

# Herramienta *coaching* como factor motivacional en la implementación de la NTC ISO 9001:2008 en el área de biblioteca de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS)\*

Coaching tool as a motivating factor in the implementation of the NTC ISO 9001: 2008 at the library area in Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS)

Recibido: 10 de abril de 2015  
Revisado: 11 de julio de 2015  
Aceptado: 19 de octubre de 2015

*Luz Andrea Rodríguez Ramírez\*\**  
*Sypel & Cia Ltda.*

*Aura Carolina Lombana Motta\*\*\**  
*Universidad Santo Tomás*

## RESUMEN

El mercado globalizado aumenta la exigencia para las organizaciones y estas deben cambiar para adaptarse al entorno; los cambios que requiere la organización, entendida como un sistema social, enfrentan la resistencia

normal de las personas a cambiar sus hábitos y costumbres, para no salir de su zona de comodidad. Este artículo reseña la experiencia de implementación del sistema de gestión de la calidad NTC ISO 9001:2008 en la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS), durante la cual se encontró reticencia por parte

\* Artículo de investigación.

\*\* Administradora de Empresas. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Correo electrónico: larr07@hotmail.com, gpcalidad@sypel.com.co

\*\*\* Trabajadora Social. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Correo electrónico: caronico.lombana@gmail.com

de las personas participantes. En el desarrollo de la investigación se presentaron herramientas para minimizar los factores que producen la resistencia al cambio y para facilitar la implementación de las prácticas, principios, estrategias y tecnologías de la gestión de la calidad, con base en la metodología *coaching*. Los resultados destacan la utilidad de esta metodología para que las personas involucradas potencialicen sus capacidades y reorienten su trabajo en torno a los objetivos que se desean alcanzar y entiendan al sistema de gestión no como una carga adicional sino como un instrumento que facilita la consecución de los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** *coaching*, sistema de gestión de la calidad, cultura organizacional, resistencia al cambio, ISO 9001.

## ABSTRACT

Organizations must adapt to changes required by the globalized market. The changes required by the organization, understood as a social system, find the normal resistance of people to change their habits and customs, not to leave their comfort zone. This article reviews the experience of implementing the quality management system ISO 9001: 2008 at the Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS), during which the participants were reticent. In the development of the research tools were presented to minimize the factors that produce resistance to change and to facilitate the implementation of practices, principles, strategies and technologies of quality management, based on the *coaching* methodology. The results indicate the usefulness of this methodology so that the people involved potentialize their abilities and reorient their work around the objectives that are to be achieved and understand the management system not as an additional burden but as an instrument that facilitates the achievement the organizational goals.

**Keywords:** Coaching, quality management system, organizational culture, resistance to change, ISO 9001.

## INTRODUCCIÓN

En la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS), en la ciudad de Bogotá, institución universitaria con casi 90 años de existencia, se evidenció que en el proceso de la implementación de la NTC ISO 9001:2008, existió reticencia por parte de los funcionarios involucrados. Desde el inicio del proceso se evidenciaron dificultades en muchos aspectos, sobre todo, fallas en el logro de los objetivos propuestos. Esto se generó por una resistencia cultural y organizacional de los funcionarios involucrados, para quienes el desarrollo de dichas actividades era “más trabajo”. Esta percepción de trabajo adicional, sin beneficios aparentes para el trabajador, trae como consecuencia una resistencia al cambio, que afecta la cultura, clima y funciones cotidianas de los empleados.

En este contexto, se creó un proyecto de investigación que buscó mejorar las técnicas de implementación de dicho sistema de gestión de calidad, ya que se evidenció reticencia por parte de los funcionarios involucrados, alterando su correcta ejecución, entre otros aspectos, por la falta de conciencia de los funcionarios en los beneficios que conlleva este proceso para dicha organización. En este sentido, cabe anotar que en la implementación de cualquier sistema de gestión, es necesario preparar y concienciar a los funcionarios involucrados.

Para tener éxito en la implementación de la norma ISO 9001:2008, en sistemas de gestión normalizados, se hace necesario un cambio organizacional en la empresa, involucrando a todos los funcionarios implicados en el proceso, ya que se requiere de la experticia de cada uno de ellos para el logro de los objetivos propuestos.

