

Factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la Cámara de Comercio de Buenaventura

Alma Cecilia Araujo Portocarrero

Universidad Santo Tomás – Convenio Icontec

Maestría en Calidad y Gestión Integral

Bogotá

2020

Factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la Cámara de Comercio de Buenaventura

Alma Cecilia Araujo Portocarrero

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Calidad y Gestión Integral

Directora
Yuber Liliana Rodríguez Rojas

Universidad Santo Tomás – Convenio Icontec
Maestría en Calidad y Gestión Integral
Bogotá
2020

Nota de aceptación:

**Aprobado por el Comité de Grado en
cumplimiento de los requisitos exigidos por la
Universidad Santo Tomás – Convenio Icontec
para optar al título de Magister en Calidad y
Gestión Integral**

Jurado

Jurado

Santa Fe de Bogotá, 2020

Agradecimientos

A mi madre por su apoyo incondicional

A mi hija por el tiempo robado

A mi familia y a mis amigos por estar allí siempre

Contenido

	Pág.
1 Introducción	10
2 Definición del problema	11
2.1 Situación problema	11
2.2 Formulación del problema	12
3 Justificación	13
4 Objetivos	14
4.1 Objetivo general	14
4.2 Objetivos específicos	14
5 Antecedentes	15
6 Marcos de referencia	18
6.1 Marco teórico	18
6.1.1 La visión de cambio	21
6.1.2 Gobernabilidad	24
6.1.3 Liderazgo comprometido	26
6.1.4 Cultura de cambio	27
6.1.5 Metodología	28
6.1.6 Seguimiento	30
6.1.7 Equipo del proyecto e incentivos	31
6.1.8 Equipo de gestión del cambio	33

6.1.9	Presupuesto	34
6.1.10	Desempeño alineado con el desarrollo del proyecto y reconocimiento	35
6.1.11	Sistema de gestión y sus implicaciones	36
6.2	Marco normativo	38
6.3	Marco contextual	42
7	Metodología	45
7.1	Instrumentos utilizados para la recolección de datos	46
7.2	Proceso de validación del elemento a utilizar	47
7.3	Utilización de una entrevista como elemento de diagnóstico	48
7.4	Población y muestra	48
8	Resultados	49
8.1	Enfoques teóricos de los factores críticos de éxito para el Sistema de Gestión de la Calidad	49
8.1.1	Acercamiento conceptual a la “calidad” y al Sistema de Gestión de la Calidad”	50
8.1.2	Enfoques de la Gestión de la Calidad	53
8.2	Comparación de las no conformidades evidenciadas en las auditorías realizadas a la Cámara de Comercio de Buenaventura frente a los factores críticos de éxito asociados.	66
8.3	Identificar los factores críticos de éxito que tienen mayor influencia en el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en el caso de la Cámara de Comercio de Buenaventura.	78
8.4	Propuesta que mejora o fortalece los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cámara de Comercio de Buenaventura	100
8.4.1	Denominación de la propuesta	100
8.4.2	Descripción	100

8.4.3	Fundamentación	101
8.4.4	Objetivo general	107
8.4.5	Objetivos específicos	107
8.4.6	Justificación	107
8.4.7	Proceso de desarrollo de la propuesta	108
8.4.8	Estrategias y plan de acción	109
	Conclusiones	112
9	Referencias	114
	ANEXOS	124

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Procesos de administración de proyectos</i>	29
Tabla 2 Marco normativo nacional	39
Tabla 3 Comparación entre auditorías 2012-2016	67
Tabla 4 Bases de datos utilizadas	79
Tabla 5 Sistematización teórica sobre factores críticos de éxito	80
Tabla 6 Inversión de almuerzo buffet	110

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Visión organizacional.	21
<i>Figura 2 Ciclo de Deming</i>	51
Figura 3 Fases de desarrollo de la propuesta	108

1 Introducción

La adopción e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, se ha convertido en la actualidad en una de las ventajas competitivas más importantes para las organizaciones, debido a que la norma NTC ISO 9001:2015 genera confianza en los productos y servicios que reciben los clientes.

Por lo anterior, esta investigación tiene por objetivo analizar e interpretar los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Cámara de Comercio de Buenaventura, institución certificada desde el año 2010.

Los resultados estuvieron orientados a mejorar la efectividad en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Cámara de Comercio de Buenaventura, Valle del Cauca, como también a los Sistemas de Gestión de la Calidad de las 57 Cámaras de Comercio de Colombia, que presenten dificultades en su desempeño y que requieran fortalecer su clima organizacional, el trabajo en equipo y la gestión de relaciones entre sus colaboradores.

Así, en un primer momento, se presenta el horizonte de la investigación, su pregunta, objetivos, justificación, los estudios que representan la producción intelectual sobre el tema. Así mismo se analizan las contribuciones teóricas y metodológicas del estudio; para en un segundo momento, señalar los principales resultados de la investigación de acuerdo con los objetivos propuestos inicialmente y las conclusiones finales.

2 Definición del problema

2.1 Situación problema

La norma ISO 9001:2015 establece los criterios para un Sistema de Gestión de Calidad. ISO (Organización Internacional de Estandarización) es una organización que reúne representantes de diferentes países para desarrollar estándares normativos en diversas áreas de actuación. La ISO 9001 hace referencia a normas para los Sistemas de Gestión. La ISO 9001:2015 tuvo su aporte de construcción de 95 países y deberá ser cumplido por un millón de organizaciones de todo el mundo, con un tiempo de 3 años para su actualización y cumplimiento. Y es el único estándar que puede ser certificado (aunque esto no es un requisito). Puede ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su campo de actividad.

La Cámara de Comercio de Buenaventura es una entidad que asume el reto de la calidad y dispuso todos los recursos necesarios para alcanzar la certificación ISO 9001; sin embargo, su Sistema de Gestión de Calidad manifiesta en sus acciones específicas la falta de dinamismo y funcionalidad, esto afecta a la Cámara de Comercio en el desempeño de los procesos, lo que se evidencia en los hallazgos y las no conformidades detectadas en las auditorías internas realizadas en los años 2012, al 2018 es por eso que, a través de este trabajo de investigación, pretende identificar los factores críticos que afectan la efectividad del funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Cámara de Comercio de Buenaventura. En concordancia con lo anterior, la presente investigación se realizó el siguiente cuestionamiento:

2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores críticos que influyen en la efectividad del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cámara de Comercio de Buenaventura, bajo la norma ISO 9001:2015?

3 Justificación

Con el fin de profundizar en el conocimiento de la dinámica de los Sistemas de Gestión de Calidad y aplicar todos los conocimientos que se adquieren en la Maestría y contribuir con el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, se considera avanzar en la investigación de identificar, analizar e interpretar los factores críticos que determinan la efectividad del funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad la Cámara de Comercio de Buenaventura, bajo la norma ISO 9001: 2015.

Es importante realizar esta investigación, porque sus resultados ayudarán a identificar qué factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento de la Cámara de Comercio de Buenaventura para su Sistema de Gestión, de igual manera servirá de base a otras organizaciones para que logren la efectividad en el funcionamiento de su Sistema de Calidad.

La investigación permitirá identificar los factores críticos del dinamismo del Sistema de Gestión de Calidad, que obstaculizan su sincronía entre procesos y generan la improvisación y omisión de procedimientos por parte de los responsables, como también contar con un plan de mejora para superar los factores críticos hallados. También beneficiará a los empresarios, usuarios y beneficiarios de la Cámara de Comercio de Buenaventura por la efectividad del funcionamiento que se verá reflejada en la atención adecuada y oportuna al implementarse adecuadamente el Sistema de Gestión de Calidad.

Se presentará una propuesta que pueda dinamizar la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cámara de Comercio de Buenaventura, que consiste en sensibilizar y concientizar a todos los funcionarios involucrados en el proceso certificado que es Registros Públicos y Gestión administrativa y financiera que van de la mano utilizando la metodología de gestión del cambio.

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Analizar los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cámara de Comercio de Buenaventura, bajo la Norma ISO 9001:2015.

4.2 Objetivos específicos

- Describir los enfoques teóricos de los factores críticos de éxito para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Realizar análisis comparativo de las no conformidades evidenciadas en las auditorías realizadas a la Cámara de Comercio de Buenaventura frente a los factores críticos de éxito asociados.
- Identificar los factores críticos de éxito que tienen mayor influencia en el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en el caso de la Cámara de Comercio de Buenaventura.
- Realizar una propuesta que mejore o fortalezca los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cámara de Comercio de Buenaventura.

5 Antecedentes

Haciendo una consulta de diferentes fuentes bibliográficas acerca de la implementación de sistemas de gestión de calidad y factores críticos de éxito organizacional, se encontraron una serie de estudios que hacen parte de la producción intelectual que fundamenta la problemática que la presente investigación abordó.

En Latinoamérica se han realizado varios trabajos de investigación, entre los cuales vale la pena mencionar:

Factores Críticos de Éxito en la Gestión de la Calidad Total en la Industria Manufacturera Mexicana es estudio realizado por Rositas (2009). A partir de una revisión crítica de la literatura tanto conceptual como empírica a nivel mundial y de un modelo conceptual de gestión de calidad total-TQM, se plantea un modelo de ecuaciones estructurales para detectar el grado de presencia e impacto de los factores críticos de éxito en indicadores de desempeño. Apoyándose en una muestra de 50 empresas manufactureras mexicanas con enfoque TQM, se detecta mediante el modelo, el grado de presencia e impacto de estos factores críticos, señalando el grado de explicación con que contribuyen en el desempeño. Se hacen recomendaciones para utilizar estos resultados. De este estudio se resalta la identificación de los factores críticos de éxito y las decisiones de cada uno de estos factores.

En el artículo realizado por Caicedo y Caldas (2002), se menciona cómo la cultura organizacional ha cobrado gran importancia a la hora de decidir adoptar un sistema de gestión de calidad, en la medida en que sus elementos facilitan u obstaculizan su implementación y mantenimiento en el tiempo, entre los elementos que destaca el artículo se encuentran el compromiso de la alta dirección, el enfoque hacia el cliente, la participación y el autocontrol, el aprendizaje del error, la comunicación directa y permanente, el liderazgo, la estructura flexible y

adaptable, el clima organizacional agradable, la innovación y la creatividad, la motivación, el empoderamiento y el aprendizaje organizacional; dichos elementos fueron analizados a través de un estudio realizado en cuatro organizaciones que han implementado un sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9000 y que cuentan con culturas organizacionales con diferentes grados de madurez (Caicedo y Caldas, 2002).

El trabajo de investigación abanderado por Anzola (2010), indaga por el esquema de gestión de la cultura utilizado para el manejo del cambio involucrado en el desarrollo de procesos de certificación de calidad, de acuerdo con los conocimientos, apreciaciones y experiencia de 25 personas que actúan como asesores o consultores en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Los objetivos que orientaron la concepción y desarrollo del proyecto fueron: a nivel general:

- a) Comprender cómo manejan los asesores en las compañías colombianas la transformación derivada de la implantación de procesos de certificación de calidad y
- b) Establecer los factores críticos a considerar en el logro de un proceso de cambio considerado como exitoso.

Como objetivos específicos se plantearon:

- a) Identificar los factores culturales que facilitan la implantación del Proceso de Certificación,
- b) Identificar los factores culturales que obstaculizan la implantación del mencionado proceso y
- c) Proponer alternativas de manejo de los factores culturales, en procesos de cambio.

El trabajo de investigación realizado por Vargas y Rodríguez (2011), analiza los cambios presentados en la última década en la gestión pública, como dichos cambios han llevado a las entidades estatales a iniciar procesos de modernización y reformas administrativas, encaminadas a armonizar las prácticas gerenciales con la meta de lograr gobiernos cada vez más eficientes y efectivos, dirigidos a que el Estado moderno alcance resultados que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía, soportados en prácticas transparentes y legítimas. Esta nueva dinámica de articulación de intereses entre el Estado moderno y los ciudadanos, se materializa en entidades públicas más abiertas a los intereses ciudadanos, gerenciadas con criterios de la empresa privada, de ahí la irrupción del ciudadano como unidad de referencia del servicio público, ubicando el tema en el campo de la gestión de la calidad.

Colombia al estar inmersa en esta dinámica mundial, aprueba en el año 2003 la Ley 8722, la cual exige de manera obligatoria a las entidades del sector público establecer un Sistema de Gestión de Calidad, enfocada en el propósito primordial de mejorar continuamente los productos y servicios bajo la visión de lograr un Estado centrado en la satisfacción de la comunidad, a partir de altos estándares de calidad.

Otro aporte a la investigación es el trabajo desarrollado por Peña (2014) donde se evidencia que la percepción de los trabajadores de la cámara de Comercio de Casanare, respecto al impacto que ha generado la certificación del sistema de gestión de la calidad, con los requisitos de la norma ISO 9001 en los valores y en las dimensiones de la cultura organizacional, también se realizaron observaciones a lo que se entienden por cultura organizacional y los diferentes enfoques de sistemas de gestión de la calidad, lo cual nos será de gran ayuda para el desarrollo de nuestra investigación.

6 Marcos de referencia

6.1 Marco teórico

A continuación, se exponen diversos elementos teóricos basados en el concepto de gerencia de la transformación, considerando, en particular, los componentes principales y básicos planteados por Carvajal (2012), quien presenta dos clasificaciones, una de elementos principales y otra de elementos básicos. Adicionalmente se abordan las implicaciones del sistema de gestión.

Los elementos principales de un proceso de transformación son:

- Visión del cambio
- Gobernabilidad
- Liderazgo comprometido
- Cultura de cambio (Entendimiento).
- Dentro de los elementos básicos de un proceso de transformación, están:
- Metodología
- Seguimiento
- Equipo del proyecto e incentivos
- Equipo de Gestión de Cambio
- Presupuesto
- Desempeño alineado con el desarrollo del proyecto (p.2).

Lo expuesto por este autor concuerda con una línea de trabajo que valora el papel del liderazgo, tal como sostiene Mejía (2017):

La importancia del Liderazgo en el ámbito gerencial ha sido un tema de gran importancia en la administración moderna por sus implicaciones en el éxito o fracaso de las organizaciones, es por ello importante relacionar en este ensayo argumentativo los elementos que identifican al liderazgo como un factor de diferenciación y competitividad a nivel organizacional y como dicha habilidad gerencial beneficia de forma directa a la empresa al cumplimiento de objetivos estratégicos con altos estándares de calidad (p. 2).

Este autor también afirma que existen tres áreas en donde el liderazgo ha empezado a ser estudiado por sus éxitos, la primera de ellas se enfoca en la manera como se utiliza dentro de las organizaciones contemporáneas; la segunda considera el papel del liderazgo transformacional en la potencialización de las competencias de cada colaborador; una tercer área de estudio se centra en otros elementos vinculantes, como son: la influencia del liderazgo, su diferencia con la autoridad que recae en el jefe y sus ventajas cuando se trata de movilizar personas o grupos en la organización (Mejía, 2017).

Otros autores (Navarro, 2007; Romero, 2009) analizaron la gerencia de la transformación en su papel con la administración estatal, donde puede tener buenos resultados, pensándose un gerente que diera prioridad a elementos como:

El liderazgo, el trabajo en equipo, la participación de todos los miembros de la organización en la solución de los problemas, la creación de organizaciones flexibles y aplanadas, el rediseño de los procesos de trabajo, la gerencia mediante redes interorganizacionales, redes de información conectadas a personas, organizaciones inteligentes y

organizaciones virtuales y percepción de éstas como conglomerados de equipos de proyecto (Navarro, 2007, p.3).

Esa actitud privilegia el empoderamiento en los colaboradores para privilegiar la atención al cliente, que debe ser el centro de toda actividad en la empresa; aunque se esté hablando de organizaciones públicas. Por su lado, Romero (2009) ve en el gerente público alguien que debe poseer determinación, a fin de impulsar las políticas, proyectos y programas que fortalezcan las propuestas de cambio, enfrentando todos los obstáculos que esto trae, considerando que la administración pública puede ser conservadora. Frente a estas dificultades, el gerente transformador deberá demostrar competencias tanto en nuevas tecnologías, como en las variaciones económicas del mercado, siempre con una consciencia ética y compromiso social, no debe olvidarse que se trata de un funcionario público. Desde luego, estas apreciaciones del gerente transformador en la administración pública son trasladables al administrador de cualquier organización, de allí que se pueda resaltar su amplio panorama de posibilidades.

En la gerencia de la transformación se asume que la organización tiene voluntad para conseguir los objetivos y mejorar las condiciones de trabajo, viendo en la autoridad un privilegio que vincula a todos los miembros de la organización, encaminados hacia una misma meta, con confianza, siguiendo los buenos ejemplos, dispuestos a aprender y, sobre todo, potenciando un vínculo entre el superior y el subalterno que esté guiado por emociones positivas (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

En ese sentido, los siguientes apartados retomarán cada uno de los componentes principales y básicos que expone Carvajal (2012), en relación con otros autores que también han trabajado este tema, buscando encontrar puntos en común y diferentes apreciaciones de una discusión que día a día toma más fuerza, pues el campo organizacional resulta de gran relevancia

para el mundo globalizado, en donde las transformaciones son constantes y la adaptación constituye una necesidad. Desde luego, no se pretende agotar toda la teoría existente, pues esto sería un despropósito; sin embargo, la revisión en bases de datos académicas y repositorios universitarios ha arrojado una literatura abundante sobre el tema, que se recoge en los siguientes diez subtítulos.

Los componentes descritos por Carvajal (2012), pueden evidenciarse de forma gráfica en la Figura 1.

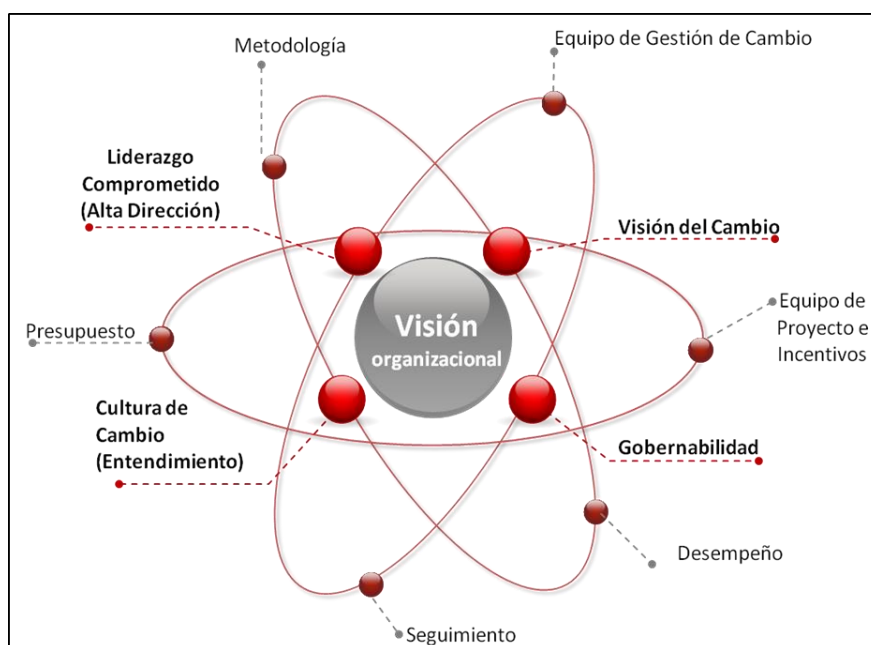


Figura 1 Visión organizacional.

