aprendizaje.
- Determinar una periodicidad o unos tiempos frecuentes adecuados para interiorizar el contenido aprendido.
- Propiciar espacios para la práctica y la interacción.
- Implementar técnicas o mecanismos eficientes que faciliten la comunicación de los contenidos para la enseñanza.
- Tener en cuenta que en la persona parte del aprendizaje depende de su disposición y de las habilidades que posee.

Para gestionar el desarrollo personal, es pertinente que las capacitaciones estén alineadas con los propósitos estratégicos de la organización, para lo cual deben establecerse unos objetivos maduros que permitan impactar de forma positiva en la conducta o el comportamiento de la persona. Además, el enfoque principal de la capacitación debe ser de carácter preventivo, sobre un enfoque reactivo; es decir, para hacer intervenciones la organización no debe esperar hasta cuando se hayan materializado eventos sobre situaciones que evidencian bajo desempeño o resultados no apropiados en la gestión de las actividades, y que deriven de la ausencia de tales capacitaciones. Por el contrario, a partir de una identificación oportuna de las necesidades, intervenirlas en forma planeada y proporcionar espacios y herramientas para abordarlas.

2.5. CAPACITACIÓN

Chiavenato (2007) define el concepto de capacitación como: “El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386). Este proceso es llevado a cabo en cualquier nivel de la organización. Según lo expresa Guiñazú (2004) en *Capacitación efectiva en la empresa*, se habla de un proceso, porque se requiere cierto tiempo para efectuar una capacitación que cumpla con el propósito de generar aprendizaje a partir de la incorporación de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, o de la modificación de los existentes.

Con base en lo anterior, según Chiavenato (2007):

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados. (p. 389).

Estas etapas, tal y como son explicadas, se articulan de la misma manera en la GCT-ISO 10018:2015 (Icontec, 2015b).

Por tanto, las capacitaciones deben contar con una característica fundamental, y es que deben ser flexibles y adaptables a las dinámicas y a las nuevas realidades de la organización; es decir, estar hechas a la medida de acuerdo con las necesidades.

En general, la formación, la capacitación y el aprendizaje son pilares fundamentales que juegan un papel importante a lo largo del proceso o ciclo del desarrollo del individuo en materia de conocimiento o actitudes; es decir, la formación se enfoca en preparar al individuo, en un mediano y un largo plazo, para desempeñar una actividad específica, y la capacitación es una actividad planeada a corto plazo y es permanente, y busca mejorar el desempeño del individuo y adaptarlo a los cambios y a las nuevas necesidades organizacionales. Por último, el aprendizaje es

un mecanismo validador que busca, a través de la evidencia, dar cuenta de que realmente hubo una interiorización de la formación o de la capacitación en el individuo.

2.6. COMPETENCIAS

Jerez, Hasbún y Rittershausen (2015) expresan que los orígenes del concepto de competencia lingüística se remonta a los años sesenta con los postulados de Chomsky (1968), quien, partiendo de su preocupación por el lenguaje y la dimensión lingüística, la definió como: “El dominio de los principios que gobiernan el lenguaje; y la actuación como la manifestación de las reglas que subyacen al uso del lenguaje” (p. 11).

En los años ochenta, se empieza a relacionar el concepto competencia con el ámbito profesional. Las principales áreas del desarrollo humano que se empezaron a promover bajo el enfoque por competencias fueron los temas de salud mental, socio afectiva, actitudinales y cognitivas. Este concepto, orientado por este enfoque, toma fuerza en países de Norteamérica, Latinoamérica y en Europa (Jerez y otros, 2015, p. 11).

Por su parte, y sumado a lo anterior, Jerez y otros (2015), en su texto *El diseño de syllabus en la educación superior*, definen la competencia como:

Un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes aplicados en el desempeño exitoso de una ocupación o cargo, combinando dentro de un sistema integrado a los diferentes conocimientos, experiencias, habilidades mentales, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que permiten desempeñar tareas y actividades laborales con éxito. (p. 12).

Visto de otra manera, Jerez y otros (2015) también explican que la competencia es la movilización de unos recursos internos y externos que posee y pone en juego el individuo, para desempeñarse de manera eficiente para alcanzar o conseguir un objetivo en un contexto específico. Para lograrlo, se configuran las siguientes condiciones (p. 13):

- *El saber*: conocimiento y entendimiento teórico y conceptual.
- *El saber hacer*: la gestión de tareas, acciones, directrices para ser llevadas a cabo.

El saber ser: Series de actitudes que posee el individuo desde el entorno personal, profesional y vivencial.

- *El saber estar*: el relacionamiento en sociedad y en los distintos campos en los que se desenvuelve el ser humano.

2.6.1. Definición de competencia

El *Diccionario de la lengua española* (RAE, 2014a) recoge el siguiente significado de competencia:

- Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

2.6.2. Enfoque de la competencia laboral

La concepción de competencia laboral se remonta a 1973 con McClellan, quien determinó que el éxito de una persona no solo está supeditado a la formación profesional o a la trayectoria profesional descrita en su currículum, sino que parte de las características mismas que posee el individuo, y que derivan en el desenvolvimiento o desempeño en el día a día. Además, Gilbert (1978) en su libro *Human Competence*, citado por Sandoval, Miguel y Montaña (2008), resalta con gran protagonismo cómo la gestión por competencias es acogida por los departamentos de desarrollo humano, por la contribución significativa que esta les genera a las organizaciones, y desde entonces ha traído nuevos modelos de administración organizacional que hasta la fecha han evolucionado con gran fuerza, en las que prima el talento humano en las organizaciones (Sandoval y otros, 2008). Lo anterior da cuenta de cómo los departamentos de recursos humanos le van dando lugar al factor humano como factor clave, que cual requiere que las distintas necesidades o demandas sean gestionadas de manera correcta, de modo tal que impacte positivamente en el desempeño laboral y, por ende, en el logro eficiente de los objetivos organizacionales.

Sandoval y otros (2008), en su ponencia “Evolución del concepto de competencia laboral”, expresan que para las personas competentes la formación es más que una necesidad, pues las

conduce a una mayor preparación en la dimensión personal y profesional; además, que, desde el enfoque laboral, este concepto ha sufrido transformaciones a lo largo de la historia.

Para empezar, hablemos de la diferencia conceptual que existe entre competencia y competencia laboral, citando a continuación algunas definiciones relevantes en la tabla 2.

Tabla 2

Definición de competencia y competencia laboral

Concepto	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Spencer y Spencer
Competencia	Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.	Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.
Competencia laboral	La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.	la competencia laboral se pone en práctica de forma integrada dentro de un entorno de trabajo: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido.

Nota. Tomado de Sandoval y otros (2008). Evolución del concepto de competencia laboral. *II Congreso de Calidad e Innovación en la Educación Superior* [ponencia].

de acuerdo con lo anterior, las competencias son características del individuo que está dotado de un conjunto de conocimientos movilizados por el saber hacer y el saber ser en un contexto. Guardan relación estrecha con el desempeño laboral en el cargo, pues están enmarcadas por el resultado y el rendimiento del individuo en la gestión de las actividades ejecutadas mediante criterios de medición y evidencia (Sandoval y otros, 2008, p.4).

Existen diversos enfoques sobre la competencia laboral, de los cuales son tres los que han tenido mayor acogido a nivel mundial según lo indican resaltan Sandoval y otros (2008):

Enfoque Funcionalista: visto desde el cumplimiento de resultados a partir del desempeño del quehacer de las funciones laborales definidas para el individuo.

Enfoque Conductivista: se refiere a las capacidades del individuo para desempeñarse en una situación específica y no necesariamente en el ámbito laboral.

Enfoque Constructivista: define la competencia como la suma de habilidades, conocimientos y destrezas para que un individuo pueda desempeñar sus actividades laborales.

2.6.3. Formación de las competencias

Parra (2005) expresa diferentes ideas en su artículo *Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas*, sobre el concepto de la competencia desde el marco de la Academia. Para el objeto de este estudio en particular es importante rastrear tales conceptos, pues el escenario en el que devienen las reflexiones producto de la investigación nos ubica en un eventual proceso de formación de individuos que ejecutan diversos roles en el SGC de una Institución de Educación Superior en Colombia. Por tanto, a continuación, se presentan algunas definiciones planteadas sobre dichos conceptos.

Bogoya (1999), citado por Parra (2005), expresa cómo el saber hacer del individuo lo dota de capacidades para abordar y atender de manera asertiva situaciones que traen consigo eventos inesperados, además de la capacidad de analizar, proponer, determinar situaciones basadas en eventos o datos. Es una práctica que demostraría diferentes competencias actitudinales y procedimentales.

Torrado (1999), citada por Parra (2005), da a entender la competencia como la suma de un conocimiento y la capacidad de emplear dicho conocimiento para la resolución de una situación bajo un contexto determinado, y de la misma manera lo define Álvaro Losada, pero poniendo en práctica procesos cognitivos y conceptuales del individuo bajo un marco de actuación interpretativo, propositivo y argumentativo. Estas coincidencias de definiciones ubican al sujeto en el terreno de competencias cognitivas propias del cargo, el saber (teórico, conceptual), de la esencia y fundamentos de sus acciones en el contexto laboral y ancladas a las expectativas de su cargo en la organización; así también, una vez comprendido lo que se debe hacer y cómo, se pasa a ejecutar, a la praxis consciente en un contexto laboral. La “cadena” de desarrollo de competencias indican que es necesario el afianzamiento de los conceptos y conocimientos de base para poder ejecutarlos, es decir, es posible observar en el campo laboral cómo las competencias cognitivas, actitudinales y procedimentales, se orquestan de forma armoniosa para generar la expectativa y desempeño deseado para el sujeto y para la organización.

De allí que, por ejemplo, a dos aspectos de la competencia, la lingüística y la comunicativa son relevantes a la hora de expresar y evidenciar el logro de la misma en una situación de prueba

en diferentes contextos. Al respecto, Maldonado (2002), citado por Parra (2005), añade que el aprendizaje de una competencia lo media la competencia lingüística, característica innata del individuo, y se afianza no solo por la experiencia de su día a día, sino también por la influencia del entorno social y cultural, que pone en evidencia la capacidad para interpretarla, interactuar y, además, la asertividad para comunicarla.

Maldonado (2002), citado por Parra (2005), clasifica en tres clases las competencias laborales:

Básicas: se refiere a los comportamientos que deberán demostrar las personas, asociados con su formación básica en matemáticas, lectura, expresión verbal y escrita, entre otras.

Genéricas: son comportamientos comunes de desempeño en diversas ocupaciones. Aquí vale mencionar áreas como la informática, el trabajo en equipo, las facultades para la planeación y el manejo de un segundo idioma.

Específicas: Se asocia con comportamientos asociados, conocimientos técnicos o específicos propios de la profesión u oficio, dentro de una función productiva. (p. 11).

2.6.4. Habilidades y competencias

Para una completa comprensión de las competencias, bien sea en el ámbito laboral organizacional o en el académico, se debe abordar el concepto de habilidades, pues ellas materializan los dominios y niveles de logro que, a nivel conceptual, actitudinal y procedimental, poseen los individuos. Jerez y otros (2015) las definen como el conjunto de habilidades, destrezas y actitudes aplicados para el desempeño eficiente en el logro de un objetivo, en un contexto específico. En el terreno de la discusión sobre una eventual ruta de formación para el equipo de un sistema de gestión de la calidad, es importante contemplar los conceptos competencias y habilidades, cuya distancia en ocasiones no es tan sencilla de marcar, y parecen más bien conceptos complementarios, puesto que operan tanto en la evidencia de los niveles de logro de descriptor o indicador de desempeño como en un contexto de trabajo específico y en roles diferenciados.