El sector de la prestación de servicios de salud en Colombia no ha sido ajeno a la cultura de resistencia al cambio organizacional; razón por la cual, en esta investigación, se abordó la formulación de una herramienta *coaching* que permitiera maximizar las capacidades de los funcionarios para adaptarse a los cambios de la organización y adquirir mayor conciencia de su necesidad.

El proyecto tiene como objetivo transferir conocimiento y dar herramientas de trabajo a los funcionarios de la FUCS, para así minimizar los factores que producen la resistencia al cambio y poder generar una correcta implementación de prácticas, principios, estrategias y tecnologías de gestión. Además, se busca enfatizar la relevancia del mejoramiento continuo que involucra a todos los actores del proceso, quienes guían el comportamiento de las personas al momento de aplicar el conjunto de técnicas para el proceso. Por consiguiente, en esta investigación se buscó usar una herramienta *coaching* que permitiera que los involucrados potencialicen sus capacidades y reorienten su trabajo en torno a los objetivos empresariales que la empresa quiere cumplir, entendiendo a los sistemas de gestión no como una carga adicional sino como una herramienta facilitadora de consecución de objetivos organizacionales.

Se analizaron referentes nacionales e internacionales para obtener un marco contextual. En Colombia, Arango (2009) sostiene que los “directivos que se preocupan por la calidad, se enfocan en implantar una gran cantidad de procesos, sin tener en cuenta al recurso humano”. Es un referente para tener en cuenta.

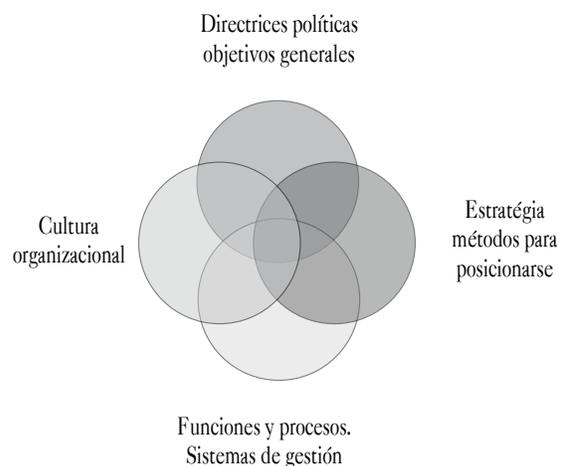
Con el fin de identificar de forma más certera las causas que posiblemente afectan el objetivo de lograr la acreditación y certificación, se realizó una encuesta preliminar bajo el modelo de MAPAV (Ravier, 2005), a todos los jefes de departamento de FUCS, que corresponden a 60 funcionarios. Los resultados obtenidos en esa encuesta, se analizaron a la luz de la pirámide de

la resistencia, con la cual se precisa que los cambios organizacionales en que los involucrados se resisten al no poder, no querer y al no saber, se encuentran en los procesos que incentivan el aprendizaje de nuevas habilidades y destrezas relacionadas con el cambio

Teniendo en cuenta que la más generalizada de las percepciones de los empleados de FUCS es considerar que la implementación de la NTC ISO 9001:2008 es “sobrecarga laboral”, surge el siguiente interrogante: ¿Cómo se puede cambiar la creencia generalizada de “sobrecarga laboral” por reorientación del trabajo?

Desde el punto de vista teórico, la implementación de sistemas de calidad de la NTC ISO 9001:2008, desde la perspectiva de gestión integral, requiere de un miramiento de las diferentes fuerzas que confluyen en su proceso de desarrollo; la gestión integral busca afectar a una organización desde diferentes frentes: políticas generales (plataforma estratégica), implementación de estrategias (posicionamiento en el mercado), sistemas de gestión (procesos) y cultura organizacional, frentes que no actúan por sí solos y que de su interacción depende el avance o estancamiento de una organización, como se evidencia en la figura 1:

Figura 1. Modelo de Gestión Integral.