Fuente: Carvajal (2012).

6.1.1 La visión de cambio

Todo proceso de innovación es evidentemente una proyección a futuro, pues lo que se inicia está dirigido a alcanzar unas metas, esto significa que la visión de cambio ha de estar

presente en la gerencia de la transformación, tal como afirma Lazzati (2016), en el siguiente enunciado:

La visión se refiere a una situación futura y deseable, que se espera lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. La idea es que la visión, o mejor dicho la visión compartida, opere como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización. La visión puede contener cualquier tipo de ingrediente; puede referirse a aspectos clasificables como misión, valores, objetivos, metas o estrategias (p. 40).

De lo dicho es posible inferir que la preocupación temporal no es el elemento que debe preponderar en la gerencia de transformación, pues la visión bien puede estar enfocada hacia el futuro lejano; esto motiva una gran participación del líder o los líderes, quienes suministran la información que las personas necesitan “posiblemente nuevos modelos de comportamiento, una absoluta claridad sobre la visión esperada con los nuevos procesos, ajustes en los valores y, ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una” (Sandoval, 2014, p.167).

Por otro lado, Mintzberg y Westley (1992), ya planteaban desde el siglo pasado algunas formas de actuar frente a los cambios, considerando que la organización podía prestar atención a procesos ya realizados o bien podía tener una visión de cambio y aplicar lo denominado “liderazgo visionario”, sobre el cual Sandoval (2014) afirma que: “tiene como gran ventaja que hay una definición clara del rumbo a seguir, pero como desventaja que trabaja más por adhesión personal al líder que por la racionalización del cambio, es decir, depende de la habilidad que tenga la persona para guiarlo con efectividad” (p. 168).

Lo dicho por Sandoval (2014), alerta sobre el papel del líder cuando se da mucho protagonismo, pues lo único que se estará logrando es una dependencia malsana, que sería todo

lo contrario al enfoque con intereses de transformación. Tendría que hablarse entonces de un equilibrio entre el papel del líder y la participación de los colaboradores, tal como se mencionaba anteriormente, no se trata de una visión, sino de una “visión compartida” teniendo en cuenta que ya se le ha enseñado a todo el personal cuáles son los resultados que se esperan y cómo puede cada uno aportar a la consecución de éstos.

Finalmente, Bass (1985) establece que una visión de cambio, cuando es motivada por un buen líder logra poner en sintonía la conciencia de aquellos a los que lidera, para que se enfoquen en lo que están haciendo, pudiendo reconocer la necesidad de cambio, además de sentir que su funcionamiento es importante dentro de esa meta; este vínculo lo hará “sentirse valorado como ser humano e ir en busca de su crecimiento personal y sentirse motivado para desarrollar su trabajo, este tipo de liderazgo construye una visión de futuro que estimulará y potenciará a los seguidores” (p.3).

Esa visión de futuro será entonces el faro motivacional para toda la organización, más allá de la presencia o no del líder. En cuanto a lo expuesto Carvajal (2012), la visión de cambio debe ser: clara, precisa, concisa, retadora y motivante, que se divulgue a todas las audiencias involucradas en un proyecto de transformación, es una excelente guía para todos. La visión debe ser viva y recordarse en los diferentes escenarios. Para esto, el nivel directivo de una organización ha de interiorizarla y ser consistente con ella en sus diversas actuaciones, porque eso favorece y refuerza el logro de la visión (Carvajal, 2012, p. 26).

En el enfoque de Carvajal (2012), surge un aporte importante, se trata del ejemplo que deben dar las directivas, interiorizando y siendo consistentes con la visión que se tiene, demostrando en sus actuaciones que hay un genuino interés por alcanzar las metas.

6.1.2 Gobernabilidad

La gobernabilidad pasa a ser relevante en la transformación de una organización, ayudando a que los procesos estén claramente definidos, evitando que las decisiones se retrasen y con ello, se incurra en sobrecostos.

Este tema ya venía siendo trabajado desde finales del siglo XX, cuando autores como Gallo (1995), Guillén y Guil (1999), Guizar (1998) encontraron que los órganos de gobierno dentro de una organización deben ser entendidos como el grupo de personas que, en relación a sus capacidades y conocimientos de forma individual, son capaces de desempeñar un trabajo en equipo, potenciando las actuaciones de los demás. Para Trinidad, De la Garza y Moreno (2008), los beneficios que reporta establecer una gobernabilidad sólida son:

- Alcanzar un mayor conocimiento de la estrategia de la empresa, además de mantener una participación más activa en la formulación de la misma.
- Tener mayor conocimiento de las funciones de otra área y la relación que los mantiene dentro de la misma.
- Visualizar la forma de potenciar los resultados a través de la integración entre los diferentes comités.
- Tomar una actitud activa en la toma de decisiones
- Lograr motivar a los directivos estableciendo un compromiso de autoexigencia
- Se facilita el conocimiento y compromiso entre el personal acerca de la estrategia de la empresa (pp. 10-11).

Todos estos beneficios, sugieren una división de las responsabilidades, a fin de evitar que recaigan en un único líder y con ello, se presente la situación de dependencia antes mencionada; para el direccionamiento de este marco teórico, se tendrán en cuenta los componentes propuestos por Carvajal (2012), los cuales permiten dilucidar un esquema de gobierno bien estructurado: un sponsor y tres comités.

El papel del sponsor, es el de hacer reportes a los máximos dirigentes de la organización, tomando decisiones sin tener que hacer un consenso muy amplio, de allí que lo sugerido es que el sponsor sea quien mayor jerarquía tiene dentro de la organización. Por otro lado, los tres comités establecidos por Carvajal (2012) son: directivo, operativo y de cambio, descritos en sus funciones de la siguiente manera:

- Comité directivo: ente máximo en la toma de decisiones del proyecto de transformación, sobre él solo está la junta directiva. Debe estar presidido por alguien de alto rango. Los méritos y sanciones que surjan del éxito o fracaso del proyecto han de recaer sobre este comité.
- Comité operativo: se encarga de examinar los avances que se vayan dando en el proceso de transformación, esto implica que esté al tanto del cronograma, presupuesto y logro paulatino de objetivos.
- El comité de cambio: vela por una buena sinergia entre los factores técnicos del proceso y los que compete al componente humano (Carvajal, 2012).

Estos componentes conllevan necesariamente una capacidad de gobernabilidad, en el sentido propuesto por Chandler (2005) y Dávila (2013), quienes concuerdan en afirmar que ésta depende en gran medida del aprendizaje y las habilidades que ha ido desarrollando la alta

gerencia; viéndose reflejada en la estructura de gobierno y en las condiciones de gobernabilidad, que incluyen “orientar, administrar e integrar las actividades de las unidades operativas, monitorear su desempeño y tomar las decisiones sobre asignación de recursos que aseguren la supervivencia de la organización” (Dávila, 2013, p. 25).

6.1.3 Liderazgo comprometido

Teniendo en cuenta que el liderazgo principal en un proyecto de transformación debe recaer sobre la máxima autoridad de la organización, esto incluso aunque exista sponsor o líder del proyecto, pues “nunca debe delegar esa responsabilidad, porque es la cabeza visible de la empresa ante todas las personas que se ven impactadas por la transformación. Además, es él quien responde ante el ente de gobierno de mayor jerarquía en una empresa” (Carvajal, 2012, p. 15). Dicho ente de mayor jerarquía es sin duda la junta directiva, frente a la cual se deberá responder por los logros o fracasos del proyecto. En ese sentido, el líder comprometido debe velar porque su labor sea trascendente, y como afirma Li (2015), debe aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Por ejemplo, a través de las redes sociales puede mejorar la relación con los clientes y sus subalternos; teniendo siempre en cuenta que no se puede hablar de cambios parciales sino pensando que todo cambio tendrá repercusiones en otras áreas. Al respecto, afirman Cardona y Rey (2007), sobre el líder comprometido:

Está fuertemente comprometido con determinadas personas o colectivos, como por ejemplo sus clientes, sus colaboradores, sus compañeros de otras áreas o incluso determinadas causas u obras sociales. Ahora bien, para ser un líder trascendente no basta con estar comprometido con determinados colectivos, sino que, a su vez, el líder debe impulsar este mismo compromiso entre sus colaboradores. Además, al promover este espíritu de servicio, el líder trascendente no retiene el liderazgo a su nivel, sino que procura que el liderazgo trascienda

en sentido vertical. Es un líder generador de líderes que tiene una mayor capacidad para captar, desarrollar y retener el talento de liderazgo (p. 4).

En el lado contrario se encuentra el líder negativo, que puede adoptar intereses personales sobre los objetivos del proyecto y de la organización, velando principalmente porque su imagen no decrezca, afectando, con esa actitud, la toma de decisiones, entorpeciendo así la función de los otros colaboradores, en un efecto dominó que puede generar retrasos y pérdidas económicas.

Otro componente importante en la configuración de un líder comprometido, está en el manejo de los valores (tanto los que imperan en la organización, como los que dominan la vida cotidiana y son claves para la sana convivencia), para Yarce (2016) esto significa que los valores deben ser interiorizados y convertirse en algo habitual en el líder, a fin de transmitirlos con su ejemplo al resto de colaboradores, pues “lo que sirve de sustento firme a la acción del líder es una ética personal basada en la libertad, el amor y la entrega personal. Esto implica un liderazgo comprometido” (p. 2).

6.1.4 Cultura de cambio

Carvajal (2012), habla de la cultura de cambio, como algo que puede partir de una simple expresión: “comience el proceso de transformación en una organización cuando tenga claro el terreno que está pisando” (p. 29). La experiencia de este investigador le lleva a afirmar que conocer el contexto y entender las problemáticas que subsisten y muchas veces no son tan evidentes, es necesario para lograr una transformación efectiva y que se sostenga en el tiempo. El entendimiento es entonces una forma de construcción, en donde los aspectos positivos de la cultura organizacional deben salir a flote “No hay culturas empresariales que sean buenas o malas, siempre que actúen sobre unos principios éticos” (Carvajal, 2012, p. 29), y es algo que se reitera en otros autores que se han planteado el mismo objeto de estudio: los proyectos de

transformación y la gerencia enfocada en ese sentido (Gibson, Donnelly, Ivancevich y Konopaske, 2006; Alles, 2013; Acosta, 2002, Malott, 2001). Todos ellos reconocen que la cultura del cambio puede darse en actitudes y hábitos que muchas veces se han arraigado en el comportamiento de los colaboradores. Al referirse a los cambios en la cultura organizacional Acosta (2002), sostiene:

Hay cambio cultural, específicamente en los valores cuando las directivas deciden el redireccionamiento de la “actitud” del grupo frente a la competencia: de unos valores de tolerancia y de convivencia expresas, a una competencia más agresiva y de iniciativa. Se cambia la cultura en dimensión de las normas cuando, a partir de decisiones oficiales o gerenciales se cambia, por ejemplo, la hora de entrada, de las 8 am a las 7:30 am, se incrementan los salarios, se licencia personal. Hay cambio cultural en la dimensión de las costumbres cuando, habiéndose extendido y estabilizado unos hábitos individuales, el grupo deja de actuar como lo venía haciendo y asume tales hábitos; tales son los casos de la desaparición del hábito de fumar en las oficinas. (p. 13)

6.1.5 Metodología

Aunque sean muchas las metodologías existentes al hablar del desarrollo de un proyecto de transformación, lo cierto es que, debe incluirse la gestión del cambio como un componente fundamental a lo largo del proyecto, incluso desde el momento en que se defina su viabilidad, porque el éxito final de cualquier proyecto está en las manos de la gente, desde los líderes hasta las personas que responden por los aspectos operacionales de las empresas (Carvajal, 2012).

Los tópicos planteados por este autor resultan muy oportunos, en tanto se presentan desde el más difícil al menos difícil, tal como se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1 *Procesos de administración de proyectos*

Tópico	Nivel de dificultad
Administración de compras	Más difícil
Administración de riesgos	
Administración de la integración	
Administración de la calidad	
Administración del tiempo	
Administración de costos	
Administración del marco de referencia del proyecto	
Administración del alcance	
Administración del recurso humano	
Administración de las comunicaciones	
Administración de compras	Menos difícil

Fuente: Carvajal (2012).

Otra metodología que complementa este marco teórico sostiene que la regularización de tareas suele ser uno de los aspectos que se descuidan en un proyecto de transformación (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005), sugiriendo entonces cuatro funciones de planificación, en los siguientes términos:

Prospectiva o visión de largo plazo, coordinación, evaluación y concertación estratégica. Estas funciones o tareas, independientemente de la institucionalidad que prevalezca, permitirán definir una visión de futuro compartida, facilitarían la formulación concertada de planes y políticas multisectoriales, sectoriales o territoriales y apoyarían la gestión por resultados para conocer los impactos y el cumplimiento de metas de los proyectos y respaldarían una mayor participación (p. 9).

La idea es ubicar una metodología que sea eficiente y contenga al menos pasos como el diagnóstico inicial, la definición de los impactos y riesgos de la transformación, determinar quiénes son jugadores claves en el proyecto, establecer unas estrategias de comunicación y sensibilización bien estructuradas, definir indicadores, programas de capacitación y transferencia de conocimiento (Carvajal, 2012).

6.1.6 Seguimiento

Esta parte del proceso en la gerencia de la transformación compete fuertemente al comité directivo, pues implica seguir los avances y resultados, además se debe tener presente la estrategia que puede implementarse en caso de necesitarse impulso para la visión colectiva “Por esta razón, debe hacerse un ejercicio a fondo de los pros y los contras de la iniciativa para estar seguros de que vale la pena someter a la organización a esa transformación” (Carvajal, 2012, p. 20). En ese mismo sentido, Hrebiniak, como se citó en Guevara, 2011) considera:

Cuando se habla de manejo del cambio, surgen cuestionamientos como: ¿qué hay que cambiar? ¿de cuánto tiempo dispone la alta gerencia para ejecutar dicho cambio?, ¿cómo debe ejecutarse?, ¿quién es el responsable?, ¿de qué manera se evita la resistencia a los nuevos esfuerzos que se requieren?, y cómo se realizará el seguimiento para la verificación del óptimo funcionamiento del cambio (p. 6).

El seguimiento es entonces algo a considerar desde el primer momento que se conformen los distintos comités, tal vez estableciendo formatos o diversas maneras de dar evidencias sobre el cumplimiento de las actividades que componen el todo de los objetivos propuestos. Así mismo, como expone Guevara (2011), se requiere que el líder esté consciente de los retos a enfrentar asumiendo su papel con responsabilidad frente a dificultades como el tiempo limitado o la resistencia de los colaboradores ante el cambio que se esté proponiendo.

Finalmente, se puede afirmar que el seguimiento de las actividades, así como su éxito, depende “En gran medida, de la exitosa gestión del gerente, la cual está determinada por el desarrollo de sus habilidades, que debe ejercitar constantemente tanto con capacitación formal como con entrenamiento práctico” (Guevara, 2011, p. 3).

6.1.7 Equipo del proyecto e incentivos

En la conformación del equipo, partiendo de la gobernabilidad antes descrita, es oportuno considerar el modelo Seis Sigma (Lowenthal, 2013), complementando lo que plantea Carvajal (2012). Este modelo es presentado como “un sentido común muy organizado que puede conducir a logros fuera de lo común [...] centrado en dos aspectos: las necesidades del cliente y el proceso que facilita el cumplimiento de esas necesidades” (p. 11). Como se puede apreciar, en este modelo guardan relevancia dos voces, por un lado, el cliente y por el otro, el proyecto mismo.

Para Carvajal (2012):

La selección del equipo del proyecto debe comenzar por hacer conscientes a las áreas que van a aportar los miembros del equipo, especialmente al grupo directivo de dichas áreas, de la importancia del proceso de transformación y de colaborar en él. Esta concienciación debe hacerla la cabeza máxima de la organización. Debe diseñarse un sistema de selección riguroso, pero

simple, donde gestión humana sea un protagonista fundamental. En nuestra consultoría hoy tenemos prácticas de selección precisas y simples, que incluso utilizan los sistemas de selección con los que ya cuentan las organizaciones (p. 17).

Es evidente que nada puede quedar al azar cuando se está seleccionando al grupo de personas que trabajarán en un proyecto de transformación y si bien las metodologías pueden ser diversas, lo seguro es que cada miembro, aunque trabaje independientemente, es a la vez responsable de los resultados grupales. Al referirse a la importancia de un trabajo que se dé en forma colectiva, Lorino (1993), mencionaba hace varios años algo que sin duda continua vigente:

El compromiso colectivo es esencial, por dos razones: por una parte, nadie en la empresa puede tener el conocimiento exacto y completo de la estructura de las actividades, y la aptitud del modelo sólo quedará asegurada si es validada por los propios interesados; por otra parte, la herramienta que resulte del análisis de las actividades está destinada a cumplir un papel fundamental en la gestión de la empresa y sólo podrá desempeñar eficazmente este papel si es aceptado y «adoptado» por todos (p. 4).

La apropiación colectiva que genere la visión grupal descrita con antelación requiere que todos aquellos involucrados analicen las actividades, conozcan sus cronogramas y estén en sintonía con el líder, quien, en un compromiso constante con los objetivos, no debe escatimar esfuerzos para generar buenos canales de comunicación. En conclusión, el equipo de trabajo estará conformado por personal idóneo, que debe ir a la par de los requerimientos que el proyecto plantee (Romero y Llamazares, 2011; Robbins, 2004).

Por otro lado, el tema de los incentivos implica trabajar en la motivación del equipo, Carvajal (2012) sostiene que es muy común dejar la toma de decisiones sobre los incentivos para etapas en las cuales el proyecto ya ha empezado, es decir que no se hace un presupuesto en el cual estén incluidos, generando así obstáculos posteriores, pues es más difícil encontrar un espacio para debatir los incentivos cuando ya el proyecto va en marcha; frente a esta situación recomienda que se establezcan desde el principio, evitando llegar al final del proyecto sin haber hecho efectivos los incentivos prometidos y esperados por los miembros del equipo.

6.1.8 Equipo de gestión del cambio

Descrito previamente, este equipo debe velar porque haya equilibrio entre los factores técnicos y humanos de un proyecto, en palabras de Carvajal (2012):

Para seguir las directrices del comité de cambio debe conformarse un equipo de cambio dentro del proyecto, dedicado en forma exclusiva a buscar que las personas impactadas por el proceso de transformación lo adopten con el menor traumatismo para ellos y para la organización en general. El equipo de cambio del proyecto, aunque reporta funcionalmente al líder del proyecto, debe tener línea directa con la dirección de gestión humana de la organización durante la vigencia del proyecto hasta que se logre la adopción del cambio (pp. 19-20).

