

MUJERES: APORTES, BARRERAS, CALIDAD, PRODUCTIVIDAD...

**BARRERAS Y APORTES DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD EN COLOMBIA**



LUZ HELENA LONDOÑO JIMÉNEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE 2025

**BARRERAS Y APORTES DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD EN COLOMBIA**

Presentado por

LUZ HELENA LONDOÑO JIMÉNEZ

Trabajo de profundización presentado como requisito para optar al título:

MAGÍSTER EN CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Director

DIEGO VARÓN ROJAS; PhD

Codirectora

MIRIAM ESCOBAR VALENCIA; PhD

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE 2025

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Agradecimientos

A Dios, por darme la vida, la salud, la fortaleza y la claridad necesarias para recorrer este camino y culminar con éxito este proceso de formación.

A mis padres, Hernando y Lucila, quienes me enseñaron con su ejemplo el valor de la integridad, la perseverancia y, sobre todo, la importancia del estudio como camino para transformar la vida.

A mi esposo, Wilmer Guerrero, por su amor, paciencia, apoyo incondicional y compañía en cada paso de este camino.

Al profesor Diego, a la profesora Miriam y a las evaluadoras por su orientación, confianza y valioso acompañamiento en todo este proceso, así como por el tiempo, las observaciones y los aportes que enriquecieron este trabajo y fortalecieron mi proceso de formación.

Y, por supuesto, a las profesionales que participaron; sus aportes me permitieron comprender sus realidades y hoy expreso mi admiración por el valioso trabajo que cada una ha realizado.

Listado de abreviaturas

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CSW	<i>Commission on the Status of Women</i>
DNP	Departamento de Planeación Nacional
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
GATT	<i>General Agreement of Tariffs and Trade</i> (Acuerdo General de Aranceles y Comercio)
IES	Instituciones de Educación Superior
INTAL	Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEE	<i>Overall Equipment Effectiveness</i>
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PCEIG	Premio Colombiano a la Excelencia e Innovación en la Gestión
PNEIG	Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en la Gestión
QHSE	<i>Quality, Health, Safety and Environment</i>
RAE	Diccionario de la Real Academia Española

SNP	Sistema Nacional de Planeación
STEAM	<i>Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics</i>
STEM	<i>Science, Technology, Engineering and Mathematics</i>
TREC	Terapia Racional Emotiva Conductual
UN WOMEN	<i>United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women</i> , en español: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> , en español: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Contenido

	Pág.
Resumen.....	15
1. Introducción	16
2. Planteamiento del problema	17
2.1 Antecedentes investigativos del problema	19
2.2 Planteamiento del problema	27
2.3 Formulación del problema	28
2.4 Justificación del problema	28
3. Objetivos.....	30
3.1 Objetivo general	30
3.2 Objetivos específicos.....	30
4. Marco teórico.....	31
4.1 Sexo y género	31
4.2 Barreras	35
4.3 Brechas o desigualdad de género	36
4.4 Movimientos feministas.....	37
4.5 Calidad y productividad.....	40
4.6 Interés para el estudio de la calidad y productividad	44
4.7 El reconocimiento a la calidad	46
4.8 Calidad desde una perspectiva de género.....	47
4.9 Desafíos de género en calidad	49
4.10 Influencia del género en la trayectoria profesional en calidad y productividad	51
4.11 Perspectiva de género en la gestión de la calidad y la productividad.....	53
4.12 Reconocimiento y legitimación de las competencias femeninas.....	55
4.13 Representación femenina y proyección futura en el ámbito de la calidad y la productividad	56
4.14 Acciones para impulsar la inclusión femenina en calidad y productividad	57
4.15 Liderazgo y habilidades para mujeres en calidad.....	59
4.16 Legado profesional en calidad y productividad	61

5. Diseño metodológico	62
5.1 Tipo de investigación.....	63
5.2 Diseño metodológico	66
5.2.1 Primera fase: exploración inicial y redefinición del problema.	66
5.2.2 Segunda fase: ampliación del objeto y selección de participantes	67
5.2.3 Tercera fase: análisis interpretativo	68
5.3 Técnica para la recolección de datos	69
5.3.1 Sistema de referencia y significancia	69
5.3.2 Selección y número de participantes.....	70
5.3.3 Entrevistas semiestructuradas	70
5.3.4 Recolección de datos y contexto de aplicación.....	72
5.3.5 Saturación teórica.....	73
5.4 Instrumentos de análisis.....	75
5.4.1 Estrategia de análisis de datos	76
5.4.2 Transcripción de entrevistas	77
5.4.3 Herramientas y software de análisis	77
6. Resultados.....	81
6.1 Surgimiento del interés por la gestión de la calidad y la productividad.....	81
6.1.1 Vocación y/o interés personal.....	82
6.1.2 Formación universitaria.....	83
6.1.3 Otros eventos académicos: cursos, congresos, seminarios, asesorías y afines	84
6.1.4 Empleos.....	85
6.1.5 Influencia directa de una persona clave	87
6.1.6 Experiencias catalizadoras.....	89
6.1.7 Evolución en el rol	89
6.2 Aplicación de teorías y metodologías en la práctica profesional	91
6.2.1 Análisis por bloques temáticos a priori	92
6.2.2 Análisis cualitativo por categorías emergentes - Fundamentación conceptual de las categorías emergentes	117
6.2.3 Construcción de sentido a partir de las categorías.....	118
6.2.4 Aplicación del enfoque interpretativo en el análisis.....	118