Fuente: material de la asignatura Gestión de la Calidad, 2015.

Tal como señala Ackoff (2004), un sistema es un conjunto de partes que afectan el desempeño de un todo, por separado ninguna de ellas puede desenvolverse afectando al todo, es decir, el sistema no puede dividirse en partes o grupos independientes.

Comprender que la organización representa un todo, un órgano vivo que se desempeña en un ámbito social lleno de estímulos (globalización, competitividad, cambios en el mercado, proveedores etc.), tanto negativos como positivos, obliga hoy en día, a mirar con otros ojos su funcionamiento actual.

Los gerentes y dueños buscan comprender en cierta medida cómo estar a la vanguardia de estos cambios, rompiendo paradigmas mentales en la forma de hacer las cosas, pasando por sistemas mecánicos a sistemas orgánicos y luego sociales que les lleven a ser más competitivos y, por ende, a permanecer en el mercado; sin embargo, aunque las compañías se desarrollan, se reproducen y mueren o se adaptan al medio, gracias al trabajo de sus empleados, difícilmente piensan en ellos como seres humanos, el organismo vivo que es la compañía, pasa a ser más importante en sí mismo que quienes la conforman (Ackoff, 2004).

Gracias a la mecanización del trabajo, al reemplazo de trabajadores como quien reemplaza las piezas de una máquina, a la realización de actividades designadas las cuales hay que cumplir sin otra opción, ha trabado en cierta medida el desarrollo de interacciones que busquen sinergias en la organización: puede demostrarse que cuando cada parte de un sistema tomada separadamente logra desempeñarse lo mejor posible, el sistema como un todo no puede desempeñarse lo mejor posible (Sengupta y Ackoff, 1965).

Se puede inferir que cada área y cada individuo buscan desempeñarse lo mejor posible, pero su visión no se enmarca en su relación con todos los componentes de la compañía de los cuales en su quehacer cotidiano, no tiene claro cómo se inserta en esta dinámica.

Por estos contextos teóricos, y dado el caso específico de la FUCS, se ve la necesidad de implementar allí una herramienta *coaching* que busque ayudar a las personas y a los equipos de trabajo a maximizar sus potencialidades, superando los paradigmas mentales que lo limitan y no lo dejan ver más allá: “No es la voluntad de ganar lo que cuenta, todo el mundo la tiene, lo que realmente cuenta es la voluntad de prepararse para ganar” (Bryant, 1913). Proporcionando herramientas que le permitan funcionar al sistema de una manera más poderosa (Dills, 2004).

El objeto primordial de la investigación fue implementar un modelo que contara con herramientas que permitan que los funcionarios de determinado departamento de la FUCS sintonicen sus objetivos personales con los organizacionales, minimizando la resistencia al cambio, coadyuvando a fortalecer un trabajo sinérgico; estas herramientas se fundamentan en el modelo propuesto por Gregory Bateson, quien trabaja a niveles neurológicos.

Este autor propone un nivel de aprendizaje jerarquizado que tiene en cuenta: el entorno, el comportamiento, las capacidades, las creencias, los valores, la identidad, y el propósito con respecto al sistema mayor del cual hacemos parte (Dills, 2004).

El modelo sugiere que cada uno de estos aspectos posee su estructura y su nivel de injerencia en la vida de cada uno, de los cuales son necesarios diferentes apoyos para interiorizar eficazmente el aprendizaje. La aplicación paso a paso de esta herramienta se realizará de acuerdo con los parámetros y herramientas propuestas por Dills, quien asume este modelo como una herramienta que permite ayudar a las personas en la consecución de objetivos, desde lineamientos trabajados por la Programación Neurolingüística (PNL) (O'Connor y Seymour, 1995), buscando que quienes se sirvan del modelo puedan utilizarlo en otros espacios de su vida.