Al mencionar la forma como puede ser reclutado el equipo de gestión del cambio, Martínez (2006) alude a cuatro posibilidades de selección: por designación, voluntad propia, proposición o subcontratación; considerando para las cuatro, unos requisitos mínimos que incluyen habilidad técnica, capacidad para resolver problemas, facilidad para el trabajo en equipo, habilidades organizativas (conocimiento de las políticas de la organización) y habilidad para renovar sus conocimientos con frecuencia. Este equipo tal como expone Gairín (2000), debe caracterizarse por el aprendizaje contante “que supone priorizar la necesidad del ‘diálogo’ y la

capacidad de los miembros del equipo para ‘suspender los supuestos’ e ingresar en un auténtico ‘pensamiento conjunto’” (p. 42).

6.1.9 Presupuesto

En cuanto al manejo de un presupuesto, Carvajal (2012) opina:

Aunque es habitual elaborar los presupuestos para los proyectos de transformación de una organización en las dimensiones de costo del recurso humano directamente involucrado en el proyecto, costos técnicos y administrativos e inversión de capital, por lo general se es poco disciplinado en incluir un rubro específico en el presupuesto para la Gestión de Cambio y, cuando se incluye, no representa una parte importante del presupuesto. Si se es generoso, esta partida puede llegar a representar un 5% del costo total del presupuesto del proyecto, lo cual es sorprendentemente bajo cuando sabemos que la gente es quien al final sustenta el éxito o fracaso de cualquier iniciativa organizacional (p. 24)

El componente financiero no debe ser en ningún momento dejado de lado o abordado a la ligera, pues es a partir de estos recursos como se alcanzan plenamente los objetivos. Ander y Aguilar (1997), propusieron la clasificación de los rubros que debe contener un presupuesto de la siguiente manera:

Costo de personal: se calcula sobre la base del número de personas que participan, en forma remunerada o no, en la realización del proyecto.

Dietas o viáticos: incluye los gastos por desplazamiento del personal (transporte, alojamiento y alimentación).

Locales: en este rubro la diferenciación principal está entre: construcción de un local, compra y reacondicionamiento de un local, alquiler de un local.

Material y equipo: costo de material, gastos de transporte e instalación. Mobiliario de oficina, archivos, máquinas de escribir, de calcular, etc.

Gastos de funcionamiento: electricidad, agua, gas. Gastos de oficina (papelería, teléfono, comunicaciones, etc.), limpieza y conservación.

Imprevistos: en todo proyecto hay que prever una cierta cantidad de dinero para gastos imprevistos (p. 12).

Por su parte, Guido (2012), sostiene que en el proceso de elaboración de un presupuesto es clave seguir dos pasos, uno de ellos es determinar el presupuesto de las diferentes actividades o “paquetes de trabajo”; posteriormente, el costo de cada paquete será distribuido en el tiempo que tarde la actividad, pudiendo así establecerse cuál es el presupuesto necesario para cualquier momento.

6.1.10 Desempeño alineado con el desarrollo del proyecto y reconocimiento

Enfatizando en la medición de resultados que es la evidencia del desempeño, Carvajal (2012) señala:

En la medición de resultados en un proyecto de transformación de alcance estratégico debe incluirse a todo el equipo directivo, con el fin de contar con su involucramiento y participación en el logro del proyecto. Es común encontrar que en proyectos estratégicos solo algunos miembros de la alta dirección de la organización –por lo general los más impactados por el cambio– sean evaluados y medidos por el resultado final del proyecto. Esto suena muy lógico, pero nosotros recomendamos que en cambios estratégicos hay que involucrar a todo el grupo directivo (p. 25).

De tal forma, en la medición del desempeño, resulta necesario establecer roles y responsabilidades entre los miembros de los diferentes comités, no hacerlo podría afectar el proyecto, sobre todo en la vinculación de los directivos y altas cabezas de la organización, pues como se ha venido mencionando es con el ejemplo que se logra hacer eco en todos los colaboradores.

Por su parte, autores como Guerra (2007), Santos, Belton y Howick (2002), Gordon (1997) presenta dos elementos que limitan la medición del desempeño: “problemas con el diseño e implementación de los sistemas de medición de desempeño y problemas con el análisis y uso de la información producida por las mediciones” (Guerra, 2007. p. 203). Estos serán entonces errores que deben ser subsanados cuando se habla de la gerencia de la transformación.

En cuanto al reconocimiento, Cañón (2013), sostiene que:

El líder debe enfocarse en evaluar, hacer seguimiento y fomentar la autoestima. Esto quiere decir que las personas adecuadas deben estar donde se merecen para apoyarlas y promoviendo su avance, con la ayuda de la crítica constructiva para guiar al mejor rendimiento diario. No se debe olvidar que la autoestima es generadora de energía para afrontar riesgos y lograr metas; por eso se debe inyectar ánimo, dar apoyo y reconocimiento (p. 50).

Esto concuerda con las apreciaciones de Carvajal (2012), para quien es necesario dar ánimo y celebrar los logros, con la vinculación activa de los altos directivos, pues su visibilidad motiva a los colaboradores.

6.1.11 Sistema de gestión y sus implicaciones

Los análisis sobre los Sistemas de Gestión iniciaron hace más de 4 décadas. En 1946 comienzan a realizarse las primeras asociaciones para la Calidad. En Los Estados Unidos de

América se funda la Asociación Americana para el Control de la Calidad, ASQ, siendo en la actualidad la mayor asociación de profesionales del mundo para la calidad.

Las principales organizaciones internacionales, emisoras de normas de calidad son: ISO (Organización Internacional de Estándares). La ISO comenzó a trabajar oficialmente el 23 de febrero de 1947. Su sede está en Ginebra, Suiza. Su misión es promover el desarrollo de la normalización y las actividades relacionadas con todo el mundo, para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y desarrollar la cooperación en las actividades económicas, tecnológicas, científicas intelectuales. Por ejemplo, el formato de las tarjetas de crédito, las dimensiones de los contenedores para el comercio internacional, etc.

La ISO es una federación mundial de cuerpos nacionales de normalización de 135 países. Es una organización no gubernamental, integrada por un miembro por país. El miembro integrante del ISO es el más representativo de la normalización en su país. En Argentina, el miembro de ISO es el Instituto Argentino de Normalización (IRAM).

El trabajo técnico de ISO está altamente descentralizado y se realiza a través de unos 2.800 comités técnicos, subcomités y grupos de trabajo. En estos comités trabajan juntos representantes calificados de la industria, institutos de investigación, autoridades gubernamentales, organización de consumidores y organizaciones internacionales en la resolución de problemas globales de normalización.

La Gestión de la calidad total se inició con la publicación de Armand V. Feigenbaum, titulada El control de la calidad total, publicada en 1951, donde hacía referencia al desarrollo de la calidad en todas las áreas de actividad, comenzando por el diseño y terminando por las ventas.

En 1957 se funda la EOQ, Organización Europea de la Calidad, que propugna mejorar la calidad y confiabilidad de productos y servicios de la Unión Europea. Todas estas organizaciones celebran un congreso anual y cada 2 años un congreso internacional.

En 1987 se emite la primera versión de las Normas ISO 9000, que tendrá en el año 1994 la primera revisión para mejorar y adaptar su contenido a las exigencias y cambios en materias de calidad. Una de sus disposiciones indica que hay que revisarlas cada 5 Años.

Un nuevo enfoque para tener en cuenta serán las necesidades del cliente, cuando se diseñan nuevos productos y servicios o cuando se mejoran los existentes, este enfoque se denomina Despliegue Funcional de la Calidad, QFD, también conocido como Ingeniería Orientada al Cliente, puesto que los requerimientos del mismo invaden todo el ciclo del desarrollo del producto, incluyendo el proceso de fabricación. El QFD ayuda a realizar un buen control diario del proceso de diseño de productos o servicios, compensando la tendencia de no realizar una correcta planificación.

6.2 Marco normativo

A continuación se presenta una tabla que resume las principales normas que regulan los sistemas de gestión en Colombia, así como el desempeño de las organizaciones.

Tabla 2 Marco normativo nacional

No	Tipo de Norma	Nombre	Fecha	Tema –Descripción
1	Decreto	Ejecutivo 1607 de 1928	30 de agosto de 1928	Por el cual se crea la Cámara de Comercio de Buenaventura.
2	Decreto	Decreto 410 de 1971	1971	Por el cual se expide el Código de Comercio
3	Circular	Circular externa No. 1 de noviembre 3 de 1983 de la Comisión Nacional de valores. RM	3 de Noviembre de 1983	Con el ánimo de hacer claridad en lo que respecta con las obligaciones que deben cumplir las entidades sujetas al control de la Superintendencia Bancaria o al que ejerce la Comisión Nacional de Valores, frente al registro mercantil, por virtud de lo previsto en los decretos 410 de 1971, 125 de 1976, 2920 de 1982 y 3227 del mismo año
4	Decreto	Decreto 1798 de 1990	1990	Conservación de libros y papeles de los comerciantes.
5	Decreto	Decreto 1252 de 1990	1990	Por el cual se reglamenta parcialmente el título 6 del libro 1 del código de comercio
6	Decreto	Decreto No. 2153 de diciembre 30 de 1992 RG	1992	Por el cual se reestructura la Superintendencia de Industria y Comercio y se dictan otras disposiciones EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA en ejercicio de las atribuciones constitucionales, en especial de las que le confiere el Artículo Transitorio 20 de la Constitución Política y teniendo en cuenta las recomendaciones de la Comisión de que trata el mismo artículo.
7	Decreto	Decreto 2650 de 1993	1993	Por el cual se modifica el PUC de los comerciantes.
8	Ley	Ley 223 de 1995	1995	Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.
9	Circular	Circular externa No. 011 de septiembre 5 de 1996 de SIC. RM	5 de Septiembre de 1996	Autenticación de certificados expedidos por las cámaras de comercio.
10	Decreto	Decreto 650 de 1996	1996	Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 223 de 1995
11	Ley	Ley 300 de 1996 Ley General de Turismo	1996	Ley general de turismo
12	Decreto	Decreto 1428 de 2000	2000	Por el cual se fijan los derechos por concepto de la función registral y se dictan otras disposiciones

No	Tipo de Norma	Nombre	Fecha	Tema –Descripción
13	Decreto	Decreto 622 de 2000	2000	Por el cual se fija la jurisdicción de las cámaras de comercio en todo el país.
14	Circular	Circular Única SIC Superintendencia de Industria y Comercio	2002	"1.2.2.1. Instrucciones Generales. A cada proponente se le abrirá un expediente en el cual se archivarán en orden cronológico, el formulario y los documentos relacionados con su inscripción, renovación, actualización o modificación y cancelación. Las Cámaras de Comercio conservarán los documentos de soporte de la información suministrada por los proponentes; en aquellos casos en los que se almacenen de manera digital, se podrá prescindir de los documentos físicos y la cámara podrá destruirlos en cualquier tiempo siempre que garantice su reproducción exacta de acuerdo con los estipulado en el artículo 5 del Acuerdo 16 de 2002 del Archivo General de la Nación. 1.4.4. Trámite de las Cámaras de Comercio para el traslado y entrega de documentos de registro. B) Documentos inscritos, G) Formalidades de las actas de entrega, K) la cámara que remita los documentos dejará constancia de dicha circunstancia mediante certificación que se archivará en carpeta especial para el efecto. 1.4.7. Acceso a la información de los registros. A) Acceso a los archivos donde reposan los documentos atinentes al registro de proponentes.B) solicitud de copias de documentos que reposan los archivos de las cámaras. 1.5.3.1. Requerimientos de servicio. El sistema puede incluir procedimientos, equipos de cómputo, comunicaciones y seguridad, programas, archivos documentales físicos o electrónicos. 1.11.5 Conformación del expediente de recurso. La cámara de comercio deberá remitir el expediente del recurso a la Superintendencia de Industria y Comercio, Grupo de Trabajo de Cámaras de Comercio, debidamente foliados en la parte superior derecha. 2.1.1.1 Grupo de servicio público de registro. E) Recepción de estados financieros.F) Archivo de los documentos de registro público. 2.1.1.2. Grupo de atención al público. B) Información al público: los archivos, libros de los registros pueden ser consultados libre y gratuitamente y el interesado puede obtener copias de los mismos.
15	Circular	Circular Única 10 de 2002 de la SIC.	2002	Aspectos del funcionamiento de las cámaras respecto a los registros públicos
16	Circular	Circular externa No 14 de mayo 29 de 2002. Súper Industria y Comercio RG	29 de mayo de 2002	Modificación del Capítulo I, Título VIII de la Circular Única (Ampliación Cronograma Implementación del Sistema Único de Registro Mercantil y Proponentes)

No	Tipo de Norma	Nombre	Fecha	Tema –Descripción
17	Circular	Circular externa No. 001 y No. 002 de enero 16 de 2002. Confecamaras RE	Nombramiento de los órganos de administración y asamblea general de las entidades del sector solidario	
18	Circular	Circular 001 de enero 17 de 2008 Contraloría General de la Nación	17 de enero de 2008	Vigencia del SICE y su articulación con el SECOP. Ley 1150 de 16 de julio de 2007, directrices.
19	Ley	Ley 1727 de 2014 Gobernabilidad de la Cámaras de Comercio	11 de julio de 2014	Por medio de la cual se reforma el código de comercio, se fijan normas para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el funcionamiento de las cámaras de comercio y se dictan otras disposiciones
20	Decreto	Decreto 2042 de oct 15 de 2014	15 de octubre de 2014	Por el cual se reglamenta la ley 1727 de 2014 y el título VI del libro I del Código de Comercio y se dictan otras disposiciones
21	Decreto	Decreto 1074 de 2015	26 de mayo de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo
22	Decreto	Decreto 1840 de 2015	16 de septiembre de 2015	"Por el cual se adiciona un capítulo al Libro 2, Parte 2, Título 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones."
23	Decreto	Decreto 2573 de diciembre 12 de 2014	12 de diciembre de 2014	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones

6.3 Marco contextual

La historia de la Cámara de Comercio está íntimamente ligada a los hechos que dieron origen a la celebración del comercio, a la creación de grandes empresas y al desarrollo económico de la ciudad de Buenaventura, la entidad con el pasar de los años ha registrado la trayectoria económica y comercial de la ciudad.

En los días de la creación de la Cámara, el municipio de Buenaventura tenía 25.000 habitantes y gran proyección internacional dada la calidad de Puerto, donde arribaban buques de diferentes partes del mundo, generando una actividad comercial y de intercambio, de significativa presencia internacional. Fue a través del decreto ejecutivo 1607 del 30 de agosto de 1928, cuando se creó la Cámara de Comercio de Buenaventura.

Desde sus inicios la Cámara de Comercio ha trabajado con el propósito de servicio por la ciudad y su comunidad. Su propósito es la de responder con eficiencia y eficacia a las funciones que le delegue el Estado colombiano, como lo son: el registro mercantil, registro de proponentes y entidades sin ánimo de lucro. Ha impulsado el progreso económico de la región y ha realizado obras fundamentales para la ciudad.

La Cámara de Comercio de Buenaventura ha llegado a sus 80 años de fundación, ha contribuido para que el municipio se constituya en un Distrito con posibilidades y oportunidades económicas y mercantiles. Lo que permanece inalterable, desde su constitución, es el espíritu de los pioneros, caracterizado por la constancia, el esfuerzo, el trabajo colaborativo, con claridad y transparencia, con el deseo de construir una ciudad en la que exista un espacio para su realización plena del ser humano y social.

Hoy, el objetivo fundamental es cumplir con las funciones delegadas para el Registro Público; además, el de trabajar por el desarrollo de la microempresa, la gestión internacional, la convivencia pacífica, la gestión de calidad, el impulso del comercio y la competitividad regional.

En convenio con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y organismos internacionales como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el SENA, se encuentran desarrollando proyectos para la creación de una incubadora de empresas binacionales. A través del CARCE, Consultex y la oficina de Estudios Económicos, se trabaja por la formación de empresarios para mantener su capacidad competitiva en el exterior.

Los servicios de información comercial internacional y las actividades de promoción comercial ofrecidos por la Cámara de Comercio de Buenaventura, son diseñados de acuerdo a las necesidades de los empresarios y han permitido generar una nueva cultura empresarial y muestran una ciudad caracterizada por la competitividad de todos los sectores, con una economía y un gobierno que le apuestan al futuro.

Los programas enmarcados en el fortalecimiento de la democracia, se realizan a través del centro de participación ciudadana, capacitando y formando veedores ciudadanos que sientan en el control social una herramienta de conocimiento y vigilancia de lo público.

Actualmente se apoya la convivencia ciudadana a través del centro de Conciliación y Amigable Composición, donde el empresario en una forma directa y concertada pueda encontrar un desenlace cordial y concertado a la solución a sus conflictos.

Debido a la labor de la Cámara de Comercio de Buenaventura las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas han podido ingresar sus productos a mercados nacionales y del

exterior, de igual manera, se han generado oportunidades de negocios para los inversionistas privados de la región o foráneos.

La entidad orienta la actividad económica de la región con importantes estudios de coyuntura y prospectiva que miden el pulso de Buenaventura, investigaciones que entregan elementos de juicio a los empresarios para la toma de decisiones. La entidad es, además, una importante fuente de información económica para los medios de comunicación de la ciudad y del país. El apoyo decidido a las diferentes manifestaciones culturales la ratifican como una organización que le apuesta al futuro y que trabaja en la construcción de tejido social, básica para alcanzar un desarrollo sostenible.

Hacia el interior de la entidad, en su estructura física, también se ha construido espacios en sus sedes: oficinas cómodas de atención a los usuarios de registros públicos, para un mejor servicio a comerciantes y empresarios, amplios salones de reuniones para la organización de encuentros empresariales.

Además, tecnológicamente se cuenta con equipos de alta calidad, se implementó el sistema de cuarta generación que permitió un mejor manejo y administración automatizada de los registros, igualmente para el Registro Único Empresarial (RUE).

Todos estos logros cuentan con un personal comprometido en su labor diaria, empleando la estrategia de trabajo en equipo, con calidad, bajo el procedimiento establecido por el sistema general de calidad.

7 Metodología

El diseño metodológico permitió clarificar el tipo de estudio en el que se inscribió la investigación, los métodos y técnicas que permitieron recopilar los datos. Así se pretende describir los criterios procedimentales por los cuales esta investigación, alcanzó los objetivos propuestos y desarrolló conclusiones de acuerdo con los resultados obtenidos. En un primer momento, se presenta el tipo de investigación elegida; posteriormente, se presenta el tipo de estudio, el método y las técnicas.