6.3	Contribuciones e impacto en las organizaciones	129
6.3.1	Liderazgo en los sistemas de gestión de calidad	129
6.3.2	Formación y transferencia de conocimiento.....	131
6.3.3	Transformación cultural y organizacional	132
6.3.4	Innovación institucional y sostenibilidad de procesos	134
6.3.5	Pensamiento crítico y enfoque epistémico de la calidad.....	136
6.3.6	Impacto en resultados estratégicos y operativos	138
6.3.7	Acompañamiento a organizaciones externas y consultoría	139
6.4	Reconocimiento de logros en la trayectoria profesional.....	141
6.4.1	Reconocimientos empresariales	142
6.4.2	Reconocimiento interpersonal no formal	143
6.4.3	Premios sectoriales o gremiales.....	144
6.4.4	Reconocimientos simbólicos o conmemorativos	146
6.4.5	Reconocimientos académicos	146
6.4.6	Sin reconocimiento	147
6.5	Barreras por estereotipos de género	149
6.5.1	Dudas sobre su desempeño en roles directivos	149
6.5.2	Desigualdad en la estructura jerárquica de la organización.....	150
6.5.3	Discriminación directa o acoso laboral por género	151
6.5.4	Necesidad de demostrar sus capacidades y competencias	152
6.5.5	Microagresiones mediante el lenguaje	154
6.5.6	Prejuicios por apariencia no convencional.....	156
6.5.7	Resistencia para ser aceptadas en ambientes históricamente masculinos	156
6.5.8	Barreras autoimpuestas	157
6.5.9	Necesidad de asumir posturas fuertes	158
6.5.10	Discriminación o falta de apoyo entre mujeres	159
6.5.11	Falta de credibilidad por sus carreras de base	160
6.6	Influencia del género y oportunidades de promoción	164
6.6.1	Negación de la influencia del género.....	164
6.6.2	Atribución positiva del género en estilos de liderazgo	165
6.6.3	Experiencias ambivalentes: reconocimiento parcial de sesgos	166

6.6.4	Obstáculos explícitos y sutiles	168
6.6.5	Condiciones de contexto que favorecen la equidad	169
6.7	Aportes de una perspectiva de género a la gestión de la calidad y la productividad .	170
6.7.1	Enfoque humanista.....	171
6.7.2	Habilidades que se complementan	172
6.7.3	Representación y transformación de espacios de poder.....	173
6.7.4	Formación académica y competencias con enfoque de género	175
6.7.5	Dudas sobre la pertinencia del enfoque de género en contextos productivos.....	175
6.8	Percepción y valoración de las habilidades femeninas en el sector de calidad y productividad	177
6.8.1	Sesgos persistentes en la valoración de competencias femeninas.....	178
6.8.2	Valoración positiva de las habilidades femeninas	179
6.8.3	Preferencias de género en roles específicos	180
6.8.4	Complementariedad entre géneros	182
6.8.5	Negación de diferencias o percepción de equidad	183
6.9	Visión y proyección sobre la representación de las mujeres.....	186
6.9.1	Avances y cambios sobre la representación de las mujeres	186
6.9.2	Cambios o avances esperados en los próximos diez años.....	190
6.10	Estrategias para fomentar la participación femenina en calidad y productividad	192
6.10.1	Educación	193
6.10.2	Visibilización de referentes femeninos y fortalecimiento de redes de mentoría	197
6.10.3	Articulación universidad-industria.....	198
6.10.4	Sector empresarial.....	200
6.11	Habilidades clave y recomendaciones para mujeres que inician su camino en calidad y productividad.....	203
6.11.1	Conocimiento técnico riguroso y habilidades metodológicas.....	205
6.11.2	Liderazgo, comunicación y habilidades interpersonales.....	207
6.11.3	Pensamiento crítico, resiliencia y confianza en sí mismas.....	208
6.11.4	Reflexión crítica y propósito profesional	209
6.11.5	Habilidades tecnológicas, idiomas y análisis de datos	210
6.11.6	Formación continua, redes de apoyo y mentorías	212

6.12 Proyección de legado profesional en calidad y productividad e inspiración para futuras generaciones.....	213
6.12.1 Liderazgo con propósito y enfoque humano.....	214
6.12.2 Inspirar con el ejemplo.....	216
6.12.3 Vocación de servicio	217
6.12.4 Pasión, disciplina y resultados	218
6.12.5 Reconocimiento por competencia y experiencia.....	219
6.12.6 Calidad como transformación cultural y compromiso social	220
7. Conclusiones	223
8. Recomendaciones.....	225
8.1 Recomendaciones para instituciones de educación superior	225
8.2 Recomendaciones para organizaciones públicas y privadas.....	226
8.3 Consideraciones finales	227
8.4 Proyecciones para futuras investigaciones	228
9. Bibliografía	229
Anexos	249

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Filosofía de Calidad Total (TQM)	93
Tabla 2. Cultura de calidad	94
Tabla 3. Cero defectos / Calidad desde diseño.....	95
Tabla 4. PHVA y PDCA (Ciclo de mejora continua).....	95
Tabla 5. Herramientas estadísticas de calidad.....	97
Tabla 6. Sistema de gestión de calidad (ISO 9001) varias versiones	98
Tabla 7. Sistema de gestión de inocuidad alimentaria (FSSC 22000).....	100
Tabla 8. Sistemas de inocuidad alimentaria / Codex Alimentarius.....	100
Tabla 9. Sistema de gestión para organizaciones educativas – ISO 21001	101
Tabla 10. Gestión de seguridad de la información (ISO 27000).....	102
Tabla 11. Lean Six Sigma	103
Tabla 12. Lean Six Sigma - Ciclo DMAIC.....	104
Tabla 13. Priorización basada en riesgo	104
Tabla 14. Herramientas de análisis de causa – Espina de pescado	105
Tabla 15. Herramientas de análisis de causa – 5 porqués.....	105
Tabla 16. Gestión visual y cultura organizacional – 5S	106
Tabla 17. Business Process Management (BPM)	107
Tabla 18. Control estadístico de calidad (SQC).....	107
Tabla 19. Mejoramiento de la calidad en laboratorios farmacéuticos.....	108
Tabla 20. Balanced Scorecard (Tableros de control / KPI)	109
Tabla 21. Planeación estratégica	110
Tabla 22. Mapas de procesos / Gestión por procesos.....	111
Tabla 23. Análisis DOFA (FODA)	112
Tabla 24. Planeación de la distribución en planta	112
Tabla 25. Matriz de criticidad	113
Tabla 26. PNEIG (Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión)	114
Tabla 27. Modelo de excelencia en la gestión (PCEIG – Colombia).....	114