2.6.5. Definición de conocimiento

Para RH (2020), la definición de conocimiento está determinada por la comprensión o dominio teórico o práctico de un tema o concepto.

Carbajal (2016), por su parte, define competencias como: “Cuando alcanzamos la comprensión de un saber desde su lógica interna, la que permite seguir profundizando en su construcción y desarrollo, decimos que hemos alcanzado el dominio o adquisición de un conocimiento” (diap. 3).

El *Diccionario de la lengua española* (RAE, 2014b) recoge los siguientes significados de conocimiento:

- Acción y efecto de conocer.
- Entendimiento, inteligencia, razón natural.
- Noción, saber o noticia elemental de algo.
- Estado de vigilia en que una persona es consciente de lo que la rodea.

3. MARCO CONTEXTUAL

La Universidad Eafit, después de haber hecho en 2006, el proceso de certificación de la Dirección Administrativa y Financiera bajo la ISO 9001, y hasta la fecha (2021), ha extendido su alcance a otros seis macroprocesos más: Bienestar Universitario y Desarrollo Humano, Admisiones y Registros, Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas, Centro de Conciliación, Centro de Laboratorios y Dirección Informática.

Con el pasar del tiempo, conforme crece el alcance de la certificación, es cada vez mayor para la Coordinación del Sistema de Gestión de Calidad la demanda en acompañamiento e intervención que requieren estos macroprocesos, lo cual sobrepasa la capacidad de atención y respuesta de las necesidades y, a su vez, la posibilidad de cubrir novedades que genera la misma dinámica de la Universidad. Por lo tanto, no contar en la Universidad con un mecanismo de formación para atender y generar espacios permanentes de formación e interacción con el personal de los distintos roles que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad repercute en la falta de interés y desconocimiento mismo sobre el SGC, lo que genera una baja adherencia en el compromiso y en la consciencia del significado de tener un SGC y en los beneficios que le trae a la organización, y todo queda reducido al mero hecho de mantener una certificación.

4. MÉTODO

4.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio aplicado para este trabajo de investigación aplicada es un estudio de caso de carácter descriptivo, pues indaga y relata un fenómeno a partir de aspectos evidenciados acerca de las necesidades de formación en un grupo de personas con características específicas, y que hacen parte de una organización. Esta investigación se abordó con un *enfoque transversal*; es decir, se midieron los datos recopilados en una sola ocasión en el tiempo, sobre una población muestra predefinida. Por lo tanto, se aplica un estudio de caso cualitativo basado en la aplicación de encuestas semiestructuradas (Corona, 2016). La recolección de datos se hizo a partir de las preguntas problema de la investigación, y también tiene rasgos cualitativos, ya que requirió interpretación de la información recolectada, a partir de la expresión y subjetividad de los individuos encuestados.

4.2. PARTICIPANTES

Los sujetos seleccionados y que participaron en la investigación constituyen una muestra de 13 individuos, todos empleados de la Universidad Eafit. La muestra seleccionada fue intencional: las personas debían tener un rol asignado que sustentara los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad, discriminados de la siguiente manera: 4 líderes de proceso, 4 líderes funcionales y 5 líderes operativos.

4.3. INSTRUMENTOS

La información se recopiló por medio de una encuesta llevada a cabo mediante una entrevista semiestructurada acorde al rol, teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: causas de no tener un modelo de formación en el SGC, consecuencias que genera la brecha al no tener un modelo de formación en el SGC, brecha de formación en conocimientos y habilidades requeridos en el SGC y plan de intervención acorde a las necesidades de formación para los roles del SGC (tabla 3).

Tabla 3

Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos
1. Identificar las posibles causas de no tener un modelo de formación para los roles involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad.	Causas de no tener un modelo de formación en el SGC.
2. Identificar las consecuencias que genera la brecha al no tener un modelo de formación para los roles involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad.	Consecuencias que genera la brecha al no tener un modelo de formación en el SGC.
3. Identificar la brecha en necesidades de formación respecto a las competencias y conocimientos para el desempeño de los roles involucrados en el Sistema de Gestión de la Calidad.	Brecha de formación en conocimientos y habilidades requeridos en el SGC.
4. Proponer un plan de intervención acorde a las necesidades de formación de los roles involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad.	Plan de intervención acorde a las necesidades de formación para los roles del SGC.

4.4. PROCEDIMIENTO

La investigación se llevó a cabo en tres fases:

Fase I: Contextualización: consistió en la construcción del estado del arte a partir de la búsqueda y consulta bibliográfica de distintos autores e investigaciones referentes a la gestión de formación del talento humano y al papel que juega en el sistema de gestión de la calidad.

Fase II: trabajo de campo: consistió en el diseño de la encuesta como mecanismo de recolección y obtención de información. La encuesta se les formuló a los sujetos participantes seleccionados según los roles mencionados arriba, y que le aportan valor al objeto de la investigación por las labores propias de su cargo, y en un sistema de gestión de calidad.

Fase III: Análisis y discusión de los resultados: se analizó la información recolectada a partir de la aplicación de la encuesta siguiendo la estructura del anexo 2, y la consolidación sistémica de acuerdo a las categorías definidas. Esto implicó una discriminación de los contenidos para lograr agruparlos. De esta manera se generan las discusiones y se resaltan aspectos relevantes del análisis.

4.5. ACTIVIDADES

Las actividades descritas en el anexo 3 fueron ejecutadas por el analista del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución de Educación Superior objeto de estudio.

5. RESULTADOS

A continuación, se describe el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas formuladas a los 13 sujetos seleccionados para la investigación. El análisis inicia con una descripción de los rasgos laborales de estos sujetos. Luego se presentan los resultados de acuerdo con las categorías definidas: causas de no tener un modelo de formación en el SGC, consecuencias que genera la brecha al no tener un modelo de formación en el SGC, brecha de formación en conocimientos y habilidades requeridas en el SGC y plan de intervención acorde a las necesidades de formación para los roles del SGC.

Para cada una de las categorías se hizo un análisis relevante discriminado de acuerdo con las subcategorías correspondientes, respaldadas de manera empírica a partir de los fragmentos expresados y de la representación lingüística que da cuenta del resultado obtenido. En ciertos casos se cita el fragmento expresado por un sujeto, o, de ser necesario, se citan dos o tres fragmentos de otros sujetos participantes, para hacer énfasis en la enunciación, los conceptos o las ideas recurrentes. Por último, a partir de dicho análisis se plantearon la discusión y las conclusiones.

A continuación se describe el resultado de la interacción con los sujetos, a partir de la aplicación del instrumento seleccionado para la indagación del objeto de estudio. En cuanto a los rasgos sociolaborales de los sujetos encuestados, se aprecia que estos llevan de 6 a 29 años laborando en la Institución; en cuanto al cargo actual que desempeñan, el rango va de un mes a 15 años, de donde es posible concluir que la mayor parte de ellos llevan en el cargo un tiempo significativo tanto en la Institución como desempeñando tareas propias de los roles del SGC, por lo que se podría inferir que, a mayor permanencia en una organización, mayor es el conocimiento de las dinámicas y el funcionamiento de la Institución y del macroproceso al que pertenecen.

Los roles que participaron en la encuesta y que desempeñan funciones en el Sistema de Gestión de Calidad fueron: 4 líderes de procesos, 4 líderes funcionales y 5 líderes operativos, lo que corresponde a distintos mandos o posiciones en la Institución.

Los participantes están activos laboralmente en la Institución de Educación Superior en la que llevan laborando entre 7 y 29 años. Los sujetos entrevistados fueron seleccionados por el rol

que desempeñan en el macroproceso certificado, que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad: Dirección Administrativa y Financiera, Bienestar Universitario y Desarrollo Humano, Admisiones y Registros, Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas y Centro de Conciliación. Entre de los sujetos entrevistados están: director de área, coordinadores de área, profesionales, analistas, asistentes, secretaria y auxiliares de dichos macroprocesos (tabla 4).

Tabla 4

Datos sociolaborales de los sujetos encuestados

Sujeto	Cargo que desempeña	Rol	Antigüedad en el cargo	Antigüedad en la universidad	Macroproceso al que pertenece
Sujeto 1	Analista de comunicación y cultura	Líder de proceso	3 años	14 años	Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas
Sujeto 2	Asistente Gestión de Competencias Informacionales	Líder de proceso	3 años	13 años	Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas
Sujeto 3	Directora Centro de Conciliación	Directora	12 años	12 años	Centro de Conciliación
Sujeto 4	Coordinador	Líder de proceso	2 años	6 años	Admisiones y Registros
Sujeto 5	Profesional III. Coordinador Servicios al Público	Líder funcional	15 años	15 años	Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas
Sujeto 6	Asistente Administrativa	Líder funcional	10 años	29 años	Admisiones y Registros
Sujeto 7	Asistente	Líder funcional	4 años	12 años	Bienestar Universitario
Sujeto 8	Secretaria	Líder funcional	11 años	11 años	Dirección Administrativa y Financiera
Sujeto 9	Auxiliar Administrativa	Líder operativo	7 años	7 años	Centro de Conciliación

Sujeto	Cargo que desempeña	Rol	Antigüedad en el cargo	Antigüedad en la universidad	Macroproceso al que pertenece
Sujeto 10	Auxiliar de contratación de servicios	Líder operativo	11 años	11 años	Dirección Administrativa y Financiera
Sujeto 11	Analista contable	Líder operativo	7 años	18 años	Dirección Administrativa y Financiera
Sujeto 12	Asistente	Líder operativo	4 años	10 años	Bienestar Universitario
Sujeto 13	Profesional	Líder operativo	8 años	10 años	Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

5.1. CAUSAS DE NO TENER UN MODELO DE FORMACIÓN EN EL SGC

En relación con la *ausencia de una experiencia de formación*, el 92% de los 13 encuestados manifiestan que el SGC Institucional carece de una experiencia de formación que permita desarrollar correctamente los conocimientos y habilidades requeridos para los distintos roles que participan en este. Se citan la totalidad de encuestados.

A continuación, así lo manifestaron los entrevistados:

Sujeto 11: “Considero que esta debe ser un área de formación para todas las personas de la Universidad, y no hay un plan de capacitación periódico del mismo”.

Sujeto 5: “La capacitación en gestión por procesos se debe llevar a todos los niveles, desde los operativos a los directivos. Creo que, en términos generales, las capacitaciones se han limitado a mandos medios, con algunas excepciones”.

Sujeto 8: “No hay un entrenamiento oportuno al rol, no se cuenta con un programa específico al SGC”.

En consecuencia, de acuerdo con lo anterior se aprecia que algunos de los sujetos expresan que algunos de los roles, como es el caso de los líderes funcionales, son quienes de alguna manera han recibido, no una capacitación formal, pero sí acompañamiento sobre temas correspondientes

al SGC, lo que de algún modo no se les participa a los demás roles. Esto se respalda en los siguientes comentarios, que ratifican que los conocimientos y responsabilidades se concentran y recaen en el líder funcional. En ese sentido, los entrevistados afirman:

Sujeto 2: “No hay actualizaciones permanentes, solo recae en el líder funcional del área, y a veces no es suficiente para que esta información llegue a los líderes de procesos, y mucho menos a los demás empleados del área”.

Sujeto 6 (como líder funcional): “(...) todo lo han dejado en responsabilidad de los líderes funcionales (...)”.

Se contrastan ambos puntos de vista, desde diferentes roles.

En cuanto al punto de vista acerca de cómo incide la formación respecto al Sistema de Gestión de Calidad en la consecución de sus tareas:

Sujeto 9: “(...) me gustaría formarme en esta área, ya que haría mucho más fácil la gestión y ayudaría de una mejor manera al proceso con mi formación”.