La presente investigación de corte cualitativo, permite estudiar los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad el funcionamiento del sistema de gestión e la calidad bajo la Norma ISO 9001:2015 en la Cámara de Comercio de Buenaventura. El enfoque cualitativo de investigación supone en sus elementos ontológicos, epistemológicos y metodológicos, una mirada alternativa de investigación científica, es decir que no se acopla a un paradigma clásico, ni pretende explicar estadísticamente un fenómeno desde sus causas o efectos.

Desde el paradigma constructivista (Guba y Lincoln, 1994), se pretende comprender la acción hermenéutica de los sujetos, captando las voces de los funcionarios y colaboradores dela Cámara de Comercio de Buenaventura y ahondando en la realidad social a partir de ellas, acercamiento paradigmático que configura la concepción ontológica de esta investigación. La realidad social es concebida como una construcción interactiva de sentidos, donde por medio de la comunicación y las relaciones sociales se elabora normas, creencias, prácticas, acciones y costumbres compartidas. También son elaborados productos sociales y culturales que se reproducen constantemente en la interacción, como por ejemplo, el clima organizacional en una empresa.

A nivel epistemológico, este proyecto busca acceder a significados y experiencias compartidas, resaltando las acciones de los sujetos en el entramado social. De esta forma, se pueden construir conocimientos sobre la efectividad en el funcionamiento del sistema de gestión implementado en la Cámara de Comercio de Buenaventura.

7.1 Instrumentos utilizados para la recolección de datos

En el proceso de investigación se diferenciaron tres momentos que permiten construir conocimientos nuevos sobre los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del sistema de gestión. Estos momentos corresponden a la recolección de información, la sistematización de los datos y finalmente, el análisis de la información. Cada uno de los momentos cuenta con técnicas e instrumentos de recolección diferenciados.

Con el fin de describir cómo se lograron los objetivos específicos planteados en esta investigación, se mencionan las técnicas y actividades que se desarrollaron para cada uno. De esta forma, se presentan para cada objetivo las técnicas e instrumentos implementados.

Objetivo 1. Analizar los enfoques teóricos de los factores críticos de éxito para el Sistema de Gestión de la Calidad. Este objetivo se abordó analizando mediante una revisión documental, los antecedentes, los planteamientos y conclusiones producto de la discusión que sobre los factores críticos de éxito se han erigido en el campo de las Ciencias Administrativas y Empresariales. El análisis documental fue de corte comparativo a través del cual se lograron identificar las concordancias y diferencias entre cada corriente de pensamiento.

Objetivo 2. Realizar análisis comparativo de las no conformidades evidenciadas en las auditorías realizadas a la Cámara de Comercio de Buenaventura frente a los factores críticos de éxito asociados. Este objetivo fue desarrollado mediante el diseño y diligenciamiento de una

matriz de factores críticos de éxito, en la que se describió el factor, el concepto, el autor que lo respalda. Así también, se analizaron las auditorías realizadas a la Cámara de Comercio de Buenaventura entre 2012 y 2016 con el fin de medir la efectividad especificando el tipo de hallazgo encontrado por año y a qué punto del ciclo PHVA estaba afectando dicho hallazgo.

Objetivo 3. Identificar los factores críticos de éxito que tienen mayor influencia en el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en el caso de la Cámara de Comercio de Buenaventura. Con el fin de resolver este objetivo, se desarrolló un acercamiento cualitativo a las narrativas de cinco funcionarios y colaboradores de la entidad, mediante una entrevista semiestructurada.

Objetivo 4. Realizar una propuesta que mejore o fortalezca los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cámara de Comercio de Buenaventura. Este objetivo se agotó mediante la revisión de los resultados de los objetivos anteriores, con lo cual, se pudo construir una serie de estrategias que de ser aplicadas tal como se plantearon, efectivamente, se puede intervenir en la situación actual de la Cámara de Comercio de Buenaventura y mejorar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

7.2 Proceso de validación del elemento a utilizar

Inicialmente se había encontrado una herramienta denominada ARDE Analizador de Restricciones de la Efectividad que junto con una encuesta permitiera alcanzar los objetivos del estudio, sin embargo, en reunión sostenida con el Estadístico Alberto Ruiz de la Universidad del Pacífico para verificar su efectividad, se determinó que como el objetivo general no implicaba medición, la encuesta no era el instrumento más adecuado, por tanto, se decidió junto con la

codirectora, realizar cinco entrevistas semiestructuradas a los funcionarios que ocupan los siguientes cargos en la Cámara de Comercio de Buenaventura: Presidente Ejecutivo, Director Jurídico, Director Administrativo y Financiero, Coordinadora de Registros Públicos y Coordinadora de Calidad.

7.3 Utilización de una entrevista como elemento de diagnóstico

Con el fin de realizar una diagnóstico de la situación actual de la Cámara de Comercio de Buenaventura se realizaron entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 1 y 2), técnica que facilita la recolección de información cualitativa y permite acceder a las percepciones, visiones y construcciones sociales de los sujetos. Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) mencionan que la entrevista semiestructurada “son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio” (p.163).

7.4 Población y muestra

El universo poblacional del presente estudio está compuesto por todos los funcionarios y colaboradores de la Cámara de Comercio de Buenaventura.

Por otro lado, considerando la naturaleza del estudio, se escoge un muestreo no probabilístico por conveniencia, que en términos de Otzen y Manterola (2017) implica la selección de los participantes del estudio de acuerdo con su disponibilidad e interés de contribuir con la investigación, “fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (p, 230). Por tanto, la muestra poblacional estará conformada de acuerdo con el enfoque cualitativo por cinco funcionarios.

8 Resultados

8.1 Enfoques teóricos de los factores críticos de éxito para el Sistema de Gestión de la Calidad

Promover la calidad en el contexto organizacional resulta ser uno de los mayores desafíos frente a las condiciones cambiantes y altamente competitivas del mercado globalizado actual, dado que de la calidad depende, en gran medida, la rentabilidad y la participación en el mercado que pueda alcanzar la organización (Evans y Lindsay, 2014). Las organizaciones deben crear herramientas procedimentales que les permitan sostenerse y crecer al mismo tiempo que cumplen sus objetivos, estando estos objetivos alineados con la necesidad de satisfacer plenamente las expectativas de sus clientes, lo que le generará un éxito sostenido (ISO, 2015).

El éxito de las organizaciones puede abordarse desde el punto de vista de la gestión de calidad, considerando que existen una serie de factores clave que permiten a la organización alcanzar el éxito, que significa sobrevivir y avanzar en un entorno competitivo. Así, Villegas (2012) entiende la gestión de calidad por factores críticos de éxito como la acción de dirigir una organización siguiendo los elementos que determinan si se alcanza o no un resultado exitoso de acuerdo con los objetivos trazados inicialmente. Por su lado, Accles (1993) en Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009) señaló al respecto de los factores críticos de éxito que influyen en el Sistema de Gestión de la Calidad, que “son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa. (...) Eventos, condiciones, circunstancias o actividades en las cuales resultados satisfactorios asegurarán un desempeño competitivo para la organización” (p.53).

Por tanto, el Sistema de Gestión de la Calidad en una organización se encuentra determinado por una serie de variables o elementos que definen si se ejecuta satisfactoriamente o no. A estas variables, se les conoce como factores críticos de éxito.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, es necesario revisar los enfoques teóricos por los que a lo largo de las últimas cuatro décadas se han analizado la calidad y los Sistemas de Gestión de la Calidad, iniciando con una aproximación conceptual al término “calidad”, pasando al enfoque de los expertos “gurus”, el enfoque de los premios, el enfoque de los modelos de excelencia y finalmente abordando el enfoque normalizado incorporado por normas ISO 9000, cuyo exponente más reciente es la ISO 9001.

8.1.1 Acercamiento conceptual a la “calidad” y al Sistema de Gestión de la Calidad”

Moreno, Peris y González (2001) indican que tanto el término “calidad” como “gestión de la calidad” han tenido una evolución fructífera en el campo de las Ciencias Administrativas en los últimos 70 años. Menciona Herrera (2008) que han sido diversos los autores que han abordado la discusión teórica acerca de la calidad de los procesos organizacionales, los cuales han fundamentado su pensamiento en una mirada humanista sobre la variación natural de los procesos, contraria a como se estaba entendiendo la administración en las organizaciones y especialmente, la gestión humana. Herrera (2008) retomando a Deming, señala que este autor destacó 14 principios para “transformar la gestión en la organización” (p.3) y concibió el “ciclo de Deming”, el cual consta de 4 etapas: planificar, hacer, verificar y actuar, tal como se presenta en la Figura 1.

En concordancia, Deming realizó importantes aportes a la discusión sobre calidad, determinando que una organización solo puede lograr el éxito a través de la calidad, fueron sus

principios, elementos clave para evaluar el funcionamiento de la dirección de cualquier organización, los cuales fueron:

- Crear constancia de objetivos
- Adoptar la nueva filosofía
- Eliminar la dependencia de la inspección en masa
- Acabar con la práctica de conceder un contrato sólo por su precio
- Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio
- Instituir la formación y reformatión
- Instituir el liderazgo
- Erradicar el miedo
- Derribar las barreras entre las áreas del personal
- Eliminar lemas
- Exhortaciones y objetivos
- Eliminar cuotas numéricas
- Eliminar barreras para dignificar la fabricación
- Instituir un programa de educación y reentrenamiento
- Actuar para lograr la transformación

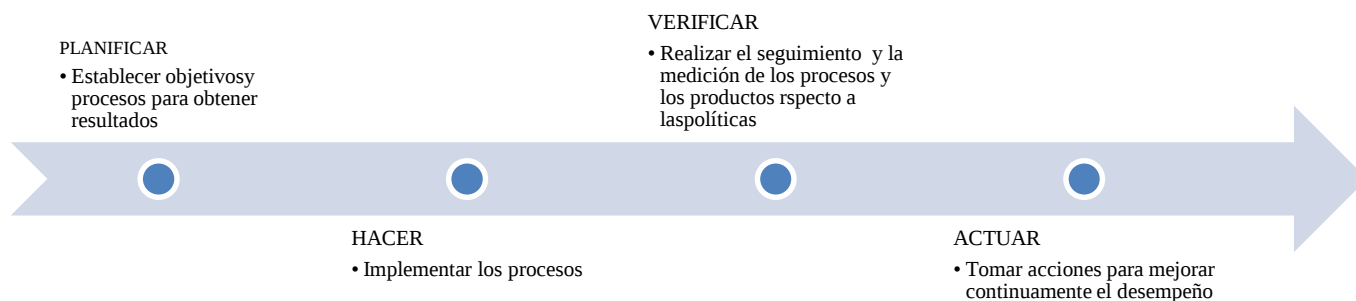


Figura 2 Ciclo de Deming

Igualmente, Juran (1990) menciona que los procesos de calidad son aquellos que se desarrollan sin falencias, ni deficiencias y que siempre logran la total satisfacción del cliente, por tanto, es la percepción del cliente sobre el producto o servicio, la que indica su calidad. En esta misma línea se encuentra la definición sobre “calidad” aportada por Griful y Canela (2002) citados en Gutiérrez (2005) para quienes la calidad es un asunto fundamental si la organización pretende ser competitiva, sin embargo, es un concepto muy diverso que puede estar ligado al producto, al uso del producto, a la producción, al valor del producto y finalmente, puede estar referida a la excelencia empresarial.

De esta manera, la calidad podría definirse, entonces, como el nivel de correspondencia entre las expectativas del cliente y su percepción final respecto de productos o servicios recibidos. Sin embargo, la calidad también se debe gestionar, es decir, debe ser un fin producto de una serie de procesos sistemáticos que conlleven el mejoramiento continuo, en este sentido, James (1997) establece como elementos principales para la gestión de la calidad, los siguientes: “valores visibles de la organización, principios y normas aceptadas por todos, misión, política objetivos de calidad, procedimientos y prácticas eficaces, requisitos del cliente/proveedor interno y externo, orientación empresarial, demostración de la propiedad de todos los procesos y sus problemas relativos” (Herrera, 2008, p.9). Así mismo, Herrera (2008) citando a James (1997) menciona que entre las funciones de la gestión de la calidad se encuentran: planificación, organización, dirección, personal y control.

Es relevante señalar también, que los sistemas de gestión de la calidad pueden ser considerados en términos de Evans (2005) como un conjunto de funciones que sincronizados entre sí permiten el cumplimiento de objetivos específicos de la organización. De esta manera y teniendo en cuenta que las empresas compiten en un entorno altamente globalizado y que exige

altos estándares de calidad, éstas deben ajustar su organización y estructuración con el fin de potenciar su participación eficiente en el mercado económico. La participación eficiente de las empresas no se da de la noche a la mañana, ni como consecuencia natural del desarrollo de su actividad; implica aplicar herramientas y metodologías de gestión, que permitan un manejo adecuado y eficiente de sus recursos y así promover una mejor participación en el mercado, este es el contexto en el que se producen las teorías sobre sistemas de gestión (Hernández, Martínez y Cardona, 2015).

Mencionan estos autores que los sistemas de gestión recogen metodologías para requerir, establecer, documentar y controlar las actividades que realiza la empresa bajo estándares de calidad. Los sistemas de gestión se basan en normas y lineamientos que permiten su implementación con principios generales que van desde un enfoque en el cliente, pasando por liderazgo, mejora continua, hasta gestión de relaciones y toma de decisiones.

8.1.2 Enfoques de la Gestión de la Calidad

Sobre la gestión de calidad se han construido tres enfoques fundamentales: el enfoque de los expertos o “los gurus”, el enfoque de los premios y modelos de excelencia y el enfoque normalizado. De este modo, es interesante revisar los aportes de cada enfoque a la producción de conocimiento en torno a la calidad y a su gestión en el marco de las organizaciones.

El enfoque de los expertos, toma su nombre de la necesidad en las organizaciones de contar con las apreciaciones de personas especializadas en el tema de calidad para optimizar sus procesos con el fin de ser más competitivas. Al respecto Tamayo, Moreno, Ochoa, De León y Arteta (2011) mencionan que son tres los momentos más importantes en la evolución de este enfoque, el cual inició en Estados Unidos hacia mitad del siglo pasado, luego en Japón, algunos pensadores contribuyeron a consolidar este enfoque entre los años 70 y 80 y finalmente, en la

actualidad se ha fortalecido en esta materia el abordaje de la llamada nueva ola occidental. Los estadounidenses Edwards, Deming, Joseph M. Juran y Armand V. Feigenbaum por su lado, introdujeron el control estadístico en el seguimiento de los procesos en la industria japonesa con el propósito de lograr mayor efectividad (Peña, 2014); así también los japoneses Kaoru Ishikawa, Shingeo Shingo, Genichi Taguchi y Shigeru Mizuno empezaron a hablar de trabajo en equipo y formación masiva, para transitar a la tercera etapa en la historia de este enfoque, donde pensadores como Philip B. Crosby, Claus Moller y Tom Peters, concentraron su interés en añadir conceptos clave a la gestión de calidad como “cero defectos, orientación al cliente, la importancia de los recursos humanos, entre otros” (Peña, 2014, p.43).

Una mención breve merece el enfoque de los premios y modelos de excelencia, en el cual, se reconoce que existe una gran variedad de reconocimiento en el orden internacional, regional y nacional, donde unos de los más importantes son: “el Premio Deming Japonés, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y el Premio Europeo de la excelencia (EFQM)” (Peña, 2014, p.44).

Estos modelos de excelencia no normativos se fundamentan en los factores de éxito de las organizaciones de acuerdo con la región y el país donde se den, y ofrecen objetivos, fundamentos, conceptos, principios y criterios de excelencia con base en el desempeño demostrado por organizaciones destacables en cuanto a gestión global y de calidad. Tamayo, Moreno, Ochoa, De León y Arteta (2011) señalan sobre los modelos de excelencia, lo siguiente: “es una práctica dirigida a propiciar y evidenciar una excelencia en la gestión de las organizaciones, basada en la innovación, aprendizaje institucional y la mejora continua para lograr con eficacia y eficiencia la competitividad y sostenibilidad en los resultados de la gestión” (p.101).

Desde la perspectiva del enfoque de los modelos de excelencia, se pueden identificar fortalezas y debilidades, evaluar modelos genéricos, mejorar la organización de forma continua y obtener reconocimiento externo de la gestión en calidad.

Ahora bien, el tercer enfoque, denominado normalizado, corresponde a la familia de normas ISO 9000, por el que múltiples organizaciones gestionan su sistema de calidad alrededor del mundo desde 1947. En definitiva, estas normas además de orientar contenidos en materia de calidad a las organizaciones, otorgan certificación de los sistemas de gestión de calidad en conformidad con los requisitos establecidos por esta misma normatividad.

Entendiendo que un sistema de gestión corresponde a principios y reglas que permiten gestionar procesos de tal forma que las organizaciones alcancen sus objetivos, la aplicación de la norma ISO proporciona sistemáticamente orientación en cuanto a actividades de gestión que aseguren la mejora continua, siendo la orientación al cliente, el principio prioritario.

Mencionan Camisón, Cruz y González (2015) recapitulan la evolución histórica de la familia de normas ISO 9000, señalando que la International Organization for Standardization ISO elaboró el conjunto de normas que llevan su nombre y que corresponde a un mecanismo para el desarrollo de estándares para la certificación de sistemas de gestión. Dicho conjunto de normas son adoptadas por los países mediante organismos de normalización específicos con el fin de que cada país se armonice con las normas de calidad internacionales.

Así las normas ISO están orientadas a ordenar la gestión de una organización en sus distintos ámbitos, reconociendo la elevada competencia internacional acentuada por los procesos globalizadores de la economía y del mercado, ha propiciado que las normas a pesar de su carácter voluntario, hayan ganado una aceptación y reconocimiento internacional. Las normas

ISO están compuestas por herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización. En 1947, como se mencionó fue creado el International Organization for Standardization ISO, que es una organización con alcance mundial, integrada por 130 Estados que son representados por organismos nacionales de normalización. ISO trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores.

A principios de 1980 la ISO designó un conjunto de comités técnicos para trabajar en el desarrollo de normas comunes que fueran aceptadas a nivel internacional, el resultado de dicho trabajo fue publicado 7 años después a través del compendio de normas ISO 9000. Posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad, ISO 8402, la cual fue dada a conocer en 1986, el desarrollo y diversificación de las normas ISO han sido muy importantes, implementándose en diferentes áreas o familias que abordan aspectos diversos como la calidad, el medio ambiente, la responsabilidad social, la seguridad y riesgos laborales. El proceso es continuo y constantemente aparecen actualizaciones y nuevos ámbitos de tratamiento.

Todos los trabajos publicados por la ISO son publicados como estándares internacionales, resultado de acuerdos internacionales. Su misión es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de bienes y servicios y para promover la cooperación en lo intelectual, lo tecnológico, lo económico y lo científico.