Tabla 28. Diagnóstico participativo en calidad	115
Tabla 29. Aseguramiento y Control de la Calidad en productos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales	116
Tabla 30. Teorías de grupos y desarrollo organizacional	117

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Contextualización del problema</i>	24
Figura 2. <i>Articulación de los 4 componentes y los 14 puntos</i>	43
Figura 3. <i>Mapa de distribución geográfica de las participantes</i>	75
Figura 4. <i>Ruta metodológica de la investigación</i>	80
Figura 5. <i>Herramientas, modelos y enfoques más usados por las participantes</i>	128
Figura 6. <i>Barreras enfrentadas por las participantes</i>	163
Figura 7. <i>Estrategias para superar barreras en el entorno organizacional</i>	163
Figura 8. <i>Articulación entre el SCP - 14 puntos y estrategias entrevistadas</i>	204
Figura 9. <i>Proyección del legado profesional en calidad y productividad</i>	222

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. <i>Historia de la calidad en Colombia</i>	249
Anexo B. <i>Carta universidades: datos para producción académica</i>	252
Anexo C. <i>Base de datos sobre universidades con programas de calidad y productividad</i>	253
Anexo D. <i>Carta de invitación a los profesionales para participar en el estudio</i>	254
Anexo E. <i>Consentimiento informado para participantes</i>	256
Anexo F. <i>Formato entrevista semiestructurada aplicado</i>	257
Anexo G. <i>Información sociodemográfica y profesional de las profesionales entrevistadas</i>	259
Anexo H. <i>Matriz decodificación – Ejemplo pregunta 5</i>	260
Anexo I. <i>Ejemplo de revisión académica con apoyo de ChatGPT</i>	261
Anexo J. <i>Bitácora de uso de IA en la investigación</i>	262

Resumen

El propósito central de esta investigación fue comprender las dinámicas que han marcado la participación de las mujeres en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia, considerando tanto sus aportes como las barreras enfrentadas en distintos contextos. Se desarrolló una investigación cualitativa, bajo un paradigma interpretativo y con enfoque fenomenológico, mediante entrevistas semiestructuradas a trece profesionales con trayectorias relevantes en este campo, seleccionadas a partir del criterio de saturación teórica. Estas mujeres evidenciaron un dominio integral de modelos de calidad, incluyendo marcos teóricos clásicos y contemporáneos, metodologías de mejora continua y enfoques estratégicos para el direccionamiento del desempeño organizacional, con un uso articulado de herramientas y tecnologías orientadas al planeamiento estratégico y operativo, así como a la evaluación por resultados. No obstante, este conocimiento especializado no ha sido suficiente: muchas han debido demostrar su competencia para ser validadas profesionalmente, lo que evidencia que, aunque se presume un avance en materia de equidad de género, persisten desigualdades estructurales poco visibilizadas. El análisis permitió además conocer experiencias significativas tanto a nivel técnico —con impacto directo en los procesos internos de sus organizaciones— como en el plano de las relaciones sociales, marcadas por desafíos estructurales asociados a estereotipos de género y culturas organizacionales tradicionales. También se identificaron estrategias de superación, que se articularon al Sistema de Conocimiento Profundo y los 14 Puntos propuestos por Deming. Estas estrategias fortalecen enfoques sistémicos, inclusivos y sostenibles, y subrayan la necesidad de transformar procesos educativos y organizacionales, donde universidades y empresas comparten una responsabilidad ineludible.

Palabras clave: calidad, productividad, enfoque de género, participación de la mujer, barreras, aportes.

1. Introducción

El interés de esta investigación radica en identificar, a través de las experiencias de un grupo de profesionales que se han desempeñado en el campo de la calidad y productividad en Colombia, si han enfrentado barreras de género en sus entornos laborales. Asimismo, busca reconocer sus aportes para mejorar la calidad para la gestión en las organizaciones de las cuales han formado parte. Con el objetivo de enmarcar el campo disciplinar en el cual se centra este estudio, se describe más adelante la llegada de la calidad a Colombia. En los antecedentes se retoman estudios desarrollados en diferentes países donde se evidencian algunas de las barreras que han tenido las mujeres para el desempeño de sus roles en el entorno laboral.

En el marco teórico se abordarán los movimientos históricos liderados por mujeres, las barreras que enfrentan y las implicaciones de estas desigualdades. Se incluyen los aportes de las feministas clásicas como Olympe de Gouges, Simone de Beauvoir, Joan Wallace Scott, Judith Butler y Judith Bokser. Se considera el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 5, centrado en lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. A partir de los principios de William Edwards Deming, se analizarán estrategias para eliminar obstáculos y promover entornos organizacionales justos e inclusivos, integrando calidad e igualdad como ejes complementarios. Desde la perspectiva de la calidad, esta investigación toma como referente el sistema de conocimiento profundo, así como los 14 puntos de Deming (1986), extrapolándolos al ámbito de la equidad de género.