Sujeto 10: “(...) me parece que no se recibe suficientes capacitaciones para estar actualizados”.

Acercas de la ausencia de una experiencia de formación, visto desde la brecha que se ha generado en el tiempo a partir del momento de la implementación de Sistema de Gestión de Calidad a la fecha, los siguientes sujetos indicaron:

Sujeto 13: “Considero que muchas [de] las personas que hacen parte activa de los sistemas de gestión están formadas correctamente; sin embargo, algunas personas, especialmente aquellas que llevan poco tiempo carecen de los conocimientos básicos para participar del sistema”.

Sujeto 7 (orienta su opinión a que el día a día va generando ese conocimiento): “En ocasiones, las personas que apoyan los sistemas de calidad son designadas y su trabajo es adicional a su perfil de cargo, entonces van adquiriendo la formación en la marcha”.

Sujeto 3: “Para muchos de nosotros nuestra experiencia comenzó con la implementación de la norma de calidad, pero sin tener formación previa sobre un sistema de calidad”.

Por último, a pesar de que el Sistema de Gestión cuenta con información documentada como parte de la práctica de la gestión del conocimiento, no es suficiente, tal y como lo expresó el sujeto 1.

Sujeto 1:

Porque, si bien todo está documentado en los procesos de gestión de calidad, la persona que llega nueva a liderar un proceso no tiene la información, no sobre su proceso, sino sobre cómo gestionar su proceso de gestión de calidad, llevar al día sus procedimientos, sus acciones de mejora, todo lo que tiene que ver con gestionar el sistema.

Por su parte, el *sujeto 4*, cuyo rol es líder de proceso, el cual representa el 8%, considera que no se carece de una experiencia de formación: “En el área hay una persona encargada de conocer a fondo el sistema y compartimos esta información”.

Por lo anterior, es posible afirmar que hay carencia de una experiencia de formación vista desde los distintos roles del SGC. Los líderes funcionales cuentan con una ventaja sobre los demás roles, por la misma responsabilidad que tienen sus cargos y por el grado de involucramiento que les ha permitido y los ha llevado a la obtención del conocimiento proveniente del día a día. Como también algunos de ellos lo han manifestado, los cargos medios no se han formado con la misma regularidad y constancia, y sus tareas y procesos se fortalecen con la experiencia y el conocimiento que les reporta la práctica del día a día, más no cuentan con una actualización o capacitación previa a la ocupación del cargo. Esta situación puede conducir al deterioro en los procesos, a una comunicación no asertiva de las necesidades y a afectar el sentido de pertenencia a las funciones del cargo y de la organización como tal. Además, con el paso del tiempo se ha acentuado la brecha de dicha necesidad de formación, ya que las mismas dinámicas de la Institución traen movimientos en los procesos, por lo que, por un lado, ya no se encuentran las personas que un día hicieron parte del momento inicial de la adopción del Sistema de Gestión de Calidad, y, por otro lado, debido a los nuevos conocimientos que el mercado o las nuevas dinámicas institucionales exigen actualizar o incorporar en los empleados.

En relación con el *crecimiento del alcance del Sistema de Gestión de Calidad* como una de las causas que contribuyen a no tener un modelo de formación en el Sistema de Gestión de Calidad,

el 38% de los 13 encuestados están de acuerdo, y lo atribuyen a una consecuencia que surge de la ausencia de un modelo de formación. A continuación, se citan 9 de los 13 sujetos entrevistados. A los participantes restantes se les dificultó relacionar la respuesta a la pregunta.

Los encuestados que estuvieron de acuerdo, respondieron de la siguiente manera:

Sujeto 8: “A medida que va creciendo el SGC, va creciendo la demanda y, por ende, evidencia la necesidad y la poca capacidad para atender estas necesidades del día a día”.

Sujeto 1: “Puede ser una causa, porque a veces no se tiene la visión global de lo que implican los cambios con el tiempo en un sistema de gestión, y terminan quedando cortos o no siendo flexibles con esos nuevos procesos”.

Sujeto 5 (también atribuye similitudes con las ideas anteriores y agrega a su respuesta): “Creo que se considera que tanto los altos directivos como los cargos operativos se han excluido de la formación porque se parte del supuesto de que es ‘suficiente’ con que los mandos medios se capaciten y formen en estos temas”.

Es decir, el alcance de la formación debe considerar la inclusión de cargos y roles que también demandan necesidades de formación, por la razón que mencionan los sujetos 6 y 12.

Sujeto 6: “Porque los procesos cambian y los líderes de los procesos son los responsables y no los funcionales de saber del crecimiento y los cambios de la oficina”.

Sujeto 12: “Cada vez el modelo de SGC es más cambiante y tecnificado”.

Los participantes que no compartieron la misma opinión no lo ven necesario, ni que afecte sus funciones, la generación de un proceso o una eventual ruta formativa para los roles que se desempeñan en el SGC, así lo hicieron saber los siguientes entrevistados:

Sujeto 9: “Hemos podido sacar adelante el proceso sin necesidad de tener la formación respectiva, la experiencia y el día a día lo hace más llevadero. (...)”.

Sujeto 7: “Está relacionado en la forma como asignan los roles que apoyan el sistema”.

Pese a ello, es relevante la coincidencia señalada párrafos más arriba, que se esmera en reiterar la necesidad de formación y actualización que no deviene necesariamente del ejercicio en

el día a día, sino también de acciones formativas intencionadas y que promuevan e incentiven a los miembros de los diferentes equipos de trabajo, indistintamente del lugar (mando) que ocupen en el sistema.

Adicional a las expresiones anteriores, es pertinente resaltar que uno de los encuestados, el *sujeto 2*, considera que la ausencia de una experiencia de formación es un tema que viene asociado a tiempos más atrás de cuando se consolidó un solo Sistema de Gestión de Calidad bajo un solo Gobierno, tal y como lo manifestó: “La ausencia o poca formación se presenta desde antes de la integración de los SGC”.

El sujeto 4, por su parte, expresa: “(...) Los nuevos procesos no significan que haya ausencia en formación”.

En términos generales, a medida que el alcance del Sistema de Gestión abarca o incluye más macroprocesos para la certificación, deja en evidencia la reducción de la capacidad del área responsable para atender las demandas y necesidades que trae consigo mantener dicho Sistema de Gestión de Calidad, según lo expresaron la mayoría de los encuestados. Los encuestados que no comparten la misma opinión consideran que está asociado a causas ajenas, diferentes a no tener modelo de formación, tales y como la asignación inadecuada de los roles que participan en el Sistema de Gestión de Calidad, o a considerar que no hay ausencia de un modelo de formación, pues el día a día ha permitido construir las herramientas y adquirir conocimientos para la gestión misma que pide dicho sistema.

En cuanto a *la Implantación del SGC* como una de las causas que contribuyen a la ausencia de un modelo de formación, para los roles involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad, está originado en el momento de la implantación. El 38% de los 13 encuestados lo señala como una causa; es decir que, en el momento de implementar el Sistema de Gestión de Calidad no se concibió o no se estableció un modelo de formación que se mantuviera en el tiempo, sino para fines del momento, para responder a unas necesidades puntuales.

A continuación, de la totalidad de los encuestados se citan 11 sujetos, pues de los participantes restantes se dificultó interpretar la respuesta en relación con la pregunta.

En concordancia con lo anterior, algunas de las respuestas son las siguientes:

Sujeto 8: “No sé tuvo en cuenta un programa de formación a lo largo del tiempo”.

Además, también se expresa que en dicha implantación solo se tuvo en cuenta a un rol específico en el tema de formación, excluyendo los demás roles o actores, quienes también deben contar con dicha participación.

Sujeto 6: “Porque solo se cita y capacita al líder funcional, cuando los involucrados y responsables deberían ser todos los roles que estamos involucrados en el sistema de Gestión”.

Además, en materia de historia y de cronología, antes de concebirse un Sistema de Gestión de Calidad institucional con un solo gobierno y un alcance que integre los macroprocesos vigentes en la Institución de educación superior objeto de estudio, cada macroproceso estaba estructurado como un Sistema de Gestión de Calidad independiente y autónomo, en el que cada uno implantaba dicho sistema a su buen entender y saber. De esta manera lo expresan algunos de los entrevistados:

Sujeto 5: “Creo que la implementación no obedeció a una directiva institucional. Al considerarse algo voluntario, cada dependencia creo su propio sistema, sin que se estableciera una estrategia de capacitación conjunta ni un objetivo común”.

Sujeto 13:

Esto se debe principalmente a que el sistema de gestión a sus inicios no se encontraba cohesionado, sino que funcionaba como islas. Por lo tanto, las dependencias que se encontraban bajo un sistema crecieron con “resabios” diferentes, y al momento de integrarse se encontraron elementos muy disímiles que no hacían atractivo integrarse.

Sujeto 11: “Porque se implementó el sistema por partes, y considero que este debería ser de manera transversal a toda la institución”.

Dentro de esta subcategoría *Implantación del SGC* se encontraron los siguientes sujetos que no compartieron la misma percepción; es decir, no consideraron como causa, al momento de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, a la ausencia de un modelo de formación para los roles involucrados, sino que identificaron causas distintas a dicha situación planteada.

Sujeto 1: “No necesariamente, puede que en sus inicios no se haya concebido esta necesidad, pero con la evolución y crecimiento además de la integración de todos los procesos en la Universidad ahora sí se haga necesario”.

Dicha respuesta apunta a la causa anteriormente discutida sobre el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, en cuanto al crecimiento del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

El sujeto 2 y el 4 resaltan que, si bien en el momento de la implantación se formó al personal en temas correspondientes al Sistema de Gestión de Calidad, no se estableció en el tiempo.

Sujeto 2: “Cuando se va a implantar si se forma, pero con posterioridad no hay espacios de actualización sobre todo cuando hay con cambios en la norma ISO 9001”.

Sujeto 4: “En los proyectos de implementación de nuevos sistemas o procesos, se debe incluir el ítem de formación y capacitación de los mismos”. El sujeto 7 mantiene su posición respecto a la misma respuesta atribuida al análisis de la causa anteriormente discutida sobre el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

Sujeto 7: “La ausencia de un modelo puede estar más relacionada en que no hay una definición de un perfil para los roles que apoyaran el sistema”.

Sujeto 9: “No lo considero ya que el SGC implementa acompañamientos y capacitaciones”.

Sujeto 12: “Está bien implementado”.

Se puede evidenciar que, si bien las opiniones están divididas: unos consideran que a partir del momento de la implantación no se estableció un modelo de formación permanente, y otros resaltan que, aunque en el momento de dicha implantación hubo formación, esta no se mantuvo en el tiempo, no encuentran una relación. Esto puede estar asociado a que posiblemente no estuvieron en ese momento de la historia. También se encontró una causa significativa, distinta a la que es objeto de discusión. Esta causa se relacionó con la falta de definición de un perfil para los roles, la cual, al no tener una declaración formal y estructurada, puede dar lugar a tal ausencia. Por último, otros encuestados consideraron que son suficientes los espacios y acompañamientos con los que cuentan, lo que no se considera como una razón para la ausencia.

5.2. CONSECUENCIAS QUE ACARREA LA BRECHA AL NO TENER UN MODELO DE FORMACIÓN EN EL SGC

Respecto al *Impacto en el desempeño del SGC* al no tener un modelo de formación, se derivan diversas percepciones de los encuestados. Por una parte, se asocia al desconocimiento que conduce a una gestión poco eficiente, y que desencadena reprocesos e información imprecisa que se le aporta al Sistema de Gestión de Calidad, tal y como lo expresan a continuación los encuestados.