Las normas ISO fueron creadas con el objetivo de brindar orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios a las organizaciones con el objetivo de incrementar la efectividad, reducir costos y estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales. Las ISO se han desarrollado y adoptado por múltiples empresas de

diferentes países por la necesidad de homogeneizar las características y parámetros de calidad y seguridad de los productos y servicios. Considerando el objetivo inicial y debido al gran prestigio alcanzado, las ISO suponen muchos beneficios para las organizaciones, como las siguientes:

- Proporcionan elementos para que se alcance y mantengan mejores niveles de calidad en productos y servicios.
- Ayudan a satisfacer las necesidades de los clientes aunque éstos sean cada vez más exigentes.
- Consiguen más rentabilidad mediante la reducción de costos y aumentan los niveles de productividad.
- Facilitan de manera eficaz la obtención de ventaja competitiva.
- Reducen los rechazos o falencias en la producción o prestación de servicios.

Las ISO permiten la implementación de procesos de mejora continua, porque ayudan a conseguir un mejor acceso a grandes clientes, administraciones y mercados internacionales. Los beneficios que se pueden obtener mediante las norma ISO sobrepasan el ámbito empresarial y administrativo, porque los clientes de las organizaciones se ven favorecidos por un mejor servicio, alcanzando también, a los gobiernos que gracias a las normas ISO, pueden asegurarse que los bienes y servicios cumplen con los requisitos obligatorios que se relacionan con la calidad, la seguridad o el medio ambiente entre otras cuestiones.

En concordancia, los estándares de ISO son producidos de acuerdo con los siguientes principios:

- Consenso: el cual asume que se toman en cuenta todos los puntos de vista de los involucrados, fabricantes, vendedores, grupos de consumidores, usuarios, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.
- Aplicación industrial global: este principio se fundamenta en que se generan soluciones globales para satisfacer a las industrias y a los clientes independientemente del lugar donde se encuentren en el mundo.
- Voluntario: principio que parte de reconocer que la estandarización internacional es conducida por el mercado, por lo tanto, está basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mismo.

Otro aspecto importante de abordar, es la clasificación de la familia de normas ISO, las cuales se van actualizando periódicamente, por este motivo, van apareciendo nuevas, con el fin de tener una mayor clasificación y ser identificadas fácilmente, son agrupadas por familias o series, teniendo una nomenclatura específica que las identifican. Sus categorías fundamentales son:

- Gestión de calidad serie ISO 9000: son normas enfocadas a homogenizar los estándares de calidad de los servicios o productos de las organizaciones públicas o privadas, independientemente de su tamaño o actividad.
- Gestión del medio ambiente serie ISO 14000: suponen un instrumento eficaz para ser clarificador para que las empresas puedan organizar todas sus actividades dentro de unos parámetros de respeto al entorno, cumpliendo con la legislación vigente y dando una respuesta a una mayor conciencia y exigencia de la sociedad frente al medio ambiente.

- Gestión de riesgos y seguridad norma ISO 22000, ISO 27001, ISO 22301 y otras: las cuales constituyen sistemas y normas desarrollados con el propósito de evitar o minimizar los riesgos relativos a las amenazas generadas por la actividad empresarial.
- Gestión de responsabilidad social Norma ISO 26000: el enfoque de estas normas es ayudar a la organización a tener en todo momento un comportamiento ético y transparente que forme parte indispensable de su modelo general de gestión.

Actualmente existen más de 21.000 normas ISO diferentes, cada uno de las cuales está centrada en la estandarización o regularización de un elemento de los servicios o productos. Por tanto y de acuerdo con la orientación de la presente investigación, se describirán las particularidades más importantes de la ISO 9001:2015.

La ISO 9001:2015 se refiere específicamente a los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad. La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global, y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Así, los beneficios para una organización que pretenda implementar un sistema de gestión de la calidad son:

- Capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan las exigencias del cliente y los legales reglamentarios aplicables.
- Facilita oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente
- Pueden abordar riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos, teniendo una capacidad de mostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de calidad.

De otro lado, los principios de la gestión de calidad de acuerdo con la ISO 9001:2015 son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso con las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. También esta norma

promueve la adopción de un enfoque a procesos a fin de aumentar la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de sus requisitos.

De esta forma, resulta relevante abordar cada uno de estos principios, los cuales están relacionados con los factores críticos de éxito en los que este estudio se centra:

- **Enfoque al cliente:** este principio es uno de los más importantes en el sistema de gestión de calidad planteado por la ISO 9001, porque se centra en cumplir con los requisitos del cliente y superar sus expectativas, lo que quiere decir, entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas para contribuir al éxito sostenido de la organización. Algunos beneficios clave de implementar este principio son: incremento del valor para el cliente, incremento de la satisfacción del cliente, mejora en la fidelización del cliente, incremento en la repetición del negocio y de la reputación de la organización, ampliación de la base de clientes e incremento de las ganancias y cuota de mercado.

La norma ISO 9001:2015 sugiere algunas de las siguientes acciones respecto de este principio: entender las necesidades y expectativas; relacionar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente; comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización; planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los productos y servicios para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente; medir y hacer seguimiento al nivel de satisfacción del cliente y tomar las acciones adecuadas, entre otras.

- **Liderazgo:** principio que explica que los líderes en todos los niveles de la organización establecen unidad de propósito y la dirección, lo que indica que éstos marcan las pautas hacia donde quieren que la empresa marche y además crean condiciones en que los miembros de la organización se implican en el logro con calidad de los objetivos corporativos. La creación

de la unidad de propósito y la dirección y la gestión de las personas, permite a una organización, alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para el logro de sus objetivos.

Algunos beneficios sobresalientes de la implementación de este principio son: aumentar la eficacia y eficiencia al cumplir con los objetivos de calidad de la organización, mejora en la coordinación de los procesos, mejora en la comunicación entre los niveles y funciones de la empresa, desarrollo y mejora de la capacidad de la organización y de las personas para entregar los resultados esperados.

La norma ISO 9001:2015 sugiere algunas de las siguientes acciones respecto de este principio: comunicar en toda la organización la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización; crear y mantener los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos de comportamiento empresarial; establecer una cultura de confianza y de integridad; fomentar un compromiso con la calidad en todos los niveles de la organización; asegurarse que los líderes son ejemplos positivos para los colaboradores; proporcionar a los miembros los recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas; e inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas.

- Compromiso de las personas: la norma 9001:2015, indica que para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente es importante e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles, en la medida que el reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia, facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de calidad.

Algunos beneficios de este principio son: que la organización hay una mejora en la comprensión de los objetivos de calidad por parte de las personas y el aumento de la motivación para lograrlos; así también implementar este principio permite incrementar la participación activa de las personas en las actividades de mejora y aumentar el desarrollo, iniciativa y creatividad de las personas, así como un aumento de su satisfacción laboral.

Algunas acciones que se pueden aplicar para implementar este principio son: promover la colaboración en la organización; facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia; empoderar para conocer las restricciones que afectan el desempeño de las personas; reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas; posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales; realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las medidas adecuadas.

- Enfoque a procesos: Hernández, Martínez y Cardona (2015) mencionan que el enfoque basado en procesos se fundamenta en:

El cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general. Implantar este tipo de modelo, no solo exige una nueva visión de los procesos, sino que además motiva la generación de valores agregados, para cada una de las variantes que intervienen en todo el modelo (p.143).

Agudelo y Escobar (2007) citado en Quintero y González (2013), establecen que los procesos son un “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agregue valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o

interno” y en el contexto de las organizaciones, los procesos se clasifican en tres tipos, que en términos de Pérez (2007) citado en Quintero y González (2013), son: procesos estratégicos, que son por los que la empresa define y desarrolla sus estrategias y objetivos; procesos operativos, que son aquellos procesos propios de la empresa; y finalmente, los procesos de apoyo, los cuales constituyen los procesos que soportan los recursos para desarrollar los procesos operativos.

Por lo tanto, la gestión de procesos como enfoque y herramienta para el desarrollo de estrategias empresariales y la mejora continua (Medina, Nogueira y Hernández, 2009) tiene el fin de lograr mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, porque la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de la misión de una empresa depende de cómo se encuentran sus procesos. Este enfoque permite que la empresa se oriente a elevar la calidad en sus servicios, lo cual, potencia, desde una visión integral, la estructuración de procesos que aporten valor añadido como por ejemplo, en la mejora de la actividad humana, que incluye “cultura organizacional, liderazgo, motivación, clima, aprendizaje, etc.” (Medina, Nogueira y Hernández, 2009, p.71).

Al respecto, plantea Mallar (2010) que el enfoque de gestión de procesos o basada en procesos se fundamenta en que es posible optimizar las actividades que desarrolla una empresa, entendiendo esta última como una “red de procesos interrelacionados o interconectados” (Mallar, 2010, p.3). Es así, como la gestión de procesos se dirige hacia la mejora del rendimiento y la calidad, teniendo en cuenta que los clientes son cada vez más exigentes y la empresa se encuentra en un mercado cada vez más competitivo, como se mencionó anteriormente. Una forma eficaz de sostenerse en el mercado en condiciones de

sostenibilidad, rentabilidad, creación continua de valor e incremento de la productividad, es que la empresa aplique un enfoque de gestión basado en procesos.

Esta aplicación según la norma ISO 9001:2015 puede realizarse a través de las siguientes acciones: definir claramente los objetivos del sistema y los procesos necesarios para lograrlos; establecer la autoridad, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para la gestión de los procesos; gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos e la calidad de la organización de una manera eficaz y eficiente, entre otras.

- Mejora: este principio es esencial para que la organización mantenga los niveles actuales desempeño y reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas para crear nuevas oportunidades, esto es, que las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. Este principio tiene múltiples beneficios, entre los que están: mejora en el desempeño del proceso de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente, aumento en la capacidad de anticiparse y reaccionar ante los riesgos y oportunidades internas y externas; aumento de la promoción de la innovación, entre otros.

Ahora bien, la ISO 9001:2015 señala como acciones posibles para implementar la mejora, las siguientes: promover el establecimiento de objetivos de mejora en todos los niveles de la organización; educar y formar a las personas sobre cómo aplicar las herramientas básicas y las metodologías para lograr los objetivos de mejora; integrar las consideraciones de la mejora en el desarrollo de productos y servicios y procesos nuevos o modificados.

- Toma de decisiones basada en la evidencia: este principio supone un proceso complejo y siempre implica cierta incertidumbre, con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación que puede ser subjetiva. Es importante entender las

relaciones e causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas de las decisiones, para lo cual, el análisis de los hechos y las evidencias conducen a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones. Por lo que entre sus beneficios están: mejora de los procesos de toma de decisiones; mejora en la evaluación del desempeño del proceso y de la capacidad de lograr los objetivos; y mejora de la eficacia y la eficiencia operativa.

Al respecto, la ISO 9001:2015 sugiere algunas de las siguientes acciones de implementación: determinar, medir, y hacer seguimiento de los indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización; poner a disposición de las personas pertinentes todos los datos necesarios; asegurarse que los datos e información son suficientes, precisos, fiables y seguros, a la vez, analizar y evaluar los datos e información utilizando métodos adecuados; asegurarse que las personas son competentes para analizar y evaluar los datos según sea necesario; tomar decisiones y tomar acciones basadas en la evidencia equilibrando la experiencia y la intuición.

- Gestión de las relaciones: este principio se fundamenta en que las partes interesadas y colaboradores incluyen en el desempeño de una organización, por lo que es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto de su desempeño. Por tanto, alguno de sus beneficios, son: aumento del desempeño de la organización y de sus partes interesadas, respondiendo a las oportunidades y restricciones relacionadas con cada parte interesada; entendimiento común de los objetivos y los valores entre las partes interesadas; aumento de la capacidad de crear valor para las partes interesadas, compartiendo los recursos y la competencia y gestionando los riesgos relativos a la calidad.

Así, las acciones recomendadas por la ISO 9001:2015 para implementar este principio, incluyen: determinar las partes interesadas pertinentes, tales como proveedores, socios, clientes, inversionistas, empleados, y la sociedad en general; establecer relaciones que equilibren las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo; reunir y compartir la información y experiencia con las partes interesadas pertinentes; medir el desempeño y proporcionar retroalimentación del desempeño a las partes interesadas para aumentar las iniciativas de mejora.

8.2 Comparación de las no conformidades evidenciadas en las auditorías realizadas a la Cámara de Comercio de Buenaventura frente a los factores críticos de éxito asociados.

Con base en la experiencia como coordinadora del área de Gestión Humana en la Cámara de Comercio de Buenaventura, se logró recoger información suficiente y objetiva acerca de las auditorías realizadas entre el año 2012 y 2016, con el fin de realizar comparaciones.

Tabla 3 Comparación entre auditorías 2012-2016

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION								
PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	Factor Crítico de Éxito Asociado
Gestión Humana	P	1	No se evidencio programa de capacitaciones ni cronograma anual de vacaciones	No se ha realizado la evaluación de desempeño de la Directora Jurídica, gestión año 2012. No se ha generado el plan de mejora, de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño realizada en enero de 2013 a la Asistente de Calidad.	No se evidencio las evaluaciones de desempeño para el año 2013	Se evidencio un cronograma de capacitación para el año 2015, al cual no se le identifica un objetivo, para el desarrollo de las competencias. No se cuenta con un plan de formación que tenga en cuenta los resultados de las pruebas de evaluación de competencia.	Fortalecer el proceso de inducción haciendo especial énfasis en la inducción de las funciones propias del cargo.	1. Enfoque a Procesos 2.Procedimiento del programa de calidad 3. Integración con prácticas de mejora continua

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE
BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
				El 01 de febrero de 2013, se encargó a la funcionaria Norelaida Gonzalez como Cajera Auxiliar, no se evidencia los registros de las habilidades y de la capacitación en Registros públicos, de acuerdo con lo requerido en el perfil del cargo. No se cuenta con una metodología par aevaluar la eficacia de las capacitacion es dadas al personal par asatisfacer las necesidades de competencia s.	No se evidenc cio como se asegur a de la efectiv a de las capacit acciones .	Los descriptivos de cargo: Abogado Asistente, Auxiliar de archivo, Asistente de Gestión Empresarial, se encuentran en revisión, no hay claridad sobre la autoridad. Los cargos de Dirección de Competitivid ad y Dirección de Conciliación , están aprobados dentro del organigrama, pero la Descripción no ha sido creada. No se evidencia la socialización de la responsabilidad ad y autoridad al personal.	Docum entar un progra ma de capacit ación que sea cohere nte con los resulta dos de las evaluac iones de compet encia aplicad as.	1. Control del proceso 2. Objetivos del mejoramiento
	H	2	No Aplica					

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE
BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTU RA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>					Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	
			Falta de retroalimentación en las capacitaciones que reciben los funcionarios con el personal de su área y los funcionarios que se encuentran interesados en el tema.		No hay evidencia de las acciones realizadas por la organización para los colaboradores que no cumplen con el perfil se acercan al cargo que desempeñan.	Incumplimientos con el procedimiento de selección de personal PR-GH-01: Coordinado de la Calidad, no se evidencia los exámenes psicotécnicos. La Asistente de Gestión Empresarial, no cumple con la Descripción del cargo, a título profesional o técnico. Presenta certificación de la Universidad Autónoma de Occidente, matricula académica años 2003 al 2009 (octavo semestre)	1. Control del proceso 2. Integración de prácticas con mejora continua
	H	3		No Aplica		No Aplica	

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE
BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
	H	4	No Aplica	No Aplica	No se evidencian a soporte de la evaluación de competencias de los nuevos funcionarios: Tesorera, Coordinador de proyectos, Asesora CAE, Director Administrativo y Auxiliar Contable	Se evidencia 17 evaluaciones de competencia, en esta herramienta no se utiliza Evaluación de Desempeño, se aplica a nivel directivo, no tiene en cuenta a todo el personal.	No Aplica	1. Documentación y Evaluación 2.Comunicación de la Información 3. Comunicación del proceso de implantación
Gestión de Calidad	H	5	No se evidencian errores de los otros procesos en el aplicativo de las pqr's.	Los objetivos de calidad, No. 1 promover la cultura empresarial y No. 4 Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo de nuestros servicios, no se midieron durante el año 2012.	No Aplica	No Aplica	Se debe mejorar el formato de las evaluaciones al proceso de auditoria conforme a la norma ISO 19011 para que se evidencien mejoras en el procedimiento y se puedan fortalecer las habilidades de los auditores.	1. Documentación y Evaluación 2. Comunicación de la Información 3.Comunicación del proceso de implantación

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL Fuente : AIQ - AEXQ						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
	H	6	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Se recomienda revisar la circular única de la Superintendencia de Industria y Comercio para fortalecer el modelo de la continuidad del negocio.	1. Proceso de Planeación 2. Constancia y planeación para la competitividad 3. Planeación estratégica
Gestion Financiera	V	7	No se encontró en las facturas o cuentas de cobro la firma del recibido a satisfacción tal como lo indica el procedimiento de compras	No se ha medido el indicador de gestión establecido en la caracterización del proceso de gestión Administrativa "Desempeño de Proveedores". No se han medido los indicadores de gestión establecidos en la caracterización del proceso de Gestión Humana durante el año 2012.	No se evidenció la selección de los nuevos proveedores	No Aplica	No Aplica	1. Enfoque a Procesos/Procedimiento del programa de calidad

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE
BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
Gestión Administrativa	H	8	No Aplica	No se mantienen los registros de los resultados de las evaluaciones realizadas a los siguientes proveedores: CONFECAMARAS A, SERPRO NET, Luis Fernando Mendez, SPI y ASOCAMARAS	No se evidencia los resultados de los indicadores del proceso Administrativo y del Gestión Humana.	No Aplica	Fortalecer el formato de programación de mantenimientos, consolidando las actividades en un sólo documento; esto facilitará los seguimientos al proceso y la toma de acciones inmediatas en el momento que sea requerido.	1.Documentación y Evaluación 2.Comunicación de la Información 3.Comunicación del proceso de implantación
	H	9	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	El plan de mantenimiento no evidencia el detalle de las actividades realizadas a los equipos (aires, vehículos entre otros). Se sugiere adicionar en el formato una casilla donde quede el reporte de la actividad de mantenimiento realizada.	1.Documentación y Evaluación /Comunicación de la Información

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE
BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
Gestión Administrativa	H	10	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Identificar plenamente a los proveedores críticos, permitirá focalizar las acciones de mejoramiento o en la relación comercial con los proveedores, dando alcance a los proveedores que son usados en la actividad misional del proceso de competitividad empresarial.	1.Documentación y Evaluación /Comunicación de la Información
	H	11	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Solicitar a Asocámaras un informe de auditorías que permita verificar de manera permanente la funcionabilidad y atención de vulnerabilidades del sistema SIRP.	1. Información y Análisis 2. Auditoría de Calidad

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTU RA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
Gestión Estratégica	P	12	No Aplica	No Aplica	Se evidenci a la falta de impleme ntación del program a de control y seguimie nto de la planeaci ón estratégi ca.	No Aplica	La socializac ión que los líderes de proceso realicen a su personal a cargo de las recomend aciones definidas en el comité de directivos , fomentará el trabajo en equipo y encamina rá las estrategia s operativa s al logro de los objetivos.	1.Documenta cion y Evaluación /Comunicació n de la Información
Gestión Administrativa	H	13	No Aplica	No Aplica	Se evidencia desinform ación por parte del área de informaci ón acerca de los proyectos que se encuentra ejecutand o la Càmara de Comercio	No Aplica	No Aplica	1.Documenta cion y Evaluación /Comunicació n de la Información

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
	H	14	No Aplica	No Aplica	No se evidenció el control de los mantenimientos de los equipos de cómputo.	No Aplica	No Aplica	1.Documentación y Evaluación /Comunicación de la Información
	H	15	No Aplica	No Aplica	No se evidenció el cruce de los mantenimientos preventivos con los correctivos.	No Aplica	No Aplica	1.Documentación y Evaluación /Comunicación de la Información
Conciliación y arbitraje	P	16	No Aplica	No Aplica	No se encontró documentado el proceso de conciliación.			
	H	17	No Aplica	No Aplica	No Aplica			

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>					Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	
						2016	
	H	18	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Debido a que la Cámara de Comercio de Buenaventura es un empresa de carácter nacional que tiene un sistema hipercomplejo, se recomienda a modificar los términos de referencia para la elección de la Revisoría Fiscal, con el fin de garantizar que se realicen por dicho órgano, revisiones integrales (contable, sistemas, operativos, entre otros), abarcando así todos los temas álgidos que maneja esta institución.