En el capítulo de diseño metodológico, se describen las fuentes de información y las técnicas empleadas para la recolección e interpretación de los datos. A partir del análisis de los

resultados, que responden a los objetivos planteados, se identifican las barreras enfrentadas por las mujeres participantes en este estudio para desempeñar sus roles laborales, así como los logros y aportes que han realizado a través de su trabajo.

El aprendizaje que deja esta investigación es el reconocimiento de diversas barreras que enfrentan las mujeres para desarrollar sus actividades diarias vinculadas con la calidad y productividad en sus lugares de trabajo. Las mujeres que participaron del estudio han desarrollado diferentes estrategias para superar las barreras identificadas. Este estudio cualitativo debería ser complementado con otros, que busquen profundizar en los impactos sobre la productividad y la sostenibilidad de las empresas cuando no existen políticas claras sobre la equidad de género.

2. Planteamiento del problema

Los países que forman parte de las Naciones Unidas, en el año 2015 diseñaron la denominada “Agenda 2030” con el fin de alcanzar un equilibrio social, ambiental y económico, mediante acciones voluntarias y universales que generen bienestar y equidad, bajo el lema: “No dejar a nadie atrás”. Para hacerlo, trazaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), los cuales son monitoreados por medio de indicadores a nivel mundial y por países.

En el Informe General emitido por Naciones Unidas, particularmente en la edición especial 2023, con respecto al ODS 5, que busca “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, se menciona:

La igualdad de género no solo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Se han conseguido algunos avances durante las últimas décadas, pero el mundo está lejos de alcanzar la igualdad de género para 2030 (...) Al ritmo actual (...) se calcula que se tardará (...) 140 años en que las mujeres estén representadas en pie de igualdad en puestos de poder y liderazgo en el lugar de trabajo y 47 años en lograr la igualdad de representación en los parlamentos nacionales. Es necesario un liderazgo político, unas inversiones y unas reformas políticas integrales para dismantelar las barreras sistémicas que impiden alcanzar el Objetivo 5. La igualdad de género es un objetivo transversal y debe ser un elemento clave en las políticas, presupuestos e instituciones nacionales (Informe General emitido por Naciones Unidas, 2023, párr.1).

En Colombia, el Departamento de Planeación Nacional (DNP) en junio de 2024 presentó una clasificación, basada en la Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores (2017), en la cual los Objetivos se clasifican en cuatro grupos en función de su avance hacia las metas del año 2030: a) los que muestran un progreso adecuado, b) los que avanzan con lentitud, c) los que no registran cambios significativos, y d) los que presentan un rezago evidente. En el Informe Anual de Avance en la Implementación, se informó que el ODS 5, se encuentra en el grupo b, es decir, su avance no es el esperado. Esto significa que en el país se deben generar más acciones que promuevan la igualdad entre hombres y mujeres para lograr la estabilidad social, ambiental y económica que promueve la Agenda 2030.

El ODS 5 no solo aboga por la igualdad de género en términos de derechos humanos, sino que también es esencial para alcanzar niveles óptimos de productividad organizacional y calidad en el trabajo. La participación equitativa de las mujeres en todos los niveles de gestión y toma de

decisiones es crucial para el desarrollo de entornos laborales más eficientes, inclusivos y sostenibles.

A pesar de los avances, las mujeres continúan enfrentando barreras estructurales, culturales y simbólicas en el campo de la calidad y la productividad. Las limitaciones en el acceso a roles de liderazgo y la persistencia de estereotipos de género son desafíos significativos que impiden su plena participación. Las barreras no solo afectan su crecimiento personal y profesional, sino que también restringen el potencial de transformación de las organizaciones en Colombia y América Latina.

El DNP y los informes internacionales, subrayan que la igualdad de género es clave para los avances en productividad y calidad. En Colombia, eliminar estas barreras no solo contribuiría a mejorar la equidad social, sino también a potenciar la competitividad organizacional y la sostenibilidad económica.

2.1 Antecedentes investigativos del problema

Diferentes autores han realizado investigaciones para evidenciar que, a través de la historia, han existido desigualdades de género en los campos sociales y académicos. Los escenarios abordados varían dependiendo del contexto de cada uno de los países donde se han desarrollado. De igual manera, se evidencian las consecuencias asociadas a los temas relacionados con el género.

En el texto “*Unpacking the Gender System: A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations*” de Ridgeway y Correll (2004), se explica cómo las creencias de género influyen en las dinámicas organizacionales, las expectativas del desempeño de hombres y

mujeres, las interacciones sociales y cómo esto tiene efectos sobre los roles y las oportunidades que las mujeres pueden tener en el campo laboral. Además, mencionan que en algunos contextos persiste la creencia de que ciertas tareas son mejor ejecutadas por un género en particular. Los autores destacan los estereotipos de género que perpetúan la idea de que:

En general, los estereotipos contemporáneos describen a las mujeres como más comunitarias y a los hombres como más agentes e instrumentales. Además de esta dimensión horizontal de diferencia, las creencias de género tienen una dimensión jerárquica de desigualdad de estatus. Los hombres son vistos como más dignos de estatus y competentes en general y más competentes en las cosas que 'más cuentan' (por ejemplo, la racionalidad instrumental). Las mujeres son vistas como menos competentes en general, pero 'más amables' y mejores en las tareas comunitarias, aunque estas tareas en sí mismas sean menos valoradas (Fiske et al., 2002, p.513).

En la publicación científica de Bokser Misses-Liwerant (2020), se plantea que en algunos contextos no se tiene claro que la identidad femenina se construye a través de símbolos, imágenes y conceptos culturales, más que a través de características biológicas o físicas. Esta falta de claridad lleva a que a las mujeres se les atribuyan cualidades inferiores, lo que se convierte en un obstáculo para su desarrollo personal y profesional, relegándolas a ciertas labores, espacios limitados y funciones predeterminadas e inamovibles, como las relacionadas con la familia.