## METODOLOGÍA

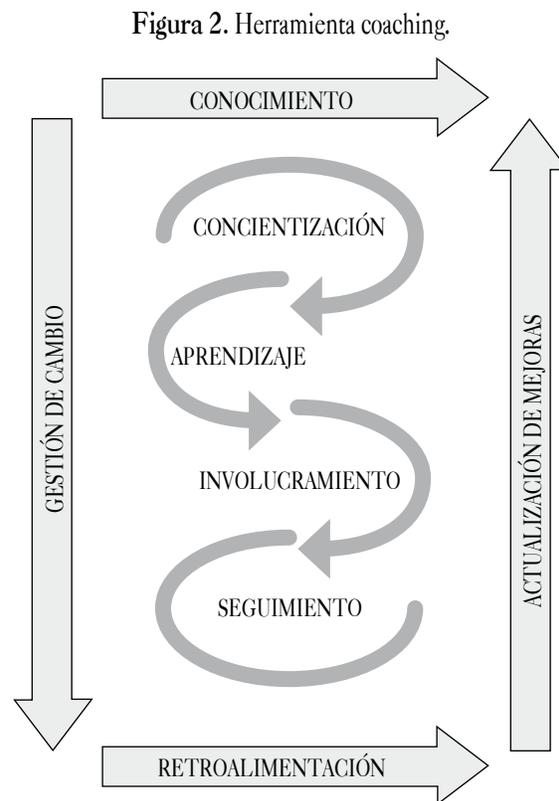
La temática particular de la investigación se apoyó en datos estadísticos y se fundamentó en la socialización del problema para establecer explicaciones generales sobre la dinámica que se presenta en la FUCS frente a la implementación de sistemas de gestión, y cómo el *coaching* pretende ser una herramienta de facilitación ante la resistencia al cambio. Se desarrolló con una perspectiva neutral, ya que se buscó no tomar partido frente a los hallazgos obtenidos y no afectar de ninguna manera los resultados que se evidencien. Así mismo, se buscó establecer relaciones causa-efecto al examinar cómo la implementación de una herramienta de *coaching* puede generar valor agregado a la hora de implementar un proceso de gestión.

La investigación se caracterizó por emplear el método inductivo, en el cual se parte de la observación de la dinámica particular que presenta la FUCS frente a la resistencia al cambio de sus colaboradores, y la implementación del *coaching* como herramienta que busca maximizar el potencial personal y que debe aplicar la organización, con el fin de llegar a una conclusión general sobre la metodología y atributos con los cuales los colaboradores de la FUCS deberían contar para agregar valor a sus funciones, concibiendo la implementación de sistemas de calidad más que como una carga, como un soporte estratégico.

El tamaño del universo a tomar es de 14 personas, que corresponde a la totalidad de los funcionarios de la biblioteca de la FUCS. Los instrumentos de recolección de información propuestos son a través de una encuesta, una en un primer momento para dar sustento a la presentación del problema, en un segundo momento para determinar las percepciones de la población a estudio y un tercer momento para determinar el impacto de la implementación. Como parte del proceso de verificación para validar la encuesta y su estructura a aplicar, se hizo una prueba piloto realizándola a un área de

la organización de la FUCS, donde se determinaron la comprensión de la herramienta y los posibles cambios que puedan llegarse a presentar.

Para la implementación del proyecto se propone la herramienta descrita en la Figura 2, que contiene las siguientes etapas:



Fuente: elaboración propia.

1. **Concientización.** Reconocimiento del entorno. El entorno corresponde al espacio donde se desenvuelven nuestras interacciones y comportamientos; donde el individuo para la consecución de sus objetivos juega un papel importante, ya que tiene en cuenta una serie de factores: condiciones habitacionales, clima, condiciones físicas laborales, esfera política, marco normativo, condiciones que de una otra manera afectarán positiva o negativamente las respuestas a diferentes estímulos y pueden generar oportunidades o limitaciones en la consecución de objetivos; dichas respuestas se encuentran

mediatizadas por la experiencia y la reacción que cada individuo tiene frente a variables ambientales que él puede percibir y que se encuentran más allá de su influencia.

2. **Aprendizaje.** Identificación de objetivos bien formados, estilos de aprendizaje. El *coaching* es un proceso para incentivar a personas o a un grupo de personas a rendir al máximo de sus capacidades, esto sugiere sacar al máximo las potencialidades de cada uno ayudándoles a eliminar barreras mentales o “paradigmas”, para de esta manera actuar de manera eficaz en diferentes escenarios como miembros de un equipo de trabajo (Dilts, 2004).