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
	H	19	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Se recomiendan y socializar y garantizar la aprehensión de los mapas de riesgos en todos los niveles de la organización.	1.Documentación y Evaluación /Comunicación de la Información
Registros Públicos	v	20	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Fortalecer los controles a la actividad registral que permita detectar errores a tiempo minimizando el riesgo de incumplimiento de la normatividad legal.	1.Control estadístico de proceso

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Identificar los factores críticos de éxito que tienen mayor influencia en el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en el caso de la Cámara de Comercio de Buenaventura.

Inicialmente es relevante abordar este apartado realizando la distinción entre factor de éxito y factor crítico de éxito, siendo el primero, un evento que puede o no puede ocurrir para conseguir un objetivo determinado; mientras que un factor crítico de éxito es aquel hecho o evento que debe ocurrir siempre para el cumplimiento de un objetivo. Así las cosas, no todas las organizaciones tienen el mismo éxito, es decir, algunas empresas tienen más éxito que otras, siendo uno de los motivos, dicen algunos teóricos, la distribución de los recursos materiales como un elemento necesario para la supervivencia de la empresa, sin embargo, otros teóricos señalan que son los recursos humanos y productivos los garantes del éxito organizacional.

En cualquiera de los casos, son las aptitudes y actitudes del equipo directivo y líderes de la organización, elementos necesarios para la orientación de la empresa hacia el éxito. De esta manera, una de las cosas más relevantes es la claridad en los objetivos, cuando se es capaz de fijar objetivos comúnmente aceptados por todos los miembros de la organización, las metas se vuelven asequibles y esa claridad de objetivos pasa por la definición de funciones, de los roles de los recursos humanos, hasta la definición de los procedimientos internos en la empresa. En segundo lugar, una condición interna es indispensable para avanzar en el logro de los objetivos, es decir, el clima organizacional resulta ser un factor fundamental para que la empresa esté preparada para los procesos de toma de decisiones. En tercer lugar, se está ante el conocimiento del negocio, es imprescindible conocer lo que hace la competencia, cómo se mueve el sector de negocio y mercado donde la empresa se desenvuelve, y sobre todo las necesidades de los

clientes. La información del entorno es importante para reducir la incertidumbre y marchar a favor de los propósitos corporativos. Inicialmente, lo anterior abona a la definición del tema de los factores críticos de éxito, sin embargo, a continuación se presenta una tabla donde se compendio el concepto realizado por distintos autores sobre factores críticos de éxito y su relación con los hallazgos hechos en la comparación del apartado anterior correspondiente de las auditorías realizadas a la Cámara de Comercio de Buenaventura entre 2012 y 2016.

Es relevante mencionar igualmente que la consulta de las referencias bibliográficas para consolidar el análisis sobre las contribuciones conceptuales y teóricas sobre los factores críticos de éxito, se realizó en las siguientes bases de datos:

Tabla 4 Bases de datos utilizadas

BD CONSULTADAS	Calidad de artículos	Autores	Factores críticos de éxito	Descripción de los factores críticos de éxito
Google académico	1	14	1. Enfoque por procesos 2. X 3. X 4. X 5. X 6. X 7. X 8. X 9. X 10. X 11. X 12. X 13. X 14. x	
Sciencie Direct	4	3		
Jstrore	3	3		
revistas.unlp.edu.ar	1	6		
Biblioteca Universidad Santo Tomàs	10	5		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Sistematización teórica sobre factores críticos de éxito

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
1.	Planeación Estratégica	Hace referencia a la misión, valores, visión y los medios con los que se harán realidad. Indicadores: presencia en la empresa de una clara visión de largo plazo, misión, planes de corto plazo para el desempeño del negocio, en especial en lo relacionado a calidad y valores definidos, todo lo cual es comunicado a todos los empleados	La calidad total es el paso a la excelencia, y ésta última es el objetivo estratégico de toda empresa que pretenda ser competitiva y ganarse el posicionamiento en la mente del público consumidor. Por tales razones, es esencial que la calidad sea uno de los elementos centrales de la planeación estratégica. Sólo cuando la calidad forma parte de la visión, de la misión, de los objetivos, los valores y las políticas de la empresa, será factible lograr un compromiso absoluto de toda la organización, sus proveedores y, distribuidores con la Calidad Total.			
2.	Liderazgo Directivo en Calidad	Grado de compromiso de ese grupo directivo con sus empleados, clientes, proveedores y accionistas en relación con la gestión de calidad.	Por tales razones, es esencial que la calidad sea uno de los elementos centrales de la planeación estratégica. Sólo cuando la calidad forma parte de la visión, de la misión, de los objetivos, los valores y las políticas de la empresa, será factible lograr un compromiso absoluto de toda la organización, sus proveedores y, distribuidores con la Calidad Total.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
3.	Participación	Participación. Motivación a los trabajadores para que tengan iniciativa, compromiso y cumplimiento en la parte que les corresponde de la gestión de calidad y medida en que se hace realidad.				
4.	Educación en Calidad	Importancia que se le da a la capacitación en habilidades relacionadas con la calidad.	La calidad total comienza y termina con la educación. Cuando se habla de calidad total estamos hablando de calidad en todos los sectores y actividades o procesos de la empresa, por tal motivo, hacer real dicha calidad implica sí o sí capacitar a todo el personal de la empresa, incluyendo a todos los directivos. No importa cuál sea su nivel jerárquico o sector funcional, todos deben comprender el significado de la calidad, su importancia, y cómo hacerla realidad y mejorarla día a día.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
5.	Compensaciones a la Calidad	Enfoque en la promoción de la calidad contenido en el sistema de compensaciones.	En materia de premios, éstos deben ser de carácter global, de manera tal de evitar las competencias entre individuos o entre grupos. Lo que importa es el buen funcionamiento del sistema como un todo y no sólo de partes de éste. Cuando se trata de sugerencias, premiar al que produce la idea y no a los que la ponen en práctica, llevará a que estos últimos no tengan mayor interés en que dicha idea triunfe. En cambio si se premia tanto al que la genera como a los que la ponen en práctica se crea un ambiente de “gano – ganas”. Los que la tienen que implementar pondrán lo mejor de sí para que las ideas triunfen, alentando a los compañeros a generar ideas, ya que todos saldrán beneficiados de éstas.			
6.	Enfoque al Cliente	Identificación de las necesidades del cliente y atención dedicada.	La auténtica calidad sólo es factible cuando se tiene en consideración las necesidades y deseos de los clientes y consumidores. Diseñar y producir algo que no necesitan o no valoran los consumidores carece de calidad.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
7.	Diseño del Producto	Importancia que se le da al diseño y al trabajo en equipo en esta función para asegurar la calidad.	Realizar la calidad es tener en cuenta lo que el cliente entiendo por calidad para un determinado producto o servicio. Sólo así la empresa está en condiciones de generar un auténtico valor agregado.			
8.	Enfoque a procesos / Procedimiento del programa de calidad	Importancia que se le da a percibir los flujos principales dentro de la empresa como cadenas de valor.	Implantar métodos y herramientas conducentes a prevenir la ocurrencia de errores y fallas. Dar prioridad al “control en la fuente” y la utilización del Poka Yoke.			
9.	Relación con proveedores	Importancia que se le da a la promoción de la calidad entre nuestros principales abastecedores de materia prima y componentes.				
10.	Documentación y Evaluación /Comunicación de la Información	Sistema de calidad. Dedicación y grado de cuidado que se tiene en registrar todo lo referente a la calidad y a la evaluación periódica del sistema correspondiente.	Sistemas de información eficaces y eficientes resultan fundamentales a la hora de controlar, analizar y mejorar los niveles de calidad, productividad y satisfacción. Tableros de Comando, Andón, Gerencia Visual, son algunos de los elementos prácticos y creativos disponibles para mantener a todo el personal y directivos al tanto del funcionamiento de los procesos			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
12.	Trabajo en Equipo		La implementación de los sistemas de trabajo en equipo destinados a la resolución de problemas y generación de soluciones, son una forma de lograr la participación activa y comprometida de las personas que están más cerca de los problemas, con lo cual se hace un uso efectivo de sus conocimientos y experiencias, además de provocar un trabajo en equipo lo cual aparte de generar sinergias permite una más rápida puesta en práctica de las soluciones. Una empresa de alta competitividad no se concibe sin la existencia de trabajos en equipo, y sobre todo sin Círculos de Control de Calidad. Debe siempre tenerse presente que “no hay compromiso sin participación”, y la mejor forma de fomentar la participación es mediante el trabajo en equipo.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
13	Medición de la Calidad		El control de calidad debe basarse en hechos y no en simples apreciaciones. Definir las especificaciones a cumplimentar y alcanzar, determinar los puntos de control, los elementos o aspectos a ser medidos, determinar los medios o sistemas a utilizar para la medición y, capacitar a las personas encargadas de la misma, son aspectos cruciales a tener en consideración. El sistema y medios a utilizar deben cumplir con niveles de exactitud y precisión.			
14.	Corrección de Problemas		Implica llegar a las diversas causa raíz de los diversos inconvenientes a los efectos de superarlos, actuando de tal forma sobre las verdaderas causas de los problemas y no sobre sus síntomas o causas más inmediatas o superficiales. Saber preguntar cinco o más veces de manera sucesiva el “¿por qué?” de cada situación o problema existente, permite llegar a la causa raíz y con ello dar solución definitiva a la misma			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
15	Comité de Calidad		La cuestión Calidad es lo suficientemente importante, razón por la cual requiere la existencia de un comité especialmente creado a ese sólo efecto, con el fin de monitorear la implantación del sistema de gestión de calidad total, su posterior desarrollo y la mejora continua de los procesos y, niveles de calidad y satisfacción alcanzados.			
16	Objetivos de Mejoramiento		La planificación para la mejora continua acompañado por la actividad de benchmarking permite establecer nuevos objetivos a alcanzar en materia de calidad, productividad, costes, y tiempos de entrega. Mejorar la calidad es disminuir los desperdicios, generar mayores ventas e incrementar la rentabilidad. Por tal razón la utilización del “análisis inverso” permite partiendo de los objetivos en materia de rentabilidad saber que niveles de calidad deben ser alcanzados para hacerlos factible. Luego deberán establecerse los plazos y los recursos necesarios para lograr tales objetivos.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
17.	Prevención de defectos		La capacitación, al igual que el Poka Yoke, el Análisis Negativo y el Control Estadístico de Procesos (SPC) son las herramientas fundamentales para el aseguramiento de la calidad. Actuar preventivamente y no por reacción ante el surgimiento de los problemas es la cuestión fundamental cuando de Gestión de la Calidad Total se trata. Asegurar la calidad adelantándose a los hechos y adoptando medidas para evitar su ocurrencia, determinando los factores que hacen a la calidad y controlando su cumplimiento, permiten hacer factible procesos y productos libres de fallas.			
19.	Crecimiento con rentabilidad económica		Los costos incurridos en prevención y evaluación aparte de ser fijos, deben ser considerados como inversiones. El incrementar la prevención implica menores necesidades de evaluación, pero sobretudo una importante caída en los costos por fallas internas y externas. En la medida en que la producción aumenta, los costos fijos por unidad disminuyen, aumento que se ve impulsado por las mayores ventas debido a la excelencia en calidad y los menores precios.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
19	Proceso de Planeacion		Planificar para la calidad, o tomar con la debida consideración la calidad en la planificación es el tema fundamental de este punto. Si la calidad debe invadir todas las áreas, actividades y procesos de la organización, es fundamental que ésta tome en cuenta la calidad en cada una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, siendo la primera de las funciones la planificación			
20	Cultura de la Calidad		La conducta de los directivos, la política de la empresa y los valores trascendentes de la organización deben evitar contradicciones que “torpedeen” los planes y objetivos estratégicos y operativos de la empresa.			
21	Enfoque total de Sistemas		Entender, pensar y enfocar la empresa como un sistema es el gran secreto para alcanzar la calidad total. El comprender que el todo supera a la suma de las partes, y que un componente o factor, sea humano o material es tan bueno como lo es el sistema, son conceptos que tanto los directivos como los empleados deben entender y saber comprender. De nada servirá la suma de numerosos empleados “estrellas”, si los conflictos entre ellos o su particular forma de ser, generan resultados menores que aquella organización que sumando individuos inclinados al trabajo en equipo producen óptimos resultados			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
22	Enfoque total de Sistemas		Entender, pensar y enfocar la empresa como un sistema es el gran secreto para alcanzar la calidad total. El comprender que el todo supera a la suma de las partes, y que un componente o factor, sea humano o material es tan bueno como lo es el sistema, son conceptos que tanto los directivos como los empleados deben entender y saber comprender. De nada servirá la suma de numerosos empleados “estrellas”, si los conflictos entre ellos o su particular forma de ser, generan resultados menores que aquella organización que sumando individuos inclinados al trabajo en equipo producen óptimos resultados			
23	Misión y visión		Tener bien definido a que se dedica la empresa, y donde quiere encontrarse dentro de un largo plazo, sirve para definir los objetivos estratégicos en materia de calidad. Sin una visión clara se dificulta el liderazgo y el consecuente apoyo de los seguidores. Una visión de alto valor servirá para potenciar la inspiración y firmeza del líder.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
24	Constancia y planeación para la competitividad		La calidad se diseña y se produce, no se controla. Es una forma de afirmar con justeza la importancia crucial que tiene planear y dejar elementos que permitan una estandarización tanto de los procesos como de los productos y servicios. La calidad no debe ser nunca propiedad de un individuo, sino de la organización. Cuando la calidad depende de un individuo la organización perderá la calidad cuando pierda a éste. La calidad debe depender del buen funcionamiento del sistema, y no de las capacidades de uno o varios individuos. Ello hace también a pensar a la organización y a la calidad total como un sistema			
25.	Métodos de supervisión		Los métodos y sistemas de supervisión han cambiado radicalmente. Los grupos tienden a auto dirigirse, con lo cual los supervisores pueden controlar a un mayor número de personal, concentrar sus esfuerzos en ser facilitador e inspirador de los Círculos de Calidad, dedicarse a las actividades con mayor grado de creatividad e innovación, para de tal forma mejorar la calidad de los productos y procesos. Su conducta debe dejar de ser reactiva, para darle prioridad al enfoque preventivo y proactivo.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
26	Interacción entre los departamentos	La conjunción entre los diversos departamentos es fundamental tanto a la hora de reducir costes, como a la hora de mejorar los plazos y tiempos de respuesta. Una mejor comunicación horizontal acelera y facilita la resolución de los problemas, mejorando además la gestión de los procesos.				
27.	Control de proveedores		Se debe terminar con la práctica de adquirir bienes o servicios sobre la base del menor precio, es necesario evaluar el coste total, para lo cual debe tomarse en consideración la calidad de los productos, los planes de mejoramiento a mediano y largo plazo, la participación de los proveedores en los diseños de productos, servicios y procesos, las frecuencias y volúmenes de entregas entre otras			
28	Auditoria de Calidad		Las Auditorías Operativa e Interna, deben centrar su esfuerzo en mejorar la calidad de la organización como un todo, para lo cual se encargarán de controlar el cumplimiento de los estándares fijados, como así también de las políticas de calidad establecidas.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
29	Control de proceso	¿Estadístico?	Definir los estándares, evaluar el cumplimiento de los mismos, y planear su posterior mejora conforman las características distintivas del control de proceso. El Control Estadístico de Procesos es el arma fundamental, y por lo tanto la comprensión de éste de parte de directivos y empleados es crucial.			
30.	Diseño del Producto		Concentrar el esfuerzo en el momento de diseñar el producto o servicio tiene consecuencias e implicancias de gran magnitud en los posteriores costos de elaboración y procesamiento. Aumentar el tiempo y los recursos en ésta labor, genera importantes reducciones posteriores en materia de costos y fallas			
31	Compromiso con la mejora continua		La aplicación de las etapas de Planear-Realizar-Evaluar y Actuar (PREA), constituyen la esencia del proceso de mejora instaurado por el Sistema y Filosofía Kaizen			
32.	Creatividad e innovación		Hacer de la creatividad e innovación fuentes permanentes de mejora en los productos, servicios y procesos. La organización debe hacer de la creatividad una forma de resolver y prevenir problemas, satisfacer nuevas necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
33	La Ética como factor clave determinante		Sin ética no hay calidad. Una auténtica calidad en servicios y productos, requiere del más alto nivel ético por parte de directivos y empleados. La ética en los negocios y la ética de trabajo es lo que se observa como factores fundamentales en las empresas de excelencia.			
34	Alineación del equipo de trabajo			Se compone de acciones encaminadas a conformar un equipo de trabajo multidisciplinario y enfocado al despliegue cuyos integrantes reúnan tributos de liderazgo y sus metas estén alineadas con el plan estratégico de implementación		
35	Integración y con clientes y proveedores			Permite estrechar para su despliegue estrechar relaciones con sus clientes a fin de identificar sus necesidades que deben ser consideradas durante el diseño del equipo de esta forma las rutinas considerando los requisitos de clientes en cuanto a calidad y tiempo de entrega además se debe considerar mantener estrechas relaciones con los proveedores del equipo de producción y con quienes suministran las refacciones prefiriendo los certificados.		