Un ejemplo claro de esta desigualdad histórica se observa en el trabajo de Denda, Paolini y Tirachini (2016), donde se realiza una síntesis de los aportes de tres precursoras en el campo de la administración: Lillian Moller Gilbreth, Mary Parker Follett y Joan Woodward. En su análisis,

se evidencia cómo estas mujeres debían dividir su tiempo entre la academia y el hogar, enfrentando desigualdades frente a sus esposos en cuanto a sus responsabilidades familiares.

Lillian Moller Gilbreth (1878-1972) tenía una compañía con su esposo, pero no se le permitía realizar las tareas de asesoría empresarial. Fue más conocida por el apellido de su esposo que por el suyo, y cuando publicó su primer libro, tuvo que hacerlo bajo el nombre L. Gilbreth, ocultando su género. Mary Parker Follett (1868-1933) vivió en una época en la que las mujeres carecían de derechos civiles mínimos y, junto con Moller, estudió carreras consideradas aceptables para mujeres de su época, principalmente humanísticas.

En pleno siglo XXI, persisten algunas de estas concepciones de género. En el estudio de Alexandra Clavijo (2021), se analiza cómo las condiciones de trabajo, las políticas públicas e institucionales, y las responsabilidades familiares limitan la producción científica de las mujeres investigadoras en universidades de Quito. Este estudio evidencia que, mientras la mayoría de sus colegas hombres pueden seguir trabajando y escribiendo, las mujeres deben dividir su tiempo entre las tareas académicas y las responsabilidades domésticas. Algunas optan por renunciar a la vida familiar o a la maternidad para poder avanzar en su carrera investigadora.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su informe “Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe” de agosto de 2021, evidencia que las mujeres ocupan solo el 15% de los cargos directivos en el mundo empresarial de esta región del mundo, y son propietarias de apenas el 14% de las empresas. Según el presidente del BID, Mauricio Claver-Carone:

La desigualdad de género, particularmente en el mercado laboral, ha obstaculizado el crecimiento económico y el desarrollo social en la región durante demasiado tiempo. Es

por eso que invertir en el liderazgo femenino y promover empresas propiedad de mujeres es fundamental para impulsar un crecimiento sólido y sostenible en toda América Latina y el Caribe (BID, 2021, párr.4).

De igual manera, durante la 68ª Sesión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW68), celebrada en marzo de 2024 en Nueva York, María Fernanda Espinosa, Directora Ejecutiva de GWL Voces para el Cambio y la Inclusión, señaló que solo el 13% de las mujeres han ocupado puestos de liderazgo en las principales organizaciones internacionales desde 1945. La directora de GWL propone la rotación de género en la presidencia de la Asamblea General de la ONU con el fin de reducir la brecha de desigualdad.

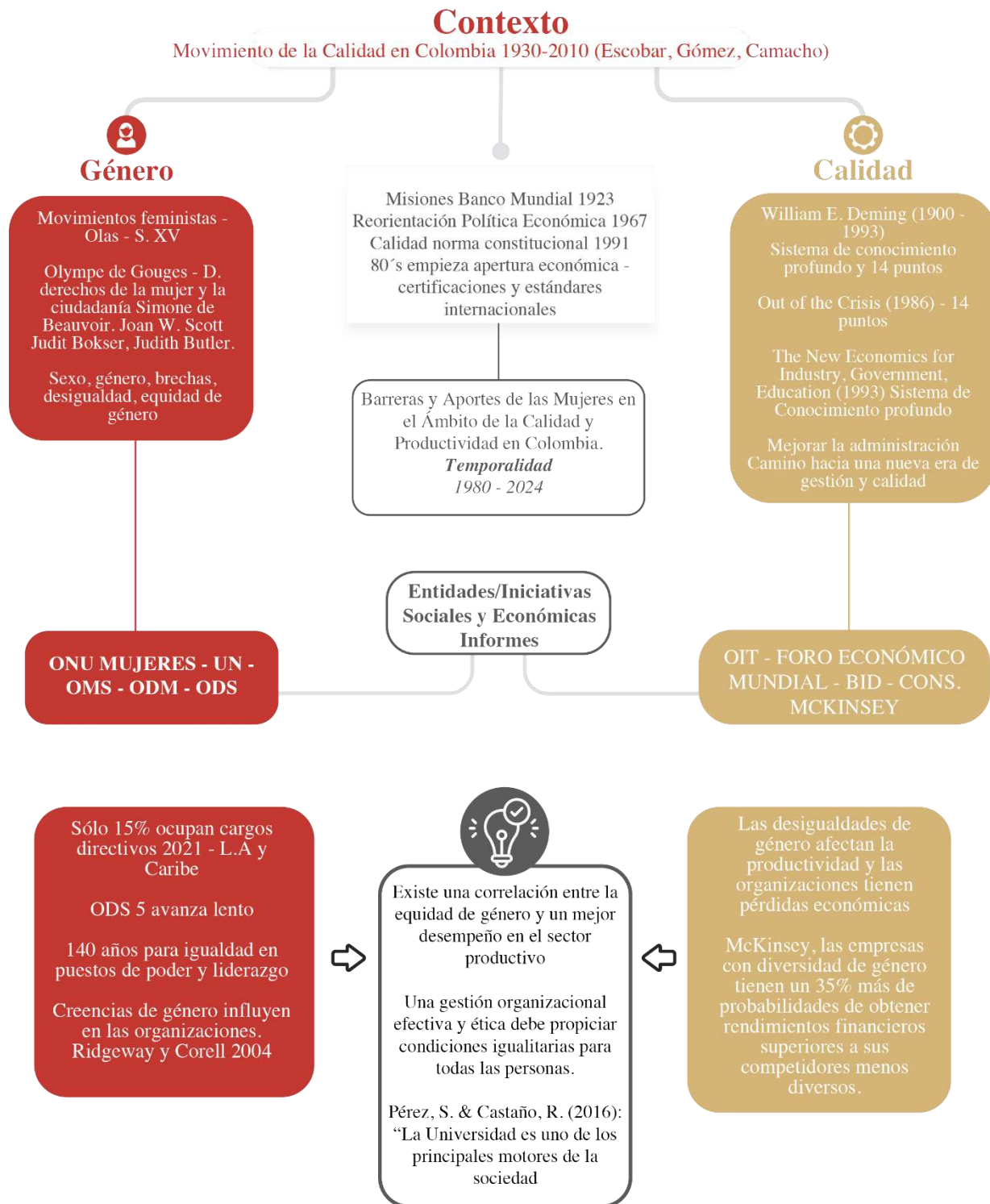
Es por todo lo mencionado que resulta crucial explorar si las creencias de género han sido evidenciadas por las mujeres profesionales en el ámbito de la calidad y productividad, y cuál es la relevancia de promover la equidad de género en las organizaciones que lideran estos procesos.