La implementación de modelos de gestión implica un cambio en la mentalidad de quienes lo asumen, ya que esto sugiere un cambio en las rutinas de trabajo. El enfoque se orienta hacia resultados presionando permanentemente hacia el cumplimiento de metas, donde el enfoque por procesos se tergiversa y se convierte en el enfoque hacia la gestión de las “personas que desarrollan la actividad”, lo que puede generar resistencia a los cambios y verlos como algo negativo que carga la realización del trabajo.

Así mismo, la intención de los modelos normalizados de gestión es ser una herramienta facilitadora de organización de una compañía de cara a brindarle herramientas que la vuelvan más competitiva, longeva y tendiente al crecimiento. La intención del *coaching* para el proyecto es ser el puente que permita ver a la implementación de los modelos de gestión como la herramienta facilitadora de las metas organizacionales, y cómo estas deben desarrollarse de manera paralela al crecimiento profesional de los individuos.

El establecimiento de objetivos claros es la herramienta más importante del *couch*, ya que proporciona un norte, da sentido, es la motivación por lo que se hace, crece o se reformula el hacer (Dilts, 2004, p.

88). Dentro de este planteamiento se utilizarán las estrategias de la PNL para la formulación de objetivos (O'Connor y Seymour, 1995, p. 44):

- Piense más en lo que quiere que en lo que no quiere.
- Piense que lo que quiere hacer está bajo su control.
- Imagine el objetivo materializado lo más específico posible.
- Piense cómo captarían sus sentidos el cumplimiento de sus objetivos.
- Tenga claro los recursos que necesitaría para alcanzar su objetivo.
- Identifique el tamaño de su objetivo.
- Piense en las personas que la rodean y determine como afectaría el cumplimiento de ese objetivo a estas personas.

El claro establecimiento de objetivos personales apalancan los objetivos organizacionales, ya que existe sintonía: la empresa alcanza sus derroteros y el funcionario logra verse como parte de esa meta y como un paso cumplido para el cumplimiento de su objetivo final.

La implementación de sistemas de gestión tienen como marco fundamental la mejora continua, sin esta, no hay lugar a crecimiento, innovación ni permanencia en el mercado. La mejora continua se fundamenta en el establecimiento de objetivos y la búsqueda de soluciones para alcanzar esos objetivos; por lo tanto, sin una adecuada formulación de objetivos que trasciendan más allá de obtener una simple certificación o de trabajar para subsistir, difícilmente la implementación de sistemas de gestión no llegarán más allá del papel, y quienes laboran en las compañías no tendrán la motivación suficiente para alcanzar los objetivos trazados

en la plataforma estratégica de las empresas (NTC - ISO 9000. Fundamentos de la Gestión de la Calidad, numeral 2.9).

El mejoramiento continuo que fundamenta un verdadero desarrollo exige la presencia de un proyecto que analice al trabajador y su quehacer, y del hallazgo de las posibilidades de cambio, así como lo indica Henao (1992): “El trabajo humano, más allá de producir objetos, es productor de conciencia humana, construye al propio hombre” (p. 12).

El *coaching* es un proceso para incentivar a personas o a un grupo de personas a rendir al máximo de sus capacidades, esto sugiere sacar las potencialidades de cada uno ayudándoles a eliminar barreras mentales o “paradigmas”, para de esta manera actuar de manera eficaz en diferentes escenarios como miembros de un equipo de trabajo (Dilts, 2004, p. 19).

En este contexto, este proceso de motivación requiere centrarse en procesos de aprendizaje: “El éxito de aprender algo requiere de mente y cuerpo; el juego interno”, tal como lo señala Dilts (2004, p. 93), incluye un enfoque mental, tal concentración en lo que se hace acompañado de actitud, seguridad, concentrarse en el momento justo, rechazar el temor al fracaso.