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
36	Aplicación de Tecnología de Vanguardia			En el contexto estudiado. Las empresas que se enfocan a lograr el liderazgo en la incorporación de tecnología de vanguardia implantan efectivamente el mantenimiento, dado que la renovación del equipo de producción le frece la oportunidad de adquirirlo con mejor nivel de sostenibilidad.		
37	Comunicación del proceso de implantación			La resistencia al cambio es una de las principales barreras al momento de despegar la estrategia. Para el caso de mantenimiento se recomienda comunicar con objetividad los beneficios obtenidos durante el proceso de implantación		
38	Integración con prácticas de mejora continua			integración de herramientas contenidas en la Administración Total de la Calidad y el Justo a Tiempo como un marco de referencia que potencia la implantación . Este factor se incluyen las actividades requeridas para la capacitación y sensibilización , lo cual explica por qué estos aspectos son comunes		

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
39	Cultura Organizacional				Cultural en este contexto teórico es descubrir los mecanismos o principios que explican esta articulación, que en la mayoría de los casos se supone congruente, armónica y funcional, y expresarlos en un modelo explicativo holístico de la vida social humana, que incluya desde factores biológicos hasta ideográficos.	la cultura es todo aquello que se aprende a través del proceso de socialización

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la tabla anterior, es posible evidenciar que al menos existen 39 factores críticos de éxito, los cuales han sido ampliamente abordados por autores como: Juan Rositas Martínez, Mauricio Lefcovich y Andrés Hernández Gómez, Carlos Escobar Toledo, Juan M Larios Orado y Salvador Noriega Morales.

Sin embargo, adicional a la revisión teórica, es necesario realizar un acercamiento a las narrativas de 8 de los colaboradores de la Cámara de Comercio de Buenaventura sobre qué factores de éxito tienen mayor influencia en esta entidad, así, se encontró que en esta empresa, uno de los factores más importantes es la cultura organizacional, la cual es fundamental en cualquier empresa, porque permea de identidad a todos los miembros de la organización, orienta sus conductas y permite la adaptación de toda la empresa a los cambios del entorno externo. Además es necesario reconocer que la cultura organizacional es una construcción social que debe ser desarrollada, pues es “el resultado de un sistema de creencias y valores socialmente contruidos; lo que no permite que sean tratados de manera sistemática, en aras de entender el fenómeno de la cultura organizacional” (Rivera y Sánchez, 2015, p.3).

Al respecto, todos los directivos y colaboradores de la Cámara de Comercio de Buenaventura coincidieron en afirmar que el ambiente de trabajo es determinante del desempeño de los miembros de la organización. El director administrativo y financiero señaló que aunque el ambiente era apto en la empresa, “es muy difícil entender el comportamiento humano los trabajadores no son conscientes de muchas cosas dentro del giro normal de una administración” (Cipriano Angulo, entrevista semiestructurada, 6 de octubre de 2019). Apreciación que indica el devenir normal de una organización donde las personas experimentan tensiones frente al cambio y a las mismas relaciones laborales con sus compañeros.

Es entonces, que se puede definir la cultura organizacional como el proceso por el que los miembros de una organización establecen patrones de información acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella. Señala Marín (2015), que las organizaciones aparecen como entidades más o menos estáticas porque sus miembros están afectivamente coordinando sus conductas y exhibiendo con éxito las actividades conjuntas de la agrupación, que estará organizada mientras sus miembros cooperen. Los miembros están en continuos procesos de organización y reorganización, todo lo cual permite comprender que la comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas.

La cultura organizacional es posible reconocerla por medio de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer (1978) quienes establecen algunas propiedades que la explican: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad; de los cuales las relaciones resultan ser fundamentales porque están vinculadas a la creación o formación de una percepción en los colaboradores de que existe un ambiente de trabajo agradable, lo cual estimulan otros elementos de la organización vinculados a la productividad.

Vásquez y Guadarrama (2001) establecen que los constructos sociales, los valores, creencias y actitudes de los colaboradores lo que en realidad reflejan es la cultura organizacional donde trabajan. Por lo cual es muy importante que los directivos de las empresas conozcan cómo se encuentra esta cultura y así intervenir positivamente sobre ella. Estos autores mencionan que hacen parte de un diagnóstico de la cultura organizacional debe contener una mirada sobre las fuentes de conflicto e insatisfacción que llevan a los colaboradores a tener actitudes inadecuadas y negativas sobre la empresa, esto puede verse reflejado en lo que expresa la coordinadora de

registros públicos: “a veces se pone un poco pesado por los errores de los compañeros que no revisan bien y ponen a voltear a los usuarios con muchas no conformidades que dependen de ellos mismos” (Diana Patricia Mejia, entrevista semiestructurada, 6 de octubre de 2019).

Igualmente es necesario iniciar un plan de acción que lleve a menguar o corregir las fuentes de estrés encontradas, detonantes de una cultura negativa, en sus palabras, “Lo anterior permitirá al administrador ejercer un control sobre la determinación de la cultura organizacional, de tal manera que pueda administrar la organización lo más eficazmente posible” (Vásquez y Guadarrama, 2011, p. 112).

Por otro lado, se logró determinar que otro factor crítico de éxito que influye en la Cámara de Comercio de Buenaventura es el liderazgo, en tanto, algunos de los colaboradores indican que existe un fuerte direccionamiento por parte del presidente ejecutivo Alexander Micolta, quien se encarga de comunicar los valores, objetivos, metas y procedimientos a los demás miembros de la organización. El presidente menciona lo siguiente sobre las actividades que desarrolla para potenciar el desempeño de sus colaboradores: “Hago comité mensuales donde evalúo los indicadores y los informes de calidad y control interno y el informe de gestión de cada una de las áreas con sus metas y objetivos” (Alexander Micolta, entrevista semiestructurada, 6 de octubre de 2019).

Tal como se evidenció en las entrevistas y observaciones, el liderazgo tiene múltiples definiciones, explicaciones y justificaciones, es un tema de primer orden para el mundo empresarial actual. Se podría decir que el concepto de liderazgo es tan diverso que existen tantas aseveraciones como personas que han tratado de definirlo. Según Moore (1927), el liderazgo “consiste en la habilidad de inculcar la voluntad del líder en aquellos que son dirigidos y de inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación” (p. 124). Por su lado, también es

entendido como la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que les ayuda a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia esa meta (Bennis y Naus, 2001).

Bajo la perspectiva de estos autores, el liderazgo es el motor que promueve cambios positivos para la organización a través de la creación de estrategias centradas en las capacidades de los miembros de la organización. Al respecto, el liderazgo puede ser visto como “una relación de influencia entre líderes y seguidores que desean cambios reales, que al mismo tiempo son reflejo de sus objetivos mutuos” (Rost, 1991, p. 102).

En definitiva, el liderazgo de acuerdo con estas definiciones contempla entre otros aspectos: una relación de influencia, reacciones a futuro de acciones presentes, transformaciones estructurales de la empresa y compromiso de los miembros de la empresa en favor de objetivos comunes.

Adicionalmente y como último factor crítico influyente en la Cámara de Comercio de Buenaventura, se encuentra la comunicación, en tanto, todos los colaboradores entrevistados mencionaron que las funciones y responsabilidades son comunicadas eficazmente desde el momento en que ingresan a la organización y que a lo largo de su trayectoria, la gestión de comunicación ha sido y es sobresaliente en la empresa. Se agrega que, la empresa ofrece medios de comunicación eficaces como los manuales de responsabilidades, cartelera informativa, reuniones de empalme y revisión y/o memorandos.

Es relevante mencionar en cuanto a la comunicación que ésta es “un conjunto que maneja técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembro de la organización o entre la organización y su medio. O bien, influir en las opiniones,

actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” (Sánchez, 1999, p.325). Adicionalmente, las prácticas de comunicación pueden abordarse desde Valencia y Magallanes (2016) como procesos comunicativos que incluyen dinámicas cotidianas de “extraordinaria riqueza y diversidad, asociadas a redes culturales y sentidos complejos” (p.17). Por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla en medio de procesos en los que se transmiten significados que coinciden con los mensajes que los directivos pretenden transmitir, es decir, que son coherentes con la filosofía y horizonte organizacional.

8.4 Propuesta que mejora o fortalece los factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cámara de Comercio de Buenaventura

8.4.1 Denominación de la propuesta

La Cámara somos todos: propuesta para el fomento del servicio al cliente interno en la Cámara de Comercio de Buenaventura

8.4.2 Descripción

“La Cámara somos todos” se realizará en la Cámara de Comercio de Buenaventura ubicada en la Calle 1 no, 1ª 88, Buenaventura, Valle del Cauca.

La propuesta consiste en el diseño de estrategias que fortalezcan un factor crítico de éxito que ya es influyente en la entidad, la comunicación organizacional y fomenta el trabajo en equipo y la gestión de relaciones al interior de la Cámara de Comercio de Buenaventura, entendiendo que los colaboradores son responsables de contribuir a la cadena de valor y que es necesario fomentar una comunicación clara, eficaz, coherente y veraz, porque son los

colaboradores quienes con su atención y buen desempeño afianzarán una imagen positiva de la empresa en cada uno de sus clientes. Lo cual no es posible si la comunicación interna es ambivalente o confusa.

La propuesta retomará un enfoque en la atención al cliente interno, es decir, todos sus colaboradores y estará centrada en mejorar sus relaciones para lograr así que trabajen en equipo, empáticamente, solidariamente para el logro de los objetivos corporativos.

8.4.3 Fundamentación

En el contexto de las organizaciones, resulta fundamental contar con prácticas de comunicación que permitan lograr una adecuada cultura organizacional, rendimiento por parte de los colaboradores y la satisfacción de los clientes. Esto, permite que la gestión de cada uno de los procesos llevados a cabo por las organizaciones, se ejecuten en condiciones de calidad y sostenibilidad.

Estos requerimientos del entorno, no son ajenos a la Cámara de Comercio de Buenaventura, dado que como empresa debe propender por cumplir con su misión, direccionando todas las actividades hacia la satisfacción de los actores involucrados: clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y sociedad en general. De los actores involucrados, los clientes son los más importantes, porque de ellos depende el rendimiento económico y su crecimiento a largo plazo, pero también el cliente interno, porque son los colaboradores los encargados de llevar como estandarte los valores de la compañía y lograr con su trabajo diario, que la empresa avance hacia mejores condiciones de rentabilidad.

En consecuencia, la comunicación interna es un factor indispensable que es consecuente con el mejoramiento de la prestación de sus servicios, ya que cuando la gestión es correctamente

aplicada, se logra una comunicación integral al interior de la empresa, que facilita articular los clientes internos para que estén satisfechos con su labor y logren prestar de manera adecuada los servicios que ofrece la organización a los clientes externos.

Así, como fundamentación de esta propuesta se plantea un encuadre desde la cultura organizacional y la comunicación para, a través de estos dos factores críticos de éxito, gestionar mejor las relaciones que los colaboradores construyen entre sí e influir positivamente en el trabajo en equipo.

En el contexto de las Ciencias Administrativas y Empresariales, el tema de la comunicación en la cultura organizacional ha tenido un vasto desarrollo en las últimas dos décadas, especialmente reforzada por el auge de las tecnologías de la información y la comunicación. Existe un consenso en que la comunicación refuerza y perpetúa la cultura organizacional y que ésta su vez, permite la sustentabilidad de las empresas. La incidencia de la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial es posible porque entre más clara sea la comunicación de los valores corporativos y el horizonte misional, más compromiso organizacional se logra por parte de los colaboradores.

Es tal la evidencia científica y empírica de la existencia de una cultura organizacional similar a la cultura de las sociedades, que requiere para su estudio, según Sánchez (1999), “un enfoque multidisciplinario para el estudio de las organizaciones empresariales, que como conjuntos humanos son sujetos de estudio de la sociología, la historiografía, la antropología e incluso la paleontología, quizá anteponiendo el prefijo micro a cada especialidad” (p.73). En correspondencia, la comunicación organizacional implica un sistema de símbolos compartidos, en palabras de Fernández (1991):

La comunicación organizacional se entiende como un conjunto que maneja técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembro de la organización o entre la organización y su medio. O bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (p.32).

Es entonces, que se puede definir la comunicación organizacional como el proceso por el que los miembros de una organización establecen patrones de información acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella. Señala Marín (2015) que las organizaciones aparecen como entidades más o menos estáticas porque sus miembros están afectivamente coordinando sus conductas y exhibiendo con éxito las actividades conjuntas de la agrupación, que estará organizada mientras sus miembros cooperen. Los miembros están en continuos procesos de organización y reorganización, todo lo cual permite comprender que la comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas.

Siguiendo los planteamientos de Domínguez (2008) es posible mencionar que una persona encargada de la gestión organizacional y una persona encargada del servicio al cliente tiene que tener en cuenta que esta comunicación organizacional es la que ayuda a conocer el recurso humano, también ayudando a evaluar el desempeño y productividad con entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo, y de esa manera es que se logra la evaluación y se estandarizan procesos según el sistema de gestión para la calidad que ayuden a que el cargo sea desempeñado de manera excelente.

Es por esto que Sánchez (1996), considera relevante tener aptitudes de desarrollo de estrategias de planeación y políticas específicas de comunicación.

Otra referencia dentro del marco de la cultura organizacional y el servicio al cliente es un modelo de comunicación estratégica que establece Massoni (2007), ya que es un modelo de comunicación interna aplicable a cualquier empresa. Este modelo es preciso para la resolución de un posible problema existente porque se concentra en facilitar transformaciones con una mirada respetuosa de la diversidad. Como ella misma lo define:

Este modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad (p.5).

Como de la presente propuesta se pretende crear estrategias de comunicación para potenciar la atención y el servicio al cliente del grupo de colaboradores de la Cámara de Comercio de Buenaventura, por lo tanto, resulta pertinente dilucidar las implicaciones de la comunicación estratégica, la cual es para Pérez (2001), “La acción de persuadir y de influir en los demás es necesaria por el hecho de que todos tendemos a diferir/concordar de los demás en nuestros objetivos y en los medios con que lo conseguimos” (p.78). Existen, claro, diferentes tipos de estrategias de comunicación como lo son: la estrategia de lanzamiento, estrategia de visibilidad, estrategia de confianza, de posicionamiento y de expansión, entre otras.

Así también existen dos tipos de comunicación según el público al que va dirigida: la comunicación interna y externa. En este caso, se retomarán los planteamientos de Capriotti (1998) para definir lo que es la comunicación interna, a saber: “En primer lugar se encuentra a la comunicación interna como la información que los directivos quieren dar a los empleados. No hay participación - comunicación unidireccional. Y a pesar de las nuevas teorías, esta manera de entender a la comunicación interna es la que prevalece en las organizaciones con el uso de boletines informativos” (p.113).

Por lo tanto, se hace necesario que los colaboradores participen en la toma de decisiones y en los procesos neurálgicos de la organización, dado que esto permitirá que ellos se sientan parte de ella, tengan mayor sentido de pertenencia, identidad corporativa y compromiso leal a alcanzar los objetivos de la organización. Según Capriotti (1998), los beneficios de una buena comunicación interna son 4, ellos son: cohesión en el grupo de trabajo, identificación de los trabajadores con la filosofía y ética de la empresa, circulación con rapidez y fluidez y mejora la interactividad. Esto es entendido como parte del buen funcionamiento de una empresa, pues al no hacerlo se pueden generar grandes pérdidas.

Sin embargo la comunicación interna no se evidencia superficialmente, se hace necesario realizar un ejercicio diagnóstico que saque a la luz los elementos esenciales de las acciones y prácticas comunicativas en el marco de la cultura organizacional, para tal fin, es fundamental recurrir a lo señalado por García (1998) respecto a que los objetivos del diagnóstico serán pertinentes en el momento de crear las estrategias internas para la Cámara de Comercio de Buenaventura, permitiendo así identificar falencias y desarrollar las correctas estrategias de comunicación. En este sentido, los objetivos para García (1998), son:

- Identificar las necesidades prioritarias de la empresa en materia de comunicación interna.

- Identificar el estado de opinión más o menos favorable de los públicos internos respecto al conjunto de la empresa y al funcionamiento de sus reas, departamentos y servicios.
- Asociar los aspecto positivos y negativos de la comunicación interna a las tareas y servicios de la empresa de un modo tan concreto que sirva de instrumento a las políticas y estrategias de gestión mediante rectificaciones, ajustes, refuerzos, innovaciones etc.
- Hacer de la comunicación y la imagen internas recursos estratégicos básicos cuya gestión aporte valor añadido a la empresa (p.131).

Así las cosas, la comunicación organizacional será entendida en términos de herramienta facilitadora del ambiente laboral favorable y la cultura organizacional. Adicionalmente, las prácticas de comunicación pueden abordarse desde Valencia y Magallanes (2016) como procesos comunicativos que incluyen dinámicas cotidianas de “extraordinaria riqueza y diversidad, asociadas a redes culturales y sentidos complejos” (p.17).

Arizcuren, Cabezas y Cañeque (2010), mencionan que existen 4 tipos de comunicación interna: descendente, ascendente, horizontal y transversal; la primera parte de dirección y se da a conocer por el resto de miembros de la organización, la comunicación ascendente, es aquella que proviene de los colaboradores y es dirigida hacia dirección. El tercer tipo es la comunicación horizontal, la cual corresponde a la información que fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel y finalmente, la comunicación transversal es aquella que fluye entre colaboradores que se encuentran en distintos niveles de influencia dentro de la organización.

Así también, una correcta comunicación interna implica la utilización de canales como: la comunicación directa y personal, los boletines, las revistas, el correo electrónico, el teléfono, la

cartelera de comunicaciones, las reuniones, la internet y los espacios de encuentro y participación. Algunas de las prácticas de comunicación interna que se esperan para que una organización tenga flujo de información eficiente, coherente y adecuada, son: informar y conseguir respuestas, adaptar los mensajes de acuerdo con el tipo de público, llegar a tiempo y conocer de antemano el qué, el cómo y el por qué de las actividades cotidianas, buscar las motivaciones de los colaboradores y orientar los mensajes según esa exploración, entre otras.

8.4.4 Objetivo general

Fomentar prácticas de comunicación organizacional en la atención a los colaboradores al interior de la Cámara de Comercio de Buenaventura que fortalezcan el trabajo en equipo y la gestión de relaciones durante el año 2020.

8.4.5 Objetivos específicos

- Caracterizar las prácticas de comunicación organizacional existentes en la Cámara de Comercio de Buenaventura.
- Potenciar la integración entre los colaboradores de la Cámara de Comercio de Buenaventura.
- Promover prácticas de trabajo en equipo entre los colaboradores de la Cámara de Comercio de Buenaventura.

8.4.6 Justificación

Esta propuesta permitirá fortalecer el trabajo en equipo y la gestión de relaciones entre los colaboradores de la Cámara de Comercio de Buenaventura mediante el desarrollo de estrategias que retoman la comunicación organizacional estratégica y algunos elementos de la cultura organizacional presente en la entidad. Tiene relevancia en la medida que potenciará factores críticos de éxito poco desarrollados en la organización y contribuirá así con el mejoramiento del

clima laboral y la satisfacción de los colaboradores, todo lo cual redundará en un mejor desempeño y productividad.