En el informe *Gender Differences in Education, Skills and STEM Careers in Latin America and the Caribbean*, La OCDE (2025) ofrece un análisis detallado de las brechas de género en el sistema educativo de la región, con especial énfasis en disciplinas como ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM por sus siglas en inglés). El estudio destaca cómo la baja representación de mujeres en áreas técnicas está asociada con currículos no sensibles al género, barreras sociales, y falta de modelos a seguir. Para revertir estas tendencias, se proponen reformas curriculares, iniciativas de mentoría femenina y políticas de inclusión que promuevan la permanencia de niñas y jóvenes en áreas como ingeniería, tecnología y ciencias aplicadas. Estos elementos son fundamentales para aumentar la inclusión de mujeres en roles de calidad y productividad, donde estas competencias son cada vez más demandadas.

En junio de 2025, la OCDE publicó la revisión *Trade and Gender Review of Latin America*, que examina las dinámicas entre comercio, gestión y género en siete países de la región. El informe evidencia que, aunque existen avances legislativos y estrategias públicas, las mujeres continúan enfrentando normas empresariales discriminatorias, barreras a la financiación y segregación ocupacional. Se destaca que la participación de mujeres en cadenas de valor y liderazgo organizacional sigue siendo baja, no por falta de capacidades, sino por estructuras rígidas que no reconocen su aporte. En respuesta, se sugieren políticas organizacionales con enfoque de género, incentivos a la contratación diversa y acompañamiento técnico para mujeres empresarias. Estas recomendaciones son clave en contextos de calidad y productividad, donde el acceso a mercados y redes de negocio es crucial para el desempeño organizacional.

El informe de la CEPAL de marzo de 2025, “Acción para la igualdad, el desarrollo y la paz en América Latina y el Caribe”, revisa las implicaciones de las políticas de género implementadas en la región. Aunque el 70% de los países ha adoptado marcos institucionales para promover la igualdad, el estudio revela que aún persisten brechas estructurales en el acceso al cuidado, liderazgo, justicia y redistribución de tiempo. Estas limitaciones afectan directamente a las mujeres que buscan desarrollarse en sectores productivos. El informe subraya que, sin condiciones materiales y culturales de igualdad, las políticas pierden efectividad. Por ello, se sugiere avanzar en sistemas integrales de cuidados, equidad salarial, y formación en liderazgo inclusivo, para crear un entorno propicio que genere mayor desarrollo profesional de las mujeres.

En la figura 1 que se expone a continuación, se visualiza el problema de estudio.

Figura 1. Contextualización del problema

Nota. *Elaboración propia.*

Con el objetivo de proporcionar el contexto para este estudio, se describirá a continuación el proceso que permitió la implementación de estrategias de calidad provenientes de otros países en Colombia. Para ello, se utilizará como base el texto “El movimiento de la calidad en Colombia 1930-2010. Una mirada desde las políticas públicas” escrito por Miriam Escobar Valencia, Constanza Gómez Villarreal y Miguel Camacho Aranguren en 2017.

Para una visión más amplia de la llegada de la calidad al país, que se describe a continuación, puede observarse el anexo A denominado “Historia de la calidad en Colombia”.

Se identifican tres momentos importantes en la evolución del movimiento de la calidad en el país. El primer momento está relacionado con las misiones del Banco Mundial a Colombia que iniciaron en 1923, utilizando inicialmente los fondos entregados por la separación de Panamá. Estas misiones tenían como fin, el financiamiento de proyectos de infraestructura a todo nivel, que facilitaran la producción y comercialización en diferentes sectores. El segundo momento fue la reorientación de la política económica a partir del Decreto 444 de 1967, para tratar temas relacionados con inversiones, consumos, inflación, políticas fiscales, fomento económico, y la creación de un régimen de cambios internacionales, como esquema mixto de promoción y liberalización de las importaciones de maquinarias e insumos. Y el tercer momento, la calidad como norma constitucional, donde el Estado brindaba las garantías con respecto a los productos y servicios de las empresas nacionales. Desde 1991, la calidad comenzó a cobrar relevancia, posicionándose como una necesidad de las organizaciones para ser competitivas y asegurar su permanencia en mercados cada vez más complejos. En Colombia, a finales de los años ochenta, se inició un proceso de apertura económica con el objetivo de integrar su economía al mercado global y ampliar la variedad de sus exportaciones. Para lograrlo, se implementaron varias medidas, como la adopción de un modelo de economía abierta que implicó la disminución de

aranceles, la estabilización económica mediante ajustes fiscales y monetarios, y reformas estructurales en diferentes sectores, incluido el laboral, diseñadas para incentivar la inversión extranjera. En el caso específico de la diversificación exportadora, se promovieron políticas de competitividad enfocadas en la modernización industrial (Beltrán, 2013).