En conclusión, el objetivo del *couch* bajo la figura del aprendizaje es permitir devolverse en el proceso hasta la incompetencia consiente: “desaprender antes de reaprender”, mejorando habilidades y brindando mayores opciones (Dilts, 2004, p. 36).

**3. Involucramiento.** Fortalecimiento de competencias, capacidades, valores y creencias. El desarrollo de las capacidades se relaciona de manera muy cercana con el “juego interno y externo” el cual radica en equilibrar mente y cuerpo; el juego externo refiere a la capacidad física adecuada para el desarrollo de alguna actividad; el juego interno corresponde a

la habilidad de manejar estados internos que puedan inhibir la capacidad de controlar eficazmente situaciones de tensión bloqueando la capacidad de reaccionar adecuadamente (Dilts, 2004, p. 103).

**4. Seguimiento.** ¿Quién soy? ¿Cuáles son mis límites? ¿Cuál es mi papel? ¿Mi misión? ¿Cuál es el apoyo de la organización en este proceso? ¿Cómo establezco control a lo que quiero? Dentro de esta etapa, una de las tareas importantes del *coach* patrocinador es brindar el apoyo necesario al desarrollo personal, al nivel de la identidad, este es mucho más profundo y se centra en la percepción que se tiene de sí mismo, de su misión en la vida, del papel que desempeña.

El interés de la NTC ISO 9001:2008 expresado ampliamente en sus principios, busca que la organización desarrolle espacios de liderazgo con propósito, con participación del personal. Principios tales como mejora continua, enfoque en el cliente, enfoque basado en procesos, requieren de un personal capacitado con acompañamiento permanente que comprenda y asimile la importancia de dichos principios.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación de sistemas de gestión y, para el caso que nos ocupa, la implementación de la norma ISO 9001, requiere líderes que gestionen el sistema con características de colaboradores proactivos que se responsabilicen y se centren en ver oportunidades en el círculo de influencia de la organización, no en excusar la no adherencia al sistema por condiciones externas que supuestamente no puede cambiar.

Es aquí donde se soporta importantemente la necesidad del presente proyecto, pues es indispensable preparar el personal para la implementación de la norma,

donde los colaboradores puedan proyectar el objetivo de la implementación como una herramienta facilitadora de su trabajo y por ende pueda articularse desde un círculo de influencia positiva, donde la mayor responsabilidad de éxito radica en el convencimiento y elección de la responsabilidad propia para el cambio por parte de los colaboradores.

Teniendo en cuenta lo resaltado en esta última etapa, y evidenciando que procesos de intervención como los realizados en este proyecto requieren de un interés genuino por parte del líder de la organización, interés evidenciado en acciones que requieren seguimiento juicioso y que posiblemente queden cortos a largo plazo, se propuso desde este grupo investigador, orientar la evaluación de desempeño del grupo a la luz de los 8 principios de la NTC ISO 9001:2008 como herramienta que permita al líder evaluar a su grupo con la coherencia e intencionalidad que busca la norma.

Para el abordaje de la población objetivo se realizó una encuesta pre con el fin de determinar las siguientes variables:

- El compromiso en la consecución de objetivos, tanto personales como organizacionales, y cómo ven los obstáculos para lograrlos.
- Canales de representación, estilos de aprendizaje.
- Competencias laborales.
- Misión, visión y valores personales con respecto a los organizacionales y las limitaciones y oportunidades para lograrlo.
- Método, motivación y preparación para implementar un sistema de gestión.