Sujeto 11: “Tiene un gran impacto, porque al desconocer el objetivo del SGC no se trabaja en función del mismo”.

Sujeto 4: “En gran manera, dado que el desconocimiento del mismo generará que las cosas no se hagan debidamente, lo que se traduce en reprocesos o información no acertada”.

Sujeto 2: “Creo que a veces se puede presentar improvisación o pensar ‘creo que era así’ por parte de los líderes, y al no tenerse claridad puede generar problemas en los procesos y también en la auditorías”.

Sujeto 1: “Es un impacto alto porque probablemente cada uno de los líderes del sistema están viendo la información como ojo de pez; es decir, probablemente es una visión limitada y deformada de la realidad del sistema”.

Sujeto 12: “Impacto en el ingreso de información idónea y eficaz”.

Lo anterior nos permite inferir que hay una afectación en la gestión y en la entrega de las tareas. De esta manera manifiestan algunos entrevistados:

Sujeto 6:

Impacta en que no se tengan los seguimientos de las acciones tanto de auditorías como de riesgos a tiempo, que los instrumentos sean diligenciados al momento en que va a haber una auditoría. Se debe involucrar siempre a los líderes de procesos.

Por lo tanto, se genera una mayor demanda en acompañamiento y seguimiento por parte de la coordinación del Sistema de Gestión de Calidad.

Sujeto 3: “En un mayor trabajo para el área de Gestión de Calidad, ya que el acompañamiento y apoyo que nos deben brindar es mayor”.

Otras percepciones no solo están orientadas al desconocimiento y al reproceso, sino también a la toma de conciencia y, por ende, a la falta de compromiso por convicción, como lo mencionan los sujetos 5 y 8.

Sujeto 5:

Creo que el desconocimiento de lo que implica crear y mantener un sistema de gestión de calidad por la gran mayoría de los cargos operativos y de los directivos impide que se entienda su importancia, que el sistema se encuentre desarticulado del funcionamiento general de la institución y que no se le dé la importancia que realmente tiene. Además, quienes no están involucrados en la creación, mantenimiento y mejoramiento del sistema no se sienten comprometidos. Eso es algo ajeno para ellos, y por tanto no solo no se comprometen, sino también que lo consideran algo prescindible”.

Sujeto 8: “En un reproceso, a la hora de adquirir información, desgaste, no hay una verdadera toma de conciencia de los verdaderos beneficios de un SGC; simplemente, se trabaja para obtener un certificado, pero no hay conciencia de este”.

En consecuencia, se genera dificultad de la gestión y relación entre procesos, como lo evidencian también las expresiones de los siguientes entrevistados.

Sujeto 13: “Impacta bastante, puesto que para algunos líderes de proceso se hace complejo la interacción con procesos diferentes al propio; por ende, también se ve reflejado en las personas que hacen parte del proceso”.

Sujeto 7: “Al no tener un modelo de formación no hay forma de determinar en qué nivel están las personas que apoyan el sistema, si se requiere capacitarlas y por consiguiente medir la efectividad de la misma”. Esto es pertinente, pues no se tiene un patrón trazable que permita determinar con precisión dichas necesidades.

Sujeto 10: considera dicho impacto sobre lo ya gestionado, en calidad de las actividades realizadas: “En el tiempo que llevamos haciendo las tareas que el SGC requiere”.

Sujeto 9: “Pienso que no es un impacto tan grande, pero de tenerse la eficacia del SGC sería ideal”. Por tanto, no considera que genere un impacto mayor en el desempeño del SGC al no tenerse dicho modelo, en comparación a lo manifestado por los anteriores sujetos.

Por lo tanto, sobre los impactos generados en el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad al no tener un modelo de formación, se puede inferir de las respuestas de los encuestados que la mayoría lo relacionan con la brecha del desconocimiento mismo del SGC, que deriva en reprocesos y, por ende, en poca eficiencia en el desarrollo de las actividades que demanda dicho sistema. En consecuencia, se genera mayor demanda de acompañamiento e intervención por parte de la coordinación, para asegurar el desarrollo adecuado de las actividades correspondientes. Un impacto adicional a los anteriores es la baja toma de conciencia y, por ende, la motivación al respecto, por lo que se desvirtúa el sentido y propósito del SGC en una Institución de Educación Superior, desencadenando la baja adherencia y haciendo más compleja para los involucrados la gestión en dicho sistema, hacia el cumplimiento de las metas propuestas de manera armónica y natural.

Con respecto al *Impacto en el desempeño de los roles del SGC*, al no tener un modelo de formación, se derivaron diversas percepciones de los encuestados. Las principales manifestaciones fueron de inseguridad y de dudas permanentes con la gestión y el desarrollo de las actividades, lo que, consecuentemente, lleva a reprocesos y a invertir mayor tiempo, convirtiéndose en sobrecarga laboral. Así lo expresaron los sujetos 1, 2, 8, 12 y 10, guardando proporciones enunciativas.

Sujeto 1: “Se hace muy pesado llevar el sistema de calidad, porque pareciera que siempre queda la sensación de no estar segura sobre si lo que se hace sí es así o no, y si se está sacando el mejor provecho del proceso para la real mejora del trabajo”.

Sujeto 2: “En ocasiones reprocesos o tener que solicitar apoyo o mayor explicación al área del SGC, lo que hace lentos los procesos y genera inseguridad en las actividades que se realizan”.

Sujeto 8: “En reprocesos, no hay claros entendimientos desde un principio a la hora de realizar una tarea”.

Sujeto 12: “Impacto en la sensación de no estar haciendo las cosas correctamente, y sin un soporte de dudas”.

Sujeto 10: “En el tiempo que me lleva mantener el SGC al día y en que tengo permanentes dudas y debo de solicitar ayuda”.

Sujeto 3: “En una inversión de tiempo mayor al normal y, por lo tanto, en una mayor carga laboral, sin mencionar los posibles errores en que se podría incurrir por la falta de conocimiento”; es decir, también lo atribuye al factor desconocimiento como generador de las causas que se mencionaron anteriormente.

Sujeto 4: “Es de alto impacto, dado que el área es certificada, y no tener este modelo de formación significa que en el área no habrá personal con el conocimiento necesario para todos los temas de auditoría y calidad”.

Dentro de esta subcategoría se identificó que otro impacto que se puede generar es la falta de alineación o coherencia del desarrollo de las tareas con el Sistema de Gestión de Calidad, y este, por defecto, con la Institución. Así lo dieron a conocer los sujetos 7 y 11.

Sujeto 7: “Si hay un modelo de formación establecido, todos los roles desarrollarían su tarea de una forma más similar y más alineada a los lineamientos del sistema”.

Sujeto 11: “El impacto es que no se trabaja de forma articulada con el SGC”.

A diferencia de los anteriores, los siguientes sujetos lo percibieron de distinta manera; es decir, el sujeto 6 manifiesta que desde el rol que desempeña no le permite tener un conocimiento holístico o una mirada más amplia e integradora de los procesos en los que participa a la luz del Sistema de Gestión de Calidad.

Sujeto 6: “No impacta en la formación, sino que impacta en el sentido que soy líder funcional y no líder de procesos, lo que impide tener en el radar todo el crecimiento y los cambios en los procesos de la Oficina”.

Sujeto 13: “El desarrollo de mi rol no se ve afectado por la falta de capacitación formal sobre el tema; sin embargo, sí afecta principalmente en la motivación que hay en ejercer el rol dentro del sistema, así como a la falta de claridad del mismo”.

Sujeto 5: “En mi caso específico, yo venía de una institución en la que recibí amplia formación en el tema. Eso me permitió liderar el proceso de creación del sistema en la Biblioteca”.

Sujeto 9: “Es bueno el impacto, he salido adelante con el proceso y me he decidido por formarme más adelante en esta área”.

Se puede inferir de los dos últimos sujetos, que, por situaciones ajenas o por experiencias previas, contaron con dicho conocimiento sobre el SGC, el cual generó una ventaja frente al desempeño de su rol en el SGC de la Institución de Educación Superior objeto de estudio, en comparación con otros sujetos que posiblemente no contaron con dichas experiencias.

De lo anterior, se puede decir que para la mayoría de los encuestados no tener un modelo de formación definido afecta el desempeño de su rol para el desarrollo de las tareas que demanda el SGC Institucional, reflejado en inseguridad, temor y permanentes dudas a la hora de ejecutar las actividades. Esto da como resultado reprocesos y demoras en dicha gestión, lo que puede entorpecer u obstaculizar la debida diligencia de manera efectiva. En últimas, el rol es visto entonces como una carga laboral, lo que lleva a la desmotivación y el deterioro del sentido de pertenencia. Por otro lado, también se manifiesta que se estaría contribuyendo a la desalineación del entendimiento del propósito mismo del Sistema de Gestión de Calidad, y, por ende, en cómo este encaja con los propósitos institucionales.

Una minoría de los encuestados expresan no percibir un impacto, dado que de cierta manera ya contaban con conocimientos previos adquiridos en otras instituciones o empresas, lo que es una ventaja a la hora de asumir el rol en la Institución objeto de investigación.

5.3. BRECHA DE FORMACIÓN EN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDOS EN EL SGC

En cuanto a la formación real según el rol (líder de proceso, líder funcional u operativo), la brecha de formación en conocimientos y habilidades requeridos en el SGC se analiza desde dos ángulos: conocimiento y habilidades que poseen estos roles.

5.3.1. Formación real en conocimientos según el rol

En cuanto a la formación real en conocimientos según el rol, visto de manera global, el 46% de los 13 encuestados indicaron que poseen los conocimientos requeridos para desempeñar su rol en el Sistema de Gestión de Calidad, y los encuestados restantes, que corresponde al 54%, indicaron que no poseen los conocimientos requeridos.

El *sujeto 1*, uno de los encuestados cuyo rol es de líder de proceso que consideraron que poseen los conocimientos requeridos, expresa:

El entendimiento de un análisis del entorno, cómo funciona el SGC dentro de la Universidad en su amplio sentido, el por qué es importante tener una caracterización y qué papel desempeñan allí los procedimientos, al igual que la oportunidad que generan los indicadores como mejora continua al proceso y que efectivamente me sirvan para medir lo que necesito medir.

Por su parte, el *sujeto 2*, uno de los encuestados que no consideraron tener los conocimientos requeridos, indica: “Hay temas que se incluyeron en la última actualización de la norma que aún siento muy etéreos. Ejemplo: Riesgos y Gestión del cambio”.

Aunque se expresó cierta conformidad con los conocimientos adquiridos, se considera importante seguir afianzando la formación y que se le dé mayor participación a este rol.

Sujeto 3: “(...) pero es necesario continuar con capacitaciones para mejorar mi formación”.

Sujeto 4: “Hay personas en el equipo que conocen más a fondo y en detalle el tema, en los cuales me apoyo para esta gestión”.

Ahora bien, los encuestados cuyo rol es el de líder funcional, expresaron lo siguiente sobre los conocimientos que poseen al respecto.

Sujeto 5: “Diseñar, establecer, documentar, mantener y evaluar el SGC”.

Sujeto 6: “Conozco el sistema de gestión de la oficina, conozco los instrumentos que se deben diligenciar, aunque algunos no son tan amigables y claros al momento de diligenciar”.

Sujeto 7: “Indicadores, normatividad”.

Por otro lado, hay quien no consideró lo mismo.

Sujeto 8: “No tuve un entrenamiento o formación previo al rol”.