Retomando el artículo de Escobar, Gómez y Camacho (2017), así fue como comenzó a evidenciarse en Colombia la importancia de la implementación de estándares formalizados, avalados por organismos internacionales, para que las empresas pudieran ser competitivas en mercados globalizados, lo cual también serviría como estrategia de mercadeo. Esto trajo consigo la adopción de nuevas prácticas que impactaron a los sectores productivos, por ejemplo, cambios culturales dentro de las organizaciones. En los años 80 y 90, con la adhesión del país al *General Agreement of Tariffs and Trade* (GATT en inglés) en 1981 y a la Organización Mundial del Comercio (OMC), se adoptó una apertura comercial que trajo implícitamente exigencias de certificaciones a las empresas, iniciando con mayor rigor estos procesos (Ortiz–Uribe, 2006).

El Sistema Nacional de Planeación (SNP) realizó un congreso en agosto de 1986, durante la presidencia de Virgilio Barco Vargas. Actividad fundamental para establecer el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y sentar las bases para la descentralización y la inversión en áreas sociales y económicas del país.

En el Informe del Plan de Economía Social – Planes y Programas de desarrollo económico y social 1987-1990, se hizo referencia a que la política de apoyo a la inversión privada en Colombia promovía el crédito, los incentivos fiscales, la atracción de inversión extranjera, la modernización estatal y el fomento tecnológico.

El Estado delegaba proyectos al sector privado para fortalecer la industria, agricultura, construcción y comercio, impulsando ahorro, inversión, empleo e ingresos. Además, se priorizó el aumento de las exportaciones, consolidando sectores como minería y productos no tradicionales, mientras fomentaba nuevos mercados.

Con estrategias como la estabilidad cambiaria y la modernización del comercio exterior, se buscaba mejorar la competitividad internacional y abrir espacio a los estándares de calidad. En el anexo A, se pueden observar otros momentos claves de esta llegada de la calidad al país.

2.2 Planteamiento del problema

A partir del reconocimiento y avance en la reivindicación de los derechos logrados mediante la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, promulgada por la ONU entre 1947 y 1962, la cual se enfocó en establecer normas y convenciones internacionales para transformar las leyes discriminatorias y concientizar sobre la importancia de esta situación, se podría inferir que se experimentaría un cambio más rápido y significativo. Sin embargo, este proceso ha avanzado de manera gradual.

Aún no se evidencia una representación equitativa del género femenino en los entornos académicos y laborales, lo que pone de manifiesto la necesidad de promover espacios de diversidad e inclusión (Bokser Misses-Liwerant, 2020). Dado lo anterior, resulta relevante explorar la participación de la mujer colombiana en el campo disciplinar de la calidad y productividad, y poder identificar si las participantes en este estudio debieron enfrentar barreras en su acceso a los roles desempeñados.

2.3 Formulación del problema

La pregunta de investigación es: ¿cuáles son las principales barreras y aportes de las mujeres en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia?

2.4 Justificación del problema

Además de lo descrito en el problema de profundización, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha enfatizado la importancia de promover la equidad de género a lo largo de sus diversas publicaciones. En un informe de 2019 titulado "*Women in Business and Management: The Business Case for Change*", la OIT argumenta que las empresas que implementan prácticas inclusivas no solo mejoran la satisfacción y el clima laboral, sino que también experimentan una mejora significativa en su rendimiento organizacional. En el prefacio de la publicación "*Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*", se establece que:

Desde hace más de 100 años, la OIT ha promovido el trabajo decente y productivo para mujeres y hombres en condiciones de libertad, dignidad, seguridad económica e igualdad de oportunidades. La OIT se esfuerza por promover lugares de trabajo más inclusivos y hacer frente a la discriminación por todo motivo, en particular por género, origen étnico, raza, condición de indígena, discapacidad, situación de VIH, orientación sexual e identidad de género, garantizando la igualdad de oportunidades y de trato en el trabajo. La labor de la OIT en este ámbito contribuye a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y al compromiso de no dejar a nadie atrás (OIT, 2022).

Estudios de organizaciones como Heidrick & Struggles y el Foro Económico Mundial (2020) en su publicación "*Diversity Wins: How Inclusion Matters*" afirman que existe una correlación positiva entre la equidad de género y un mejor desempeño en el sector productivo. Según estos estudios, las empresas con políticas inclusivas tienden a fomentar un entorno colaborativo que mejora la toma de decisiones, reduce errores y promueve un ambiente de trabajo innovador. Asimismo, en sus estudios de 2015, 2018, 2020 y la publicación más reciente "La diversidad importa aún más: Los argumentos a favor del impacto holístico". Se refuerza la idea de que la diversidad de género en equipos directivos se asocia con un mejor rendimiento financiero. La consultora agrega:

En un momento en el que las empresas están sometidas a una presión extraordinaria para mantener el rendimiento financiero mientras navegan por un panorama empresarial que cambia rápidamente, crean una cultura interna de transparencia e inclusión y transforman sus operaciones para cumplir con las expectativas de impacto social. La buena noticia es que estos objetivos no se excluyen mutuamente. Al contrario, nuestra investigación sugiere una relación fuerte y positiva entre ellos. Y en un panorama competitivo cada vez más complejo e incierto, la diversidad importa aún más (McKinsey & Company, 2023).