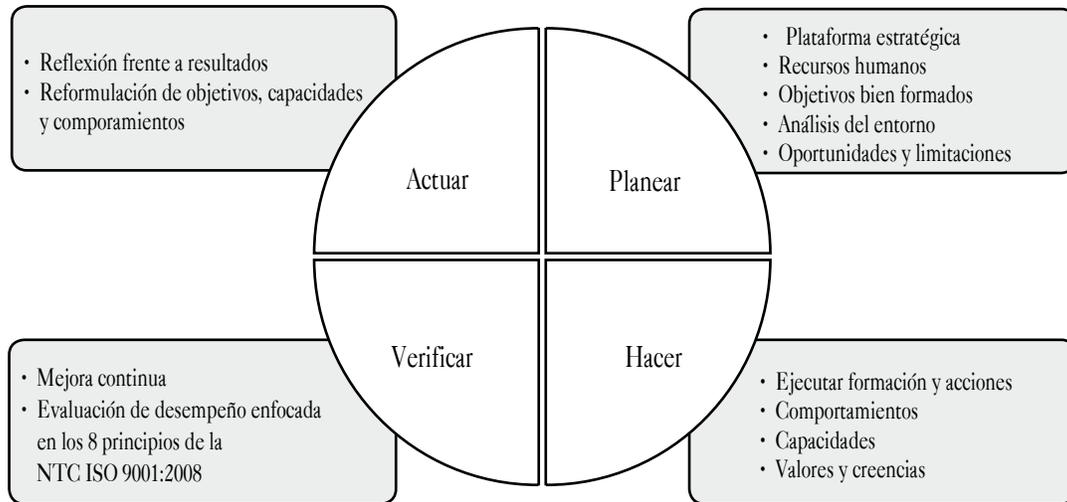
Se logró evidenciar, entre otros aspectos, que los participantes tienen claros sus objetivos, y cómo el estar en la organización es un peldaño para avanzar hacia ellos, sin embargo, en un primer acercamiento no tienen claro como la implementación de un sistema de gestión apalanca estos objetivos, se realizó un segundo ejercicio donde se evidenció que el trabajo se presenta de manera más organizada y son visibles los resultados, lo que hace que haya más claridad en la consecución de las tareas.

Para la finalización de la implementación de la herramienta *coaching* se abordó a la población objetivo con las mismas variables, incluyendo la viabilidad de la herramienta. Allí se encontró que un 80 % de los encuestados socializan que está a su alcance el logro de objetivos, el restante lo deja al tiempo y a que las situaciones se den para lograrlo. También que cerca del 60 % de los encuestados creen que las habilidades más importantes son el trabajo en equipo y la comunicación, el 30 % referenció la adaptabilidad propia más eficaz, el 10 % referenció todas las anteriores.

El grupo encuestado consideró que el proceso de implementación de la norma debió ser más incluyente y con una motivación y preparación adecuada. Así mismo que la herramienta implementada en un 90 % fue de utilidad y un 75 % socializó que su uso hubiera mejorado el proceso de implementación de la norma.

La figura 3 es el resultado de varios conceptos obtenidos de la implementación de la herramienta *coaching* en los talleres, y este nos rectificó que podemos usar el ciclo *deming* como horizontal y vertical en todos los procesos de implementación para los sistemas de gestión.

Figura 3. Resultados del proyecto: herramienta coaching



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El realizar y aplicar una herramienta *coaching* fundamentada en la teoría de niveles neurológicos y desde el método de Ravier, brindó las pautas para realizar un ejercicio de alistamiento que contextualiza a las personas que laboran en la biblioteca de la FUCS y han participado del proceso de certificación de la NTC ISO 9001:2008, lo anterior sustentado en la encuesta pos, que nos permitió ver la viabilidad de la herramienta. El 90 % responde que la herramienta fue de utilidad en la implementación de la norma y el 75 % señala que su uso hubiera mejorado el proceso de implementación de la norma.

La implementación de la norma NTC ISO 9001:2008 puede ser mayormente aprovechada por la organización como herramienta facilitadora de sus derroteros, estrategias y objetivos, siempre y cuando la articule preocupándose por dedicar tiempo a una interiorización de la misma por parte del personal, ya que el grupo consideró que el proceso de implementación de la

norma debió ser más incluyente y con una motivación y preparación adecuada.

Al indagar sobre los canales de representación, el grupo señaló que el modelo de representación con el que más se aprende es por medio visual y kinestésico; el auditivo es el que menos se evidenció, por lo tanto las actividades de aprendizaje y directrices en general que emprenda el área de biblioteca con el mismo grupo de colaboradores deben ser auditivas y de acompañamiento, así mismo debe desarrollar metodologías que fortalezcan la escucha del grupo.