Y los encuestados cuyo rol es de líder operativo y consideraron que sí poseen los conocimientos necesarios, manifiestan lo siguiente:

Sujeto 9: “Conocimientos en la norma, su aplicación”.

Sujeto 12: “Conocimiento transversal de la Universidad”.

Otros opinaron lo contrario.

Sujeto 10: “Porque no comprendo totalmente su lógica”.

Sujeto 11: “Porque hace tiempo que no recibo una capacitación en cuanto a las normas del SGC”.

Sujeto 13: “Considero que me faltan conocimientos relacionados principalmente a la medición de calidad”.

5.3.2. Formación real en habilidades según el rol

En cuanto a la formación real en habilidades según el rol, visto de manera global, el 77% de los 13 encuestados indicaron que poseen las habilidades requeridas para desempeñar su rol en el Sistema de Gestión de Calidad, y los encuestados restantes, que corresponde al 23%, indicaron que no poseen las habilidades.

Los encuestados cuyo rol es de líder de proceso, y aquellos que manifestaron tener las habilidades, coinciden en los siguientes aspectos:

Sujeto 2: “Toma de decisiones, orientación a resultados, mejora continua, pensamiento sistémico”.

Sujeto 3: “Organización, disciplina, conciencia, metodología, planeación, revisión, análisis de indicadores, acciones para prevenir y corregir situaciones”.

Sujeto 4: “Planeación, ejecución y seguimiento de los procesos del área”.

Las anteriores son características esenciales a la hora de desempeñar y conectar con las funciones propias del rol. También hubo encuestados como el siguiente, que no compartieron la misma idea.

Sujeto 1: “Pues, siento que con algunas de ellas, pero no en su totalidad, porque a veces tengo la sensación de que no conozco el camino completo que recorre el sistema de gestión de calidad de una manera integral (...)”.

Aquellos encuestados cuyo rol es el de líder funcional y que expresaron estar de acuerdo en que poseen las habilidades para desempeñar su rol, fueron los siguientes:

Sujeto 6: “(...) oportunidad de los servicios que presta la oficina, realizo la revisión por la dirección, para luego revisarla con el grupo primario”.

Sujeto 7: “Capacidad de análisis, asertividad”.

Sujeto 8: “Al momento de tomar este rol no tenía ninguna habilidad, pero a medida que voy trabajando fui adquiriendo unas destrezas donde me ayuda más en mi desempeño”.

Y en cuanto al encuestado que no consideró tener las habilidades necesarias, su enfoque o mirada va más allá de la comprensión del Sistema de Gestión de Calidad, y es entender cómo articular dicho Sistema de Gestión con los demás Sistemas de Gestión declarados en la institución.

Sujeto 5: “Desconozco los demás sistemas y su interacción”.

Por último, en esta categoría, y con respecto a los encuestados cuyo rol es líder operativo, se presentaron diversos puntos de vistas que confirman tener las habilidades.

Sujeto 9: “Habilidades en la gestión del día a día, la trazabilidad, atención al cliente”.

Sujeto 10: “Porque, a pesar de las dudas, he sacado adelante el proceso”.

Sujeto 11: “Manejo del sistema y conocimiento en general de la norma”.

Sujeto 13: “Aunque tengo las habilidades que se requieren para ejercer mi rol en el sistema, o cualquier rol dentro de la dependencia, aun no es muy claro el rol que ejerzo; por lo tanto, identificar cuáles son las habilidades es muy complejo”.

Por su parte, el encuestado que no consideró tener las habilidades comenta lo siguiente:

Sujeto 12: “No se interactúa mucho con los aplicativos y se puede llegar [a] no conocer todo el potencial que tiene”.

En términos generales, de las respuestas aportadas por los sujetos se puede deducir que la mayoría de ellos consideraron los conocimientos como un aspecto débil, en comparación con las habilidades. Sobre los conocimientos predominó el rol de líder funcional, pues estos son quienes reciben en primera línea la comunicación y el mayor acompañamiento de la coordinación del Sistema de Gestión de Calidad, en comparación con los demás roles. Los conocimientos que resaltaron fueron: generalidades de la norma, que en este caso hace referencia a la ISO 9001:2015, y a cómo la Institución responde a los requisitos relacionados con indicadores de gestión, documentación de procesos, análisis del entorno interno y externo y análisis y planificación de los cambios. También los sujetos manifestaron debilidad en conocimientos, tales y como interpretación y aplicabilidad de la norma ISO 9001:2015, gestión de riesgos, análisis y planificación de los cambios y en indicadores.

Del análisis anterior puede inferirse que, a partir del desconocimiento de la norma ISO 9001:2015, se genera el mismo desconocimiento de reconocer cuáles son esos conocimientos específicos que deben tener los sujetos. Si bien la anterior situación está asociada a esa causa, según es expresado por los sujetos, gran parte de ellos recibieron la función del rol sin una entrega formal mediante un perfil que describa el rol y un plan de entrenamiento que lo acompañe.

En cuanto a las habilidades requeridas por estos roles, se presentó una condición de igualdad en la calificación de dichos roles, donde predominó positivamente el poseerlos. Entonces, aquellas habilidades que se indicaron, enunciadas en orden, desde la habilidad más reiterativa hasta la de menor frecuencia fueron las siguientes: planeación, análisis e interpretación de resultados, atención al cliente, habilidad para la gestión del día a día de las tareas y, de una manera no tan repetitiva, toma de decisión, disciplina, orientación a resultados y asertividad.

Aquellos sujetos que expresaron no poseer las habilidades consideraron que esto parte del mismo desconocimiento que ellos tienen sobre lo que requiere la norma ISO 9001:2015, a la luz de las especificidades de la Institución.

5.3.3. Formación ideal en conocimientos y habilidades según el rol

Respecto a la *formación ideal según el rol*, en materia de conocimientos y habilidades, se identificaron aquellos en los que el rol debería saber, al igual que aquellos en los que el rol se debería capacitar.

En cuanto a los conocimientos que deberían tener o que les falta a los roles de líder de proceso, se encuentran diversos temas. Entre ellos es común la gestión de indicadores.

Sujeto 2: “Profundizar más en los temas de riesgos, gestión del cambio e indicadores”.

Sujeto 3: “La interacción de los distintos sistemas de calidad al interior de la Universidad, la construcción de indicadores”.

A diferencia de los dos anteriores, también hubo quienes expresaron la necesidad de saber sobre la gestión de la mejora continua.

Sujeto 4: “Planeación de acciones preventivas en los procesos, para así evitar o minimizar no conformidades”.

Sujeto 1:

Creo que a veces, cuando uno no llega a este rol desde el montaje del sistema de calidad, queda un poco perdido en cuanto a la ruta completa del por qué una cosa lleva la

otra, con qué propósito y cómo se finaliza una acción dentro del sistema. Creo que es más fácil para las personas que construyeron el sistema, porque lo tuvieron que hacer paso a paso cuando hicieron parte del sistema en construcción; pero para las personas que llegamos ya a tomar el liderazgo de un proceso existente, queda a veces corta la información de cómo gestionar el proceso completo.

Sobre los conocimientos que expresaron que deberían tener los líderes funcionales, se exponen diferentes necesidades.

Sujeto 5: “Conocer los demás sistemas, su interacción y las normas que los rigen”.

Sujeto 6: “Más capacitación para el diligenciamiento de algunos instrumentos, pero no solo para mi rol sino para los roles SGC en la oficina”.

Sujeto 7: “Riesgos”.

Sujeto 8: “Definir el levantamiento de una caracterización, indicadores, identificar los grupos de interés, levantar procesos y documentarlos”.

Acercas de los conocimientos que los líderes operativos expresaron que deberían saber, se incluyen el deseo de tener un entendimiento e interpretación general de la norma ISO 9001:2015.

Sujeto 9: “Me gustaría profundizar más en las normas, y no dejarlo en una capacitación, sino tener un estudio más exhaustivo”.

Sujeto 10: “Conocimiento de la norma”.

Sujeto 11: “Conocimiento de la norma”.

Como complemento a lo anterior, también se expresó la necesidad de saber sobre la gestión de indicadores de gestión.

Sujeto 12: “Conocimiento del trasfondo de los resultados”.

Sujeto 13: “Medición de calidad”.

Así pues, se puede inferir de manera transversal y a partir de las distintas percepciones de los sujetos, que una de las necesidades más marcadas está relacionada con el desarrollo de los

indicadores de gestión, su análisis y su respectiva interpretación, seguidos del interés por conocer e interpretar adecuadamente la norma ISO 9001:2015, que es la base del Sistema de Gestión de Calidad Institucional.

En cuanto a las habilidades que también deberían tener o que les falta a los roles de líder de proceso, se encontraron percepciones tales y como el dominio del manejo de la aplicación o *software* que soporta el Sistema de Gestión de Calidad y la transferencia de conocimiento en el área, entre otros.

Sujeto 1: “Recibir mayor capacitación en el sistema Isolucion, porque me parece muy rígido y poco flexible; además, que hay cosas que no tienen mucha lógica dentro del sistema (...)”.

Sujeto 2: “No sé”.

Sujeto 3: “Transmitir el conocimiento a la auxiliar del Centro de Conciliación”.

Sujeto 4: “Capacidad de análisis, gestión de información”.

Respecto a las habilidades que expresaron que deberían tener los líderes funcionales, se encuentran necesidades como las siguientes: desde el manejo de la aplicación o del *software* y modelación de procesos en aplicativos, entre otros.

Sujeto 8: “Habilidades escritas”.

Sujeto 5: “Gestión del software, manejo integral de indicadores, mayor experiencia en planeación y realización de auditorías”.

Sujeto 6: “Manejo de flujogramas en Bizagi”.

Sujeto 7: “Por el momento, creo que ninguna”.

Los líderes operativos expresaron el deseo de tener conocimientos sobre el perfil del rol, para poder identificar cuáles son esas habilidades requeridas y asociadas, y la interpretación y aplicabilidad de la norma ISO 9001, entre otras.

Sujeto 9: “Como lo indiqué desde el comienzo, para el mejoramiento continuo del proceso, y mi perfil, sí me gustaría profundizar en mis habilidades y obtener nuevas”.

Sujeto 10: “Llevar a la realidad la norma”.

Sujeto 11: “Conocer más el sistema de forma general, dado que hasta ahora solo conozco lo que le pertenece al Departamento para el cual laboro”.

Sujeto 12: “Práctica en la interacción con los aplicativos”.

Sujeto 13: “Estadística”.

De acuerdo con lo encontrado, en las respuestas de los sujetos es posible percibir que consideran que les faltan habilidades tales y como la gestión de la información en el *software* que soporta el Sistema de Gestión de Calidad, el análisis e interpretación de información. Al igual que en las subcategorías anteriores, se reitera la necesidad de conocer e interpretar la norma ISO 9001:2015. De esta manera, reconocer cuáles son las habilidades que demanda el rol correspondiente asociadas a unas necesidades puntuales y enfocadas. Asimismo, uno de los sujetos expresó, de manera pertinente, la necesidad de tener definidas cuáles son esas habilidades asociadas al perfil o rol, para que a partir de ellas se pueda trabajar de manera ordenada, enfocada y orientada a la mejora; es decir, cerrar la brecha a partir de algo existente, hacia un punto deseado.

Otro aspecto para considerar en esta subcategoría corresponde a cuáles conocimientos debería capacitarse para desempeñar el rol correspondiente. Visto de manera general, el 85% de los 13 encuestados manifestaron la necesidad de ser capacitados en conocimientos correspondientes a su rol.

Los líderes de proceso consintieron en la necesidad de recibir capacitación en conocimientos, acerca de diversos temas en común; entre ellos, la gestión de indicadores, la gestión de riesgos, el análisis y la planificación de los cambios, entre otros, tal y como lo mencionan algunos entrevistados.