8.4.7 Proceso de desarrollo de la propuesta



Figura 3 Fases de desarrollo de la propuesta

En la primera fase, denominada “sensibilización”, se difundirá la propuesta con los colaboradores y directivos de la Cámara de Comercio de Buenaventura. En la segunda fase, llamada “formación”, se pretende ejecutar y desarrollar las estrategias que se describirán a continuación, con el fin de que los colaboradores fortalezcan sus prácticas de trabajo en equipo y mejoren sus relaciones.

Seguidamente, en la fase “operacionalización”, los colaboradores compartirán sus experiencias y se abrirán espacios de retroalimentación.

Finalmente, en la cuarta fase, titulada “evaluación”, se recogerá la experiencia, sistematizándola y se revisarán las acciones ejecutadas a lo largo del desarrollo de la propuesta con el fin de mejorar aspectos y replicarla en los siguientes años.

8.4.8 Estrategias y plan de acción

- **Crear un espacio de encuentro entre los colaboradores, directivos y familiares donde expresen experiencias vividas en su trayectoria en la entidad y compartan como una gran familia.**

La vinculación de la familia y allegados del colaborador en un espacio de encuentro, radica en proponer un evento semestral que congrege a los colaboradores, los cuales serán convocados por medio de una tarjeta de invitación que tenga un formato alegre, accesible a los colaboradores, que refleje en colores y formas, el espíritu del trabajo en equipo y la relaciones de solidaridad, lo que terminará tocando las fibras emocionales de los colaboradores. Esto permitirá fomentar la identidad organizacional y el sentido de pertenencia a la entidad. Esta reunión se realizará alrededor de un almuerzo tipo buffet, donde los colaboradores diluciden dudas y puedan expresar sus inquietudes, expectativas y experiencias como parte del equipo Cámara de Comercio de Buenaventura.

Se presupuesta para la realización de esta estrategia, una inversión de \$5.500.000 cada seis meses, por concepto de comida, músicos y ambientación de luces y sonido, para un total de \$11.000.000 al final del año. De la organización y realización de los eventos, está encargada el Área de Recursos Humanos de la entidad.

Tabla 6 Inversión de almuerzo buffet

CONCEPTO	VALOR
Alquiler de 100 juegos de mesas con sillas	\$500.000
Alquiler equipo de sonido e iluminación	\$1.000.000
Contrato con músicos por show de 1 hora	\$800.000
Almuerzo tipo buffet para 200 personas	\$2.400.000
Meseros y personal de servicio	\$800.000
TOTAL	\$5.500.000

Fuente: Elaboración propia.

- **Campaña de atención de quejas e inconformidades para los colaboradores de la Cámara de Comercio de Buenaventura.**

Está comprobado que cuando un colaborador se siente escuchado, su motivación se incrementa y con ésta, su desempeño es más productivo. Por tanto, entendiendo que es importante evaluar la satisfacción de los colaboradores por medios amigables y empáticos, se propone gestionar eficientemente las quejas e inconformidades de los colaboradores mediante un instrumento de valoración de atención al cliente interno, cuyo diseño del formato será tipo “semáforo de valoración” a través de tres caras. La primera feliz, indicando total satisfacción de la gestión al cliente interno por parte de la entidad, la segunda cara será una cara plana, haciendo referencia a un trato ni malo ni bueno, y la última cara triste, que significaría un trato inadecuado o que genera insatisfacción. En el reverso de este instrumento, la persona encontrará un espacio para expresar sus quejas, lo que, propiciará que los directivos conozca lo que está pasando con sus colaboradores y puedan tomar decisiones basados en la evidencia. Esta estrategia se desarrollará potenciando el diligenciamiento del formato de evaluación tipo semáforo cada semana para dar respuesta a las quejas presentadas, durante los 12 meses que dura el desarrollo de la propuesta.

Esta estrategia tendrá un costo anual de \$350.000 por concepto de la impresión de 5.000 formatos de valoración en full color.

- **Incentivar la solidaridad entre los colaboradores mediante un árbol de reconocimiento.**

Reconocer el buen trabajo que realizan los compañeros de trabajo demuestra solidaridad y fortalece las relaciones que se entretienen entre el equipo. Es positivo fomentar el reconocimiento y la motivación entre colaboradores porque esto incide directamente en la iniciativa del otro en colaborar y apoyar al logro colectivo de los objetivos corporativos y al cumplimiento de la misión organizacional. Por tal motivo, se propone ubicar un árbol de cartón donde los colaboradores escriban con una frecuencia de una vez a la semana, un mensaje positivo dedicado a algún compañero de trabajo, estos mensajes se escribirán en pedazos de papel verde cortados en forma de hoja de árbol.

El costo de esta estrategia se proyecta en \$250.000 por concepto de la elaboración y producción del árbol de cartón, con una altura de 1,70 m.

Conclusiones

- A lo largo de esta investigación se desarrollaron de manera conjunta las teorías y conceptos claves sobre los sistemas de gestión, los enfoques sobre gestión de calidad y el desarrollo corporativo mediante factores críticos de éxito. Lo cual, permitió consolidar una visión real a sobre el fortalecimiento de los elementos constitutivos de la cultura organizacional y el avance de la organización en la que se fundamentó el estudio.
- En referencia al primer objetivo, se puede concluir que existen tres enfoques ampliamente desarrollados y difundidos acerca de la gestión de calidad en las organizaciones, los cuales son: el enfoque de los expertos o “los gurus”, el enfoque de s premios y modelos de excelencia y el enfoque normalizado, siendo este último en el que se encuadra la mirada sobre la norma ISO 9001:2015 por la que se crea e implementa el sistema de gestión de calidad en la Cámara de Comercio de Buenaventura.

Fue relevante en este sentido, revisar la historia de la familia de normas ISO y especialmente, las implicaciones de la ISO 9001:2015, en cuanto a sus requerimientos, principios, formas de aplicar esos principios, etc.

- Por su lado, en el segundo objetivo de esta investigación se abordó una exhaustiva comparación de las auditorías internas realizadas entre 2012 y 2016 en la Cámara de Comercio de Buenaventura.
- Así en el desarrollo del tercer objetivo, se evidenciaron 39 factores críticos de éxito vastamente analizados por medio de técnicas de revisión documental, para de esta forma complementar el abordaje con los resultados de las ocho entrevistas aplicadas a los colaboradores y directivos de la entidad. Por lo que se pudo determinar que son tres los

factores críticos de éxito los más desarrollados en la Cámara de Comercio de Buenaventura, los cuales son: cultura organización, liderazgo y comunicación organizacional.

- Finalmente, en el desarrollo del cuarto objetivo, se diseñó una propuesta de mejora denominada “la Cámara somos todos” con el objetivo de fomentar prácticas de comunicación organizacional en la atención a los colaboradores al interior de la Cámara de Comercio de Buenaventura que fortalezcan el trabajo en equipo y la gestión de relaciones durante el año 2020.

Esta propuesta estuvo conformada por tres estrategias fundamentales, las cuales fortalecen la comunicación y la cultura organizacional con el fin de mejorar la gestión de relaciones y el trabajo en equipo. Estas estrategias fueron: crear un espacio de encuentro entre los colaboradores, directivos y familiares donde expresen experiencias vividas en su trayectoria en la entidad y compartan como una gran familia; campaña de atención de quejas e inconformidades para los colaboradores de la Cámara de Comercio de Buenaventura; e Incentivar la solidaridad entre los colaboradores mediante un árbol de reconocimiento.

9 Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, (11). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/804/80401101/>
- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Madrid, España: Ediciones Granica,
- Ander, E. y Aguilar, M. (1997). *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen/Humanitas.
- Anzola, O. L. Importancia de la gestión de la cultura en procesos de certificación de calidad. *Sotavento M.B.A.* 2(16). 2010. 24-40. Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/2802/2437>
- Arizcuren, A., Cabezas, E., y Cañeque, N. (2010). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Recuperado de: <http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bennis, W., y Naus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York, Estados Unidos: Harper&Row.
- Caicedo, L., y Caldas, M. La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*. Colombia. Julio · diciembre de 2002.

Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2015). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Recuperado de:

<https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

Cañón (2013). *El líder y su papel en la conformación y desempeño de equipos altamente efectivos en la organización radial olímpica agencia Cali*. (Tesis de especialización en Administración de Negocios). Recuperado de:

http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1462/1/L%C3%ADder_Radial_Ol%C3%ADmpica_Ca%C3%B1on_2013.pdf

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D Capacitación y Desarrollo*. 23(3).

Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Cardona, P., y Rey, C. (2008). El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *IESE Occasional Papers*, 11(4), pp. 3-12. Recuperado de:

<http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-04.pdf>

Carvajal, A. (2012). *Gerencia de la Transformación: 10 elementos para el éxito de las transformaciones organizacionales*. Bogotá, Colombia: Human Grup.

Chandler, A. D. (2005). *Inventing the electronic century: The epic story of the consumer electronics and computer industries*. Recuperado de:

https://books.google.com.co/books?id=ujP9GmMJMMQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0

Dávila, J. C. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26(47), pp. 11-33. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a02.pdf>

- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7). 162-167. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*. 24. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3503/4923>
- Evans, J. R. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. International Thomson Editores, México.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y Control de la Calidad* (9na ed.). Monterrey: Cengage Learning
- Fernández, F. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Gallo, M. A. (1995). Family business in spain: trace followed and outcomes reached by tosed among the lagest thousand. *Family business review*, 8(4).
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Santos.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (1999). *Las organizaciones*. Santiago de Chil, Chile: Mc Graw-Hill
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (1999). *Las organizaciones*. Santiago de Chil, Chile: Mc Graw-Hill
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Guba, E., y Lincoln, Y. (1994). *Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa*. Recuperado de:

http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/MetodoLicIII/7_Guba_Lincoln_Paradigmas.pdf

Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Estados Unidos: AuthorHouse.

Guevara, L. (2011). *Los desafíos de la gerencia en la transformación organizacional*. (Tesis de especialización en Alta Gerencia). Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3483/2/GuevaraRamirezLauraRaquel2011.pdf>

Guido, J. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos*. México: Cengage Learning Editores.

Guillén, C., y Guil, R. (1999). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.

Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional. Aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.

Gutiérrez, P.H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. Mc Graw Hill, México.

Hernández, H., Martínez, D., y Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, ciencia y libertad.*, 11(1). pp. 141-150. Recuperado de <http://www.sabercienciaylibertad.org/ojs/index.php/scyl/article/view/182>.

Hernández, H., Martínez, D., y Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, ciencia y libertad.*, 11(1). pp. 141-150. Recuperado de <http://www.sabercienciaylibertad.org/ojs/index.php/scyl/article/view/182>.

- Herrera, M. (2008). Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa. (tesis de maestría). Recuperado de: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>
- ISO. (2015). *ISO 9001 Sistema de gestión de la calidad: requisitos*. Recuperado de: http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf
- Juran, J.M. (1991). *Juran on Quality by Design, The New Steps for Planning Quality into Goods and Services: Planning, Setting and Reaching Quality Goals*. Simon & Schuster Inc., New York, NY, USA.
- Lazzati, S. (2016). *Gerente: estrategia y líder del cambio, El: Más allá de la gestión operativa*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Li, Ch. (2015). *El líder comprometido*. Estados Unidos: Wharton Digital Press.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1978). *Motivation and organizacional climate*. Boston: División of Reseach Harvard University.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*, 1. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Philippe_Lorino/publication/268355419_El_control_de_gestion_estrategico/links/55156b0b0cf2f7d80a32e410/El-control-de-gestion-estrategico.pdf
- Lowenthal, J. N. (2003). *Guía para la aplicación de un proyecto Seis Sigma*. España: FC Editorial.

- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Vis Futuro*, 13(1). 1-16. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext&tlng=pt
- Malott, M. E. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas.
- Marín, A. (2015). *La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_15.pdf
- Marín, A. (2015). *La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_15.pdf
- Massoni, S. (2007). *Modelo de Comunicación Estratégica*. Recuperado de: http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod_resource/content/1/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf
- Medina, A., Nogueira, D., y Hernández, A. (2009). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*, 2. 65-72. Recuperado de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62/58>
- Mejía, O. (2017). *El liderazgo moderno como habilidad gerencial en el proceso de transformación organizacional*. (Tesis de especialización en Alta Gerencia). Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16589/1/Mej%C3%ADDaEspitiaOscarDaniel2017.pdf>

- Mintzberg, H. Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13. pp. 39-59. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130905/full>
- Moore, B. (1927). The May Conference on Leadership. *Personnel Journal*. 6(3). 124-136.
- Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J. y González, T. (2001), Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. PrenticeHall, Madrid.
- Navarro, A. (2015). La gerencia social y el nuevo paradigma de gerencia. *Revista Costarricense de Trabajo Social*, (7). Recuperado de: <http://revista.trabajosocial.or.cr/index.php/revista/article/view/133/146>
- Norma Internacional ISO 9001 (2015). Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Ginebra: ISO.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1). 227-232. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Peña, F.A. (2014). Análisis de la influencia de la implementación de un sistema de gestión de calidad SGC en la cultura organizacional de la Cámara de Comercio de Casanare. (tesis de maestría). Bogotá: Convenio USTA Icontec.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Quintero, J., y González, J.A. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción de la empresa Ladrillera La Ximena*. (tesis de pregrado). Recuperado de

https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2108/1/Propuesta_Gesti%C3%B3n_Produktividad_Ladrillera_Quintero_2013.pdf

Rivera, C., y Sánchez, C. (2015). *Importancia de la comunicación dentro de la cultura organizacional*. (tesis pregrado). Recuperado de:

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4632/130806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall, Pearson.

Romero, J. (2009). *Gerencia para la Transformación: una epistemología para el nuevo gerente venezolano*. Venezuela: Fondo Editorial UNEG.

Romero, J. y Llamazares, F. (2011). *Gestión de proyectos: desde la propuesta al cierre*. Cuadernos de documentación. ESIC, España.

Romero, R., Noriega, S., Escobar, C., y Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Culcyt Planeación Estratégica*. 31(6). 5-14. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238572.pdf>.

Rositas, J. Factores críticos de éxito en la gestión de calidad total en la industria manufacturera mexicana. *Ciencia UANL*. 12(2). 2009. 181-193. México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/402/40211229011.pdf>. ISSN 1405-9177

Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York, Estados Unidos: Praeger.

Sánchez, M. (1999). *Cultura y Comunicación Organizacional. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*. Recuperado de: <http://fama2.us.es/fco/cambiosocial4.pdf>

- Sánchez, S. (1996). El trabajo del comunicador organizacional. *Razón y Palabra*. 4. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), pp. 162-171. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156#bib0195>
- Santos, S. P., Belton, V., y Howick, S. (2002). Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. *International Journal of Operations y Production Management*, 22(11), pp. 1246-1272. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570210450284>
- Tamayo, P.F., Moreno, M, R., Ochoa, M.C., De León, I.S., y Arteta, Y.C. (2011). Los enfoques mundiales de la gestión de la calidad: una mirada desde los modelos y premios de excelencia. *Ingeniare*, 6(11). 99-113. Universidad Libre de Barranquilla.
- Trinidad, M., De la Garza, M., y Moreno, A. (2017). Planeación Estratégica y Gobernabilidad en la empresa familiar. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 2(1). Recuperado de: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1032/392>
- Valencia, J., y Magallanes, C. (2016). Prácticas comunicativas y cambio social: potencia, acción y reacción. *Universitas humanística*. 81. 15-31 Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n81/n81a02.pdf>
- Vargas, A., y Rodríguez, F. Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión* 3 (1). 71-91. Recuperado de: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/927>

- Vásquez, R., y Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de educar*. 3(5). 105-131. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>
- Villegas, G.C. (2012). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista EAFIT*, 105, 1-26-
Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1157/1047>.
- Yarce, J. (2016). *¿Qué es el liderazgo?* Bogotá, Colombia: Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Recuperado de: http://www.oocities.org/es/monsalvelaura/fase1/varios/que_es_el_liderazgo.pdf

ANEXOS

Anexo A. Instrumento entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores

Título del proyecto: Factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la Cámara de Comercio de Buenaventura.

Código entrevista:

Fecha:

INFORMACIÓN GENERAL

Puesto:

Nombre completo:

Nivel de Estudios:

Edad:

Lugar y Fecha:

Empresa:

Actividad:

Dirección:

PREGUNTAS

Instrucciones: Con base en tú opinión, responder las siguientes preguntas, determinadas con el fin de conocer algunos aspectos referentes al funcionamiento de la organización.

1. ¿Describe tu experiencia laboral?
2. ¿Cuáles son las actividades y responsabilidades que te fueron asignadas?
3. ¿De qué manera fueron comunicadas?
4. ¿Consideras que el ambiente de trabajo, que incluye, factores físicos, sociales, psicológicos, medioambientales, son aptos para desempeñar el trabajo requerido?
5. ¿Consideras que las herramientas de trabajo proporcionadas por la empresa te permiten realizar adecuadamente el trabajo asignado?
6. ¿Has recibido capacitación? ¿En cuántas ocasiones?
7. ¿Estás dispuesto a realizar cambios en la forma de realizar tu trabajo con el fin de mejorar tu desempeño?
8. ¿Qué entiendes por calidad?

Anexo B. Instrumento entrevista semiestructurada dirigida a directivos

Título del proyecto: Factores críticos de éxito que influyen en la efectividad del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la Cámara de Comercio de Buenaventura.

Código entrevista:

Fecha:

INFORMACIÓN GENERAL

Puesto:

Nombre completo:

Nivel de Estudios:

Edad:

Lugar y Fecha:

Empresa:

Actividad:

Dirección:

PREGUNTAS

Instrucciones: Con base en tú opinión, responder las siguientes preguntas, determinadas con el fin de conocer algunos aspectos referentes al funcionamiento de la organización.

1. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para dirigir y controlar la organización?
2. ¿Este procedimiento ha cambiado a lo largo del tiempo?
3. ¿Cómo determina los requisitos o necesidades de los clientes?
4. ¿Ha comunicado a los trabajadores la importancia de satisfacer los requerimientos de los clientes?
5. ¿Realiza evaluaciones periódicas al funcionamiento general de la organización?
6. ¿Cuáles son los aspectos que le permiten seleccionar y reclutar al personal que trabaja en la organización?
7. ¿Cuál es el tipo de comunicación que se implementa en la organización?
8. ¿Considera que el ambiente de trabajo, que incluye, factores físicos, sociales, psicológicos, medioambientales, son aptos para desempeñar el trabajo requerido?

9. ¿Cuál es el procedimiento para la selección y evaluación de proveedores?
10. ¿Considera que algún factor externo, ha impactado los niveles de ventas?
11. ¿Conoce a la competencia? ¿Qué ventajas identifica en relación a esta empresa?
12. ¿Cuál es el procedimiento para determinar acciones correctivas, necesarias en algún proceso?
13. ¿La empresa realiza acciones para prevenir situaciones indeseables?
14. ¿Está dispuesto a realizar cambios en la organización que le permitan mejorar su funcionamiento?
15. ¿Qué entiende por calidad?