Con respecto a la adherencia a la implementación de la NTC ISO 9001:2008 en el área de la biblioteca, debe tener en cuenta al trabajador de manera holística y así deben intervenirlo, contextualizando su experiencia de vida, con la experiencia de la organización y la aplicación de la norma como eslabón para el logro de objetivos de ambas partes, ya que el grupo afirmó en un 80 % que el logro de objetivos tanto personales como organizacionales se encontraban a su alcance.

La implementación de la NTC ISO 9001:2008 requiere un enfoque proactivo que permita a los implicados comprender la responsabilidad propia de su aplicación, al asumir que el cambio es de adentro hacia afuera, así las posibilidades de afectación positiva del marco de influencia son ilimitadas; esto evitará culpar al entorno y a condiciones externas por incumplimiento y falta de compromiso en la implementación. La sensibilización frente a esto denotó en un segundo momento de la encuesta que el 30 % referenciará la adaptabilidad propia más eficaz como una de las competencias más importantes.

El uso de metodologías que busquen movilizar habilidades de pensamiento superior dinamizan un sentido superior en el “hacer”, forjando que el personal involucrado se sienta permanentemente y positivamente confrontado y responsabilizado con su quehacer laboral y personal, por lo anterior se utilizaron herramientas enfocadas en la PNL que fomenten el aprendizaje de conceptos, por lo tanto se denotaron cambios de respuestas en un cuestionario pos.

Teniendo en cuenta que el seguimiento es una etapa fundamental para el logro de objetivos organizacionales, la evaluación de desempeño como herramienta facilitadora de las organizaciones para establecer este seguimiento, se propuso un cambio en algunos aspectos de la actual evaluación de desempeño de la FUCS, la cual fue acogida y se encuentra en espera para conocer la decisión de implementación.

Mediante el desarrollo de la herramienta *coaching* se pretende que los funcionarios de la FUCS reorienten sus labores en torno a la consecución de metas institucionales, entre ellas la implementación de SGC. La aplicación del proyecto fue de interés tanto para el coordinador de la población objetivo, como de la dirección de Calidad, ya que el proceso de recertificación que se dio en el mes de octubre fue favorable, sin traumas y muy proactivo, teniendo en cuenta que el

40 % del personal era nuevo en la empresa y no había estado en la certificación inicial.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2004). *El paradigma de Ackoff*. México: Limusa.
- Arango, N. (2009). *Sobre gestión de la resistencia al cambio derivada de la implementación del sistema de gestión de calidad basada en Iso 9001-2008*. Tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Bogotá.
- Dilts, R. (2004). *Coaching herramientas para el cambio*. Ediciones Urano S. A.
- Galpín, H. (2013). *La cara humana del cambio: una guía práctica para el rediseño de las organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
- Guerra, J. A. (2011, 20 de febrero). La motivación laboral, clave en una empresa. *Revista Portafolio.com*.
- Henaó, G. (1992). El papel de la conciencia humana en el proceso de calidad total. *Revista de la Universidad EAFIT*, 28(87), 12-14.
- Heras, I., Bernardo, M., y Casadesús, M. (2007). La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 14, 155-174.
- Herrera, M. (2013, junio). *Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas*. Recuperado de [www.bioestadistico.com](http://www.bioestadistico.com)
- Icontec. (2012). *Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación*.

- Cuarta edición. Bogotá D. C.: Icontec. O'Connor, J., y Seymor, J. (1995). *Introducción a la programación neurolingüística*. Ediciones Urano S. A.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2008). *Norma ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá: Icontec.
- Ravier, L. (2005, enero). *Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Rivero, A. S. (2008). *La gestión del conocimiento y el factor humano; pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. Argentina: Editorial El Cid.
- Rusaw, C. (2007). Changing public organizations: Four approaches. *International Journal of Public Administration*, 30, 347-361.
- Saracho, J. M. (2005). *Sobre un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Sengupta, S., y Ackoff, R. (1965). Systems theory of operations research. Point of View. *IEEE Transactions on Systems Science and Cybernetics*, 1(1), 9-13.
- Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. *Balderas 95*, 141. México D. F.: Limusa Noriega Editores.