Sujeto 1: “En el manejo de la plataforma para llevarlo a cabo, cómo afrontar las auditorías y gestionar mejor sus acciones de mejora, así como la identificación de riesgos y cambios. A veces el sistema parece ser rígido, y puede ser que sea la percepción de miedo frente al sistema, y no propio del sistema”.

Sujeto 2: “En riesgos, gestión del cambio e indicadores”.

Sujeto 3: “Construcción de indicadores”.

Sujeto 4: “Gestión por procesos, metodología de ejecución y seguimiento”.

En cuanto a los líderes funcionales, solo dos sujetos manifestaron la necesidad de recibir capacitación en conocimientos.

Sujeto 5: “Indicadores, auditorías (he recibido formación, pero creo que se debe profundizar y aplicar), manejo de quejas y reclamos”.

Sujeto 8: “Capacitación”.

Sobre aquellos sujetos que no consideraron necesario recibir capacitación en conocimientos, expresaron lo siguiente:

Sujeto 6: “Considero que tengo los conocimientos requerido para mi labor, como funcional para el manejo del sistema ISOLución”.

Sujeto 7: “Pienso que tengo los conocimientos y habilidades para el rol”.

En cuanto a los encuestados cuyo rol es líder operativo, todos manifestaron la necesidad de recibir capacitación en conocimientos tales y como conocimiento e interpretación de la norma ISO 9001:2015, en lo cual coincidieron varios de ellos, y en otros solo se manifestó la necesidad de recibir una formación, entre otros temas.

Sujeto 9: “Es un proceso de gran importancia para la organización, por lo que considero que quisiera tener la formación respectiva”.

Sujeto 10: “Conocer de una forma amigable la norma”.

Sujeto 11: “En la norma actual”.

Sujeto 12: “Matriz de riesgos, ISOLución”.

Sujeto 13: “Medición de calidad”.

Así, pues, es notoria la necesidad de recibir capacitación en diversos conocimientos: manejo de la aplicación que soporta el Sistema de Gestión de Calidad y sobre la misma norma, gestión de

indicadores y gestión de riesgos, aspectos que convergen con las necesidades expresadas por los roles anteriormente discutidos. Siendo así, se puede afirmar que, en el caso de los sujetos cuyo rol es líder funcional, no lo consideraron tan necesario, por el mismo acompañamiento permanente que reciben de la coordinación del Sistema de Gestión de Calidad, que demanda la gestión de las tareas en el día a día; un aspecto que de cierta manera ha generado ventaja sobre los demás roles.

El último aspecto por discutir en esta subcategoría es acerca de si se considera necesario o no desarrollar habilidades para desempeñar el rol correspondiente.

En este sentido, el 69% de los 13 encuestados manifestaron la necesidad de desarrollar habilidades correspondientes a su rol. En este caso, la necesidad no fue tan alta en comparación con la necesidad de capacitarse en conocimientos.

Todos los líderes de proceso comentaron la necesidad de desarrollar habilidades requeridas para desempeñar en su rol.

Sujeto 1: “(...) capacitarnos para hacer mejores procesos de auditoría y un mayor acompañamiento para saber cómo mejorar la gestión del proceso frente a los cambios institucionales”.

Sujeto 2: “No sé”. Solo manifiesta la necesidad de mantenerse en constante formación.

Sujeto 3: “En la formación de los conciliadores, para asegurar la imparcialidad y profesionalismo que impacta en la prestación del servicio”.

Sujeto 4: “Toma de decisiones informadas, solución de problemas”.

En cuanto a los encuestados cuyo rol es líder funcional, no todos consideran necesario desarrollar habilidad. Respecto a los que sí lo consideran, así lo expresan, el sujeto 5 y el 8:

Sujeto 5: “Manejo de Isolucion, planeación y ejecución de auditorías (práctica)”.

Sujeto 8: “Habilidad escrita, toma de decisiones, trabajar bajo presión, relaciones interpersonales”.

Por su parte, aquellos que no lo ven necesario, dicen:

Sujeto 6: “N. A.”.

Sujeto 7: “Pienso que tengo los conocimientos y habilidades para el rol”.

Aquellos encuestados con asignación de rol de líder operativo, los que comentaron la necesidad de desarrollar habilidades, lo orientaron al hecho de expresar la necesidad de desarrollo de habilidades; otros, en ir más allá de lo que sucede en el área en la cual está y poder gestionar mejor el aplicativo.

Sujeto 9: “Es un proceso de gran importancia para la organización, por lo que considero que quisiera tener la formación respectiva”.

Sujeto 11: “Conocer más el sistema de forma general, dado que hasta ahora solo conozco lo que le pertenece al Departamento para el cual laboro”.

Sujeto 12: “ISOlución”.

Ahora bien, otros encuestados no vieron la necesidad de desarrollar habilidades.

Sujeto 10: “Porque creo que teniendo el conocimiento es más fácil aplicarlo”.

Sujeto 13: “Tengo las habilidades requeridas para desempeñar el rol que me corresponde”.

De manera general, se puede decir que no todos los sujetos encuestados sintieron la necesidad de desarrollar una habilidad, pues las que tienen acorde al cargo que desempeñan les ha facilitado a su vez el desempeño del rol que tienen en el SGC. Por otra parte, aquellos que sí vieron la necesidad, y que predominó sobre en de los líderes de procesos, unos solo manifiestan que lo requieren, pero no lo especifican; otros, en tomas de decisiones, resolución de problemas y manejo del aplicativo o *software* que apoya al Sistema de Gestión de Calidad.

5.4. PLAN DE INTERVENCIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA LOS ROLES DEL SGC

Sobre la *Implementación del modelo de formación según el rol*, el 85% de los 13 encuestados manifestaron estar de acuerdo en que es necesario implementar un modelo de formación orientado a las necesidades específicas de su rol.

Estos encuestados estuvieron de acuerdo en implementar un modelo de formación, pues es un mecanismo que contribuye a tener un desempeño más eficiente y con mayor sentido desde la responsabilidad del rol.

Sujeto 1: “Eso ayudaría totalmente a hacerlo con mayor sentido, y que se interiorice de una manera más integral”.

Sujeto 10: “Porque sería mucho más fácil desempeñar mi rol”.

Sujeto 2: “Para desempeñar mucho mejor mis actividades y responsabilidades”.

Sujeto 13: “Para tener claro mi rol”.

Como complemento a lo anterior, también hubo quienes expresaron que permite tener claridad sobre cuáles son esos conocimientos y habilidades que se requieren.

Sujeto 3: “El éxito del sistema de gestión de calidad depende del conocimiento y las habilidades que adquieran las personas que interactuamos con los sistemas de calidad”.

Sujeto 12: “Esto podría especificar más la competencia que se puede tener dentro de las acciones de cada departamento”.

Así mismo, para tener un mayor entendimiento y alineación del Sistema de Gestión de Calidad, algunos entrevistados mencionan:

Sujeto 4: “Para integrar todos los procesos del área a la visión general del SCG de la Universidad. Adicionalmente, para crear el conocimiento requerido entre los miembros del equipo, y no solo una persona en específica”.

Sujeto 11: “Para obtener mejores resultados orientados a los objetivos del SGC”.

Sujeto 5: “Sin la formación sobre SGC, es imposible entender lo que crear, mantener y mejorar el sistema significa”.

También se expresó la necesidad y el deseo de contar con un modelo de formación.

Sujeto 8: “Implementar un modelo de formación para mi rol”.

Sujeto 9: “Totalmente. Considero que sería excelente que todos los involucrados en este proceso nos formemos, y veremos mejores resultados de los que tenemos actualmente”.

Por su parte los sujetos que expresaron que no es necesario un modelo de formación, dicen que se debe partir primero de la declaración de un perfil.

Sujeto 7: “Pienso que se debe establecer un perfil con competencias, habilidades, principales responsabilidades de los roles que apoyarán el SGC”.

No hubo comentarios por parte del sujeto 6: “N. A.”.

En general, es notorio que la mayoría de los sujetos participantes expresan el deseo y la necesidad de contar con un modelo de formación acorde a las necesidades del rol, que les permita desarrollar y afianzar sus habilidades y conocimientos y, por ende, a tener un mejor desempeño. De esta manera, también se contribuye a tener un entendimiento claro del propósito del Sistema de Gestión de Calidad institucional, propendiendo a la eficacia y a la mejora continua.

6. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación consistía en identificar las *necesidades de formación de los roles que participan en el Sistema de Gestión de Calidad de una Institución de Educación Superior*, que, a partir de la respuesta de los objetivos específicos de dicha investigación, se desarrollaron a través de las siguientes categorías:

- Causas de no tener un modelo de formación en el SGC.
- Consecuencias que genera la brecha al no tener un modelo de formación en el SGC.
- Brecha de formación en conocimientos y habilidades requeridos en el SGC.
- Plan de intervención acorde a las necesidades de formación para los roles del SGC.

Acercas de las causas de no tener un modelo de formación en el SGC, se encontró que la mayoría de los sujetos expresan que se carece de una experiencia de formación que permita desarrollar correctamente los conocimientos y habilidades requeridos para los distintos roles que participan en este. Así mismo, más de la mitad de los sujetos percibieron como causas, que atribuyeron a una ausencia de experiencia de formación: el crecimiento del alcance del SGC y en la implantación del SGC. Este último aspecto se relaciona de manera directa con la investigación realizada por Ugaz (2012), en la que expone que la formación debe ser un tema permanente; es decir, debe llevarse a cabo durante la implementación y después esta, y no solo en el momento preliminar de la implantación de un SGC. Siendo así, es posible afirmar que existe una relación estrecha entre dichas causas, pues, contar con una experiencia de formación permite que el Sistema de Gestión cuente con la capacidad de dar soporte a las necesidades que demandan la inclusión de macroprocesos o el crecimiento del alcance de dicho sistema.

Respecto a las consecuencias que genera la brecha de no tener un modelo de formación en el SGC, a partir de la enunciación de los sujetos encuestados se percibe un impacto desfavorable en el desempeño de los roles que participan en el Sistema, lo que, por ende, afecta el desempeño de este. De acuerdo con los resultados, esto se traduce en un desempeño poco eficiente del SGC, marcado por reprocesos ocasionados por el desconocimiento de la cadena de proceso, inseguridad

y dudas permanentes sobre temas variados del SGC, que llevan a la desmotivación y a la baja apropiación de la gestión de las tareas.

Lo anterior coincide con lo planteado por Benites (2016), quien resalta el papel tan importante que juega el talento humano en las organizaciones, y en cómo su participación repercute en el desempeño de la organización y en el del SGC. A su vez, también corrobora lo que enfatiza la norma técnica colombiana GTC-ISO 10018 (2015b): “El desempeño general de un sistema de gestión de la calidad y sus procesos depende finalmente de la participación activa de las personas competentes y de si están introducidas e integradas correctamente en la organización”. De acuerdo con los resultados, en cuanto a las brechas percibidas en formación real e ideal en conocimientos y habilidades requeridas para el SGC, se manifiestan diferentes necesidades: sobre los conocimientos y habilidades reales requeridos, se identifica una debilidad mayor en los conocimientos poseídos en comparación con las habilidades, las cuales los sujetos tuvieron mayor conformidad por poseerlas. Entonces se expresó con mayor predominancia que se carece de un conocimiento sobre la interpretación general de la norma ISO 9001 en su última versión.

Sobre los conocimiento y habilidades ideales requeridos para el SGC, los sujetos expresaron de manera general que falta conocimiento y entendimiento de la norma ISO 9001 en su última versión, para así poder establecer con certeza cuáles son esos conocimientos y habilidades ideales a los que deben llegar. Los sujetos entrevistados también expresaron un fuerte deseo de recibir más capacitación en conocimientos que en habilidades requeridas, pues las habilidades tenidas en el desempeño del cargo, ha permitido adquirir tales destrezas que son requeridas en el SGC.

La investigación de Danvila y Sastre (2007), al igual que la de Escobar y Moreno (2012), tratan acerca de la gestión y de la importancia del talento humano en la implementación de un SGC; por lo tanto, hacen referencia a que las organizaciones deben poner atención, identificar y atender las necesidades asociadas a la formación del personal que sustenta el SGC, pues la calidad empieza con la formación de todos los empleados involucrados. De esta manera se trabaja en la construcción de una cultura orientada a la mejora en la prestación de un servicio apalancado por procesos y equipos de trabajo eficientes.

En concordancia con lo anterior, y respecto a la necesidad de implementar un modelo de formación, la interacción con los sujetos encuestados permite afirmar que sí es necesario implementar un modelo formativo que esté alineado con las necesidades de los colaboradores, que tenga ejecución y evaluación permanentes, y que también propicie y afiance los conocimientos y habilidades relacionados con la gestión de la calidad. En este sentido, los colaboradores expresan que mediante un modelo de formación se impactará positivamente el desempeño tanto en su rol como en dicho sistema, lo que, en últimas, al generar un entendimiento o una toma de conciencia, que contribuirá a la motivación y el empoderamiento en el desempeño de sus actividades.

Finalmente, a partir del análisis de las respuestas que suministraron los encuestados, es posible inferir que existe una necesidad de contar con un modelo de formación, pues el conocimiento y las habilidades, que, a su vez, son esas competencias, le proveen al individuo herramientas y técnicas claves para su desempeño. Entonces, a través de una formación planificada, permiten movilizar al individuo a adoptar cambios o a incorporar nuevos conocimiento y habilidades que contribuya a su comportamiento y a su desempeño. En relación con esto, Benites (2016) resalta en su investigación que la formación: “Se entiende como todos aquellos estudios y aprendizajes obtenidos en el transcurso de la vida de una persona, encaminados a la inserción e reinserción laboral” (p. 11).

En dicho modelo de formación también se debe considerar que el aprendizaje se basa en las interacciones humanas, y por ello en el proceso de aprendizaje también deben ser tenidas en cuenta las condiciones socioafectivas del individuo, lo cual resaltan Losada y Moreno (2003), parafraseado por Parra (2005): “El saber del maestro tiene que ver entonces, con el manejo, no sólo de sus conocimientos, sino también de sus aspectos afectivos, de la manera como concibe el manejo de su relación con sus estudiantes” (p. 23).

Por lo tanto, se recomienda seguir una estructura para definir una ruta de formación, que cuente con el diseño de los instrumentos, las acciones y las actividades que orientan cada fase del proceso, de modo que permita gestionar de manera holística y adecuada las necesidades del talento humano de una Organización. Para ello, se hace referencia a las directrices que dan la GCT-ISO 10018:2015 (Icontec, 2015b) y la NTC-ISO 10015:2003 (Icontec, 2003), para implementar un

proceso de formación en cuatro etapas, por lo tanto, se toman como referentes las cuatro etapas de la NTC-ISO 10015:2003 (Icontec, 2003), que se describen a continuación.

Etapa 1. Definición de las necesidades, que parte del ejercicio de identificación de las competencias actuales que poseen las personas, frente a las competencias que se espera o que deberían tener, de esta manera se identifica la brecha o el vacío de la competencia, para luego ser atendida mediante un proceso de formación o el planteamiento de otras acciones.

Etapa 2. Diseño y planificación de la formación, en donde se definen los mecanismos, y la preparación del plan para abordar las acciones a implementar para gestionar la brecha en competencias, identificadas en la etapa anterior. También se definen los patrones evaluativos, como instrumento de seguimiento del proceso de formación.

Etapa 3. Proveer la formación, es la materialización y la puesta en marcha del plan de formación, definido en la etapa anterior. En dicha etapa juega un papel muy importante el apoyo y respaldo de la organización para el despliegue del plan de formación, que desde allí se establezcan entendimientos claros y de alienación de los propósitos.

Etapa 4. Evaluar los resultados de formación, en esta última etapa se aplica el instrumento construido en la etapa 2, para que finalmente verificar que se está comprendiendo los contenidos y que ha sido efectivo el plan de formación. Esta evaluación se recomienda realizar en dos momentos, una vez concluido el plan de formación, es decir un corto plazo, y evaluar el desempeño de la persona con el propósito de corroborar que se ha logrado el objetivo de la formación.

Entre algunas de las limitaciones de la presente investigación, que se presentaron durante la selección de los participantes, fueron las siguientes:

1. Para los sujetos entrevistados, el verse expuestos a un momento de verdad frente al tema y a poder expresar su posición generó en ellos actitud de contención, por posibles posturas que puedan tener terceros frente a las respuestas, por lo que, tal vez se limitaron en sus respuestas.

2. Otro candidato, precisamente por desconocer el propósito mismo del SGC, no tuvo la confianza para participar.

Una recomendación para futuros estudios de investigación en materia de formación del personal es hacer partícipe al personal de la Dirección de Desarrollo Humano, como un segundo

actor, en el análisis, discusión y construcción de propuestas que permitan cerrar brechas y generar compromisos de mutuo acuerdo, de manera que potencialicen la materialización del propósito. Además, es una manera de darle a conocer a dicho proceso, de primera mano, las necesidades actuales, y generar alertas y compromisos a la Dirección de Desarrollo Humano como primer responsable, que es el llamado a definir dichas estrategias y a viabilizar la inversión de la Organización, para asegurar el desarrollo profesional de sus empleados.

De acuerdo con lo anterior, la investigación en sus resultados dio cuenta del estado actual de las necesidades de formación del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución de Educación Superior objeto de estudio, pese a todos los esfuerzos y a la dedicación del personal que participa en el Sistema de Gestión, que ha permitido mantenerse en el tiempo y responder a las demandas institucionales.

Por lo tanto, en conclusión, es pertinente que la coordinación del Sistema de Gestión de Calidad cuente con el apoyo y el acompañamiento de la Dirección de Desarrollo Humano, no como un macroproceso que hace parte del alcance del SGC, sino en virtud de su razón de ser, para que se incluya en la definición de planes y estrategias a nivel organizacional en materia de formación, para una gestión adecuada y oportuna de las necesidades de sus empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bravo Pineda, Y. G., Vásquez Morocho, J. E., y Cueva Calle, C. P. (2014). *Diagnóstico de necesidades y propuesta de capacitación para la empresa ESFEL S.A. Esmaltes Ferro Eljuri* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. COBUEC/BIBEC. <https://www.bibliotecasdelecuador.com/Record/oai-:123456789-7130/Description>
- Benites Campos, L. J. (2016). *Estudio de la norma ISO 9001 del requisito competencia, formación, toma de conciencia en las relaciones laborales de las empresas* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Digital de la UTMAC. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/9595>
- Bogoya Maldonado, D. (ed.) (1999). *Hacia una cultura de la evaluación para el siglo XXI*. Universidad Nacional de Colombia. <http://repositoriosed.educacionbogota.edu.co/handle/001/1311>
- Cárdenas, A., y Navas, A. (2012). Normalización de competencias laborales en Colombia. *Vanguardia Psicológica*, 3(1), 103-121. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4815144.pdf>
- Carbajal Carrillo, A. (2016). *Conocimiento, capacidad, habilidad y competencia* [PowerPoint]. Slideshare. <https://es.slideshare.net/educaweb30/conocimiento-capacidad-habilidad-y-competencia>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (P. Mascaró Sacristán y M. del C. Hano Roa, trads.) (8ª. ed.). McGraw-Hill.
- Chomsky, N. (1968). *Language and Mind*. Harper and Row.
- Danvila del Valle, I., y Sastre Castillo, M. A. (2007). El papel de la formación de personal en el proceso de implantación de un sistema de calidad total. *Contaduría y Administración*, 222, 9-20. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n222/n222a2.pdf>
- Escobar Gómiz, R., y Moreno Martínez, J. J. (2012). Las competencias profesionales y su gestión en sistemas de gestión de calidad basados en la familia de Normas ISO 9000. *XV Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*.

[http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/977/gesti%
c3%b3n%20por%20competencias%20y%20bibliotecas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/977/gesti%c3%b3n%20por%20competencias%20y%20bibliotecas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Escuela Europea de Excelencia – EEE (4 de mayo, 2019). *Cómo medir la eficacia de la formación en ISO 9001 2015*. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/05/medir-la-eficacia-de-la-formacion-iso-9001-2015/>

Gilbert, T. F. (1978). *Human Competence: Engineering Worthy Performance (Essential Knowledge Resource)*. McGraw-Hill.

Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – Icontec (2018). *Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido*. El autor.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – Icontec (2015a). *Norma fundamentales, sobre la gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación* (5ª. ed.). El autor.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – Icontec (2015b). *GTC-ISO 10018:2015 Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas*. El autor.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – Icontec (2003). *NTC-ISO 10015:2003 Gestión de la calidad. directrices para la formación*. El autor.

ISO (2015). ISO 9000:2015(es). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Plataforma de navegación en línea (OBP)*. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

Jerez Y., O., Hasbún H., B., y Rittershaussen G., S. (2015). *El Diseño de Syllabus en la Educación Superior. Una Propuesta Metodológica*. Ediciones Universidad de Chile. https://www.plataforma.uchile.cl/libros/SYLLABUS_01_dic.pdf

Losada, A., y Moreno, H. (2003). *Competencias básicas aplicadas al aula*. SEM.

- Maldonado, M. A. (2002). *Las competencias una opción de vida*. Ecoe.
- Parra Castrillón, E. (2005). Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 16. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220418015.pdf>
- Pavez Salazar, A. A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas* [Tesis de pregrado Universidad, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio USM.
- Real Academia Española – RAE (2014a). Competencia. *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). <https://dle.rae.es/competencia?m=form>
- Real Academia Española – RAE (2014b). Conocimiento. *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). <https://dle.rae.es/conocimiento>
- RH (2020). *Diferencia entre conocimiento, habilidad y destreza*. <https://rhagro.com.mx/diferencia-entre-conocimiento-habilidad-y-destreza/>
- Sandoval, F., Miguel, V., y Montaña, N. (2008). Evolución del concepto de competencia laboral. *II Congreso de Calidad e Innovación en la Educación Superior* [ponencia]. http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf
- Torrado, M. C. (1999). *El Desarrollo de las Competencias: una propuesta para la Educación Colombiana*. Mimeo.
- Ugaz Flores, L. A. (2012). *Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1424>

ANEXOS

Anexo 1. Normas familia ISO que relacionan las necesidades de formación del talento humano

NORMAS FAMILIA ISO	
CÓDIGO ISO	TÍTULO
ISO 9001	Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos
ISO 9000	Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario
ISO 9004	Gestión para el éxito sostenido de una Organización
ISO 10015	Gestión de la Calidad - Directrices para la Formación
ISO 10018	Gestión de la Calidad - Directrices para la Participación activa y la competencia de las personas

Nota. Tomado de Escobar Gómiz, R., y Moreno Martínez, J. J. (2012, p. 3). Las competencias profesionales y su gestión en sistemas de gestión de calidad basados en la familia de Normas ISO 9000. *XV Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*. <http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/977/gesti%c3%b3n%20por%20competencias%20y%20bibliotecas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexo 2. Propósito, estructura y protocolo del instrumento

Propósito

Qué: Indagar las causas y dificultades que pueden afectar el desempeño efectivo del Sistema de Gestión de Calidad Institucional, visto desde la participación de los roles que impactan la conformidad y los resultados esperados de dicho Sistema de una Institución de Educación Superior.

Cómo: A través de una encuesta con estructura de preguntas abiertas y cerradas, aplicada por los roles que le dan soporte al Sistema de Gestión Institucional.

Para qué: Identificar las causas y los retos a partir de las necesidades de formación diagnosticadas por los distintos roles que participan, y que pueden afectar la conformidad y los resultados esperados del Sistema de Gestión de la Calidad de una Institución de Educación Superior.

En quiénes: En un grupo de personas cuyo rol es líder de procesos, líder funcional y líder operativo en el Sistema de Gestión Institucional.

Dónde: En una Institución de Educación Superior del noroccidente de Colombia.

Cuándo: En julio de 2020.

**ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE
LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS ROLES QUE
PARTICIPAN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN**

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos	Subcategorías	Preguntas
Identificar las posibles causas de no tener un modelo de formación para los roles involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad.	Causas de no tener un modelo de formación en el SGC.	Ausencia de una experiencia de formación. En crecimiento del alcance del SGC. En la implantación del SGC.	¿Considera que el SGC Institucional carece de una experiencia de formación que permita desarrollar correctamente los conocimientos y habilidades requeridos para los distintos roles que participan en este? ¿Por qué? ¿Una causa de la ausencia de un modelo de formación para los roles involucrados en el SGC Institucional está relacionado con las necesidades que atrae el crecimiento o inclusión de nuevos procesos en el alcance del SGC? ¿Por qué? ¿Una causa de la ausencia de un modelo de formación para los roles involucrados en el SGC Institucional está originado en el momento de la implantación del SGC? ¿Por qué?
Identificar las consecuencias que genera la brecha al no tener un modelo de formación para los roles involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad.	Consecuencias que genera la brecha al no tener un modelo de formación en el SGC.	Impacto en el desempeño de los roles del SGC. Impacto en el SGC.	¿Cómo impacta no tener un modelo de formación en el desempeño y la eficacia del SGC Institucional? ¿Cómo impacta no tener un modelo de formación en el desempeño de su rol para el desarrollo de las tareas que demanda el SGC Institucional?
Identificar la brecha en necesidades de formación respecto a las conocimientos y habilidades para el desempeño de los roles	Brecha de formación en conocimientos y habilidades requeridos en el SGC.	Formación real según el rol (rol líder de proceso, rol líder funcional, rol operativo).	¿Considera que cuenta con los conocimientos requeridos para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos	Subcategorías	Preguntas
involucrados en el Sistema de Gestión de la Calidad.			<p>¿Considera que cuenta con las habilidades requeridas para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?</p>
		Formación ideal según el rol (rol líder de proceso, rol líder funcional, rol operativo).	<p>¿Cuáles conocimientos requeridos considera que debería tener o le faltan para el rol que desempeña en el SGC Institucional?</p> <p>¿Cuáles habilidades requeridas considera que debería tener o le faltan para el rol que desempeña en el SGC Institucional?</p> <p>¿Considera que debe capacitarse en conocimientos requeridos para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?</p> <p>¿Considera que debe desarrollar habilidades requeridas para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?</p>
Proponer un plan de intervención acorde a las necesidades de formación de los roles involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad.	Plan de intervención acorde a las necesidades de formación para los roles del SGC.	Implementación de modelo de formación según el rol (líder de proceso, líder funcional, operativo).	<p>¿Cree que es necesario implementar un modelo de formación orientado a las necesidades específicas de su rol dentro del SGC Institucional, para su adecuada comprensión y aplicación? ¿Por qué?</p>

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS ROLES QUE PARTICIPAN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Versión rol líder de procesos

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Área o dependencia:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la universidad:

CAUSAS DE NO TENER UN MODELO DE FORMACIÓN EN EL SGC

- ¿Considera que el SGC Institucional carece de una experiencia de formación que permita desarrollar correctamente los conocimientos y habilidades requeridos para los distintos roles que participan en este? ¿Por qué?
- ¿Una causa de la ausencia de un modelo de formación para los roles involucrados en el SGC Institucional está relacionada con las necesidades que trae el crecimiento o inclusión de nuevos procesos en el alcance del SGC? ¿Por qué?
- ¿Una causa de la ausencia de un modelo de formación para los roles involucrados en el SGC Institucional está originada en el momento de la implantación del SGC? ¿Por qué?

CONSECUENCIAS QUE GENERA LA BRECHA AL NO TENER UN MODELO DE FORMACIÓN EN EL SGC

- ¿Cómo impacta no tener un modelo de formación en el desempeño y la eficacia del SGC Institucional?
- ¿Cómo impacta no tener un modelo de formación en el desempeño de su rol para el desarrollo de las tareas que demanda el SGC Institucional?

BRECHA DE FORMACIÓN EN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDOS EN EL SGC

- ¿Considera que cuenta con los conocimientos requeridos para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?
- ¿Considera que cuenta con las habilidades requeridas para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Si > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?
- ¿Cuáles conocimientos requeridos considera que debería tener o le faltan para el rol que desempeña en el SGC Institucional?
- ¿Cuáles habilidades requeridas considera que debería tener o le faltan para el rol que desempeña en el SGC Institucional?
- ¿Considera que debe capacitarse en conocimientos requeridos para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?
- ¿Considera que debe desarrollar habilidades requeridas para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?

PLAN DE INTERVENCIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA LOS ROLES DEL SGC

- ¿Cree que es necesario implementar dentro del SGC Institucional un modelo de formación orientado a las necesidades específicas de su rol, para su adecuada comprensión y aplicación? ¿Por qué?

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS ROLES QUE PARTICIPAN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Versión rol líder funcional

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Área o dependencia:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la universidad:

CAUSAS DE NO TENER UN MODELO DE FORMACIÓN EN EL SGC.

- ¿Considera que el SGC Institucional carece de una experiencia de formación que permita desarrollar correctamente los conocimientos y habilidades requeridos para los distintos roles que participan en este? ¿Por qué?
 - ¿Una causa de la ausencia de un modelo de formación para los roles involucrados en el SGC Institucional está relacionada con las necesidades que trae el crecimiento o inclusión de nuevos procesos en el alcance del SGC? ¿Por qué?
 - ¿Una causa de la ausencia de un modelo de formación para los roles involucrados en el SGC Institucional está originada en el momento de la implantación del SGC? ¿Por qué?

CONSECUENCIAS QUE GENERA LA BRECHA AL NO TENER UN MODELO DE FORMACIÓN EN EL SGC

- ¿Cómo impacta no tener un modelo de formación en el desempeño y la eficacia del SGC Institucional?
- ¿Cómo impacta no tener un modelo de formación en el desempeño de su rol para el desarrollo de las tareas que demanda el SGC Institucional?

BRECHA DE FORMACIÓN EN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDOS EN EL SGC

- ¿Considera que cuenta con los conocimientos requeridos para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?
- ¿Considera que cuenta con las habilidades requeridas para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?
- ¿Cuáles conocimientos requeridos considera que debería tener o le faltan para el rol que desempeña en el SGC Institucional?
- ¿Cuáles habilidades requeridas considera que debería tener o le faltan para el rol que desempeña en el SGC Institucional?
- ¿Considera que debe capacitarse en conocimientos requeridos para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?
- ¿Considera que debe desarrollar habilidades requeridas para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?

PLAN DE INTERVENCIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA LOS ROLES DEL SGC

- ¿Cree que es necesario implementar dentro del SGC Institucional un modelo de formación orientado a las necesidades específicas de su rol, para su adecuada comprensión y aplicación? ¿Por qué?

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS ROLES QUE PARTICIPAN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Versión rol líder operativo

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Área o dependencia:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la universidad:

CAUSAS DE NO TENER UN MODELO DE FORMACIÓN EN EL SGC.

- ¿Considera que el SGC Institucional carece de una experiencia de formación que permita desarrollar correctamente los conocimientos y habilidades requeridos para los distintos roles que participan en este? ¿Por qué?
- ¿Una causa de la ausencia de un modelo de formación para los roles involucrados en el SGC Institucional está relacionada con las necesidades que atrae el crecimiento o inclusión de nuevos procesos en el alcance del SGC? ¿Por qué?
- ¿Una causa de la ausencia de un modelo de formación para los roles involucrados en el SGC Institucional está originada en el momento de la implantación del SGC? ¿Por qué?

CONSECUENCIAS QUE GENERA LA BRECHA AL NO TENER UN MODELO DE FORMACIÓN EN EL SGC

- ¿Cómo impacta no tener un modelo de formación en el desempeño y la eficacia del SGC Institucional?
- ¿Cómo impacta no tener un modelo de formación en el desempeño de su rol para el desarrollo de las tareas que demanda el SGC Institucional?

BRECHA DE FORMACIÓN EN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDOS EN EL SGC

- ¿Considera que cuenta con los conocimientos requeridos para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?
- ¿Considera que cuenta con las habilidades requeridas para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?
- ¿Cuáles conocimientos requeridos considera que debería tener o le faltan para el rol que desempeña en el SGC Institucional?
- ¿Cuáles habilidades requeridas considera que debería tener o le faltan para el rol que desempeña en el SGC Institucional?
- ¿Considera que debe capacitarse en conocimientos requeridos para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?
- ¿Considera que debe desarrollar habilidades requeridas para el rol que desempeña en el SGC Institucional? Sí > ¿Cuáles? No > ¿Por qué?

PLAN DE INTERVENCIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA LOS ROLES DEL SGC

- ¿Cree que es necesario implementar dentro del SGC Institucional un modelo de formación orientado a las necesidades específicas de su rol, para su adecuada comprensión y aplicación? ¿Por qué?

Maestría en Gerencial Integral por Procesos

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

En ese sentido, para el trabajo de grado “Las necesidades de formación de los roles que participan en el Sistema de Gestión de la Calidad de una institución de educación superior”, se diseña la siguiente encuesta que hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Gerencia Integral por Procesos de la Universidad EAFIT.

Investigador principal: Diana Carolina Gómez Hernández

Asesora temática: Profesora Ana María León Restrepo

Asesor metodológico: Profesor Jhonny Orejuela.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la encuesta será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del encuestado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el encuestado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el encuestador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Este consentimiento es válido para todas las encuestas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una encuesta.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____

¡Agradezco su sincera participación!

Anexo 3. Cronograma de actividades de la investigación

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES "LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS ROLES QUE PARTICIPAN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR"	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Actividades Preliminares y de Preparación del Estado del Arte										
Hacer revisión bibliográfica inicial sobre el tema										
Investigar sobre el tema										
Desarrollar y estructurar contenidos temáticos										
Validar propuesta con expertos temáticos										
Hacer ajustes a contenidos										
Actividades Preliminares y de Preparación de Encuesta y Entrevista										
Preparar temas para entrevista y encuesta										
Diseñar entrevista y encuestas										
Validar entrevista y encuestas con experto temático										
Hacer ajustes a instrumentos (entrevista y encuestas)										
Seleccionar y programar personal a entrevistar										
Actividades en Campo										
Realizar entrevistas y encuestas a personal correspondiente										
Consolidar información resultante de entrevistas y encuestas										
Tabular información resultante de encuestas y entrevistas										
Realizar análisis de resultados										
Revisar resultados con expertos temáticos										
Consolidación de Resultados										
Elaborar propuesta										
Validar propuesta con experto temático										
Hacer ajustes a propuesta										
Preparar material de entrega a la Universidad										
Entregar propuesta a la Universidad										