La relevancia de este estudio para el campo de la calidad y productividad se hace evidente al considerar que muchas mujeres en estos sectores enfrentan barreras estructurales y culturales que limitan su participación y desempeño. Esta indagación busca, a partir de las experiencias de las mujeres que han trabajado en el sector, identificar las barreras que enfrentaron a la hora de desempeñar sus roles, y proponer estrategias concretas para mitigarlas, contribuyendo al desarrollo de esta importante área. La responsabilidad de promover estas iniciativas también recae sobre las universidades, como señala Pérez y Castaño (2016): "La Universidad es uno de

los principales motores de la sociedad actual en pleno siglo XXI, no solo en este momento de constantes cambios, sino desde sus orígenes, donde era considerada como el principal referente social" (p.193). De esta manera, la universidad tiene la oportunidad de contribuir a la construcción de espacios de aprendizaje inclusivos que preparen tanto a hombres como a mujeres para asumir su responsabilidad en la creación de entornos laborales y familiares más equitativos, lo que se reflejaría en una sociedad con dinámicas más equilibradas y justas.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar las barreras y aportes de las mujeres en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las barreras que dificultan el desempeño de las mujeres en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia.
- Reconocer los aportes hechos por mujeres en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia.
- Proponer estrategias que podrían facilitar el desempeño de las mujeres en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia.

4. Marco teórico

En este apartado se presentan los textos académicos que sustentan teóricamente esta investigación y que orientan el desarrollo de los objetivos propuestos. Su presentación se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se considera necesario presentar un panorama general sobre los conceptos de sexo, género, barreras, brechas, desigualdades de género y calidad y productividad.

Posteriormente se hace una mirada al camino recorrido por diferentes grupos de mujeres a través de la historia, con el ánimo de posicionarse ámbitos sociales, académicos y empresariales. Además, algunas de las implicaciones de la desigualdad de oportunidades entre el género femenino y el masculino.

4.1 Sexo y género

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 2025, en el aparte definiciones en su página web, define:

“Por sexo se entenderán las características biológicas que definen a los seres humanos como hombres o mujeres. Aunque estos conjuntos de características biológicas no son excluyentes entre sí, puesto que existen personas que poseen características de ambos, tienden a utilizarse como base para diferenciar a los seres humanos en las categorías de hombres y mujeres. En el uso general de muchos idiomas, el término «sexo» significa «actividad sexual», pero a los fines técnicos, en el contexto de las deliberaciones sobre sexualidad y salud sexual, se prefiere la definición precedente” (párr.3).

Con respecto al género, la OMS (2023) en su sitio oficial “Género y Salud” señala que:

El **género** se refiere a los roles, las características y oportunidades definidos por la sociedad que se consideran apropiados para los hombres, las mujeres, los niños, las niñas y las personas con identidades no binarias. El género es también producto de las relaciones entre las personas y puede reflejar la distribución de poder entre ellas. No es un concepto estático, sino que cambia con el tiempo y del lugar. Cuando las personas o los grupos no se ajustan a las normas (incluidos los conceptos de masculinidad o feminidad), los roles, las responsabilidades o las relaciones relacionadas con el género, suelen ser objeto de estigmatización, exclusión social y discriminación, todo lo cual puede afectar negativamente a la salud. El género interactúa con el sexo biológico, pero es un concepto distinto.

De acuerdo con esta descripción, puede inferirse que para este organismo 'hombre' y 'mujer' corresponden a categorías vinculadas al sexo biológico, mientras que 'masculino' y 'femenino' hacen referencia a construcciones sociales asociadas al género.

Por su parte, la historiadora norteamericana y una de las pioneras de la teoría de género y la historia feminista, Joan Wallach Scott, en el texto *"Gender: A Useful Category of Historical Analysis"*, publicado en 1986 en *The American Historical Review*, define que el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basado en las diferencias percibidas entre los sexos. Señala que las relaciones sociales se establecen en función del género, basándose en las diferencias que las sociedades le otorgan a lo femenino y a lo masculino.

Además, plantea que el género también funciona como una herramienta para articular y mantener relaciones de poder, lo cual permite comprender cómo las jerarquías sociales se construyen y perpetúan a partir de las categorías de género.

De acuerdo con lo expuesto por la investigadora y profesora Judith Bokser Misses-Liwerant en el artículo “Mujer y género en el siglo XXI: Perspectivas, implicaciones y dilemas” (2020), se hace cada vez más evidente y necesario que dentro de las diferentes comunidades científicas, se haga una revisión de los conceptos y las diferentes visiones relacionadas al género.

Esta autora destaca que, en los últimos años, se ha observado un avance en los estudios al respecto. Algunos de ellos logrando desafiar las ideas tradicionales y biológicas, suscitando una manera diferente de entender este término de una manera más flexible, abierta y crítica. Todo ello tomando en consideración las experiencias y las interacciones sociales.

La historiadora feminista Joan Scott, argumenta que el género debe entenderse como una categoría útil para el análisis histórico porque sus significados varían según el contexto cultural y temporal, y no pueden considerarse universales ni naturales (Scott, 1986).

María Luisa Tarrés en su artículo “A propósito de la categoría género: leer a Joan Scott”, publicado en el 2013, menciona la contribución de Scott a la teoría de género. Argumenta que, desde su visión de historiadora, destaca la participación de las mujeres en las diferentes disertaciones acerca de la manera como se conjugan las relaciones y las identidades de género, contribuyendo a los debates sobre políticas feministas.

El interés de Scott en la equidad de género nació a partir del análisis que hizo del libro del también historiador Edward P. Thompson: “La formación histórica de la clase obrera en Inglaterra” publicado en 1963. Scott criticó la postura del escritor británico al omitir el papel de las mujeres como trabajadoras y militantes sindicales.

Propone entonces cuestionar la concepción de “hombre universal” concebida desde la historia y la cultura en ese entonces, y que confundía lo humano con lo masculino, excluyendo a las mujeres y a las demás identidades de género.

Scott plantea su trabajo con el objetivo de abrir espacios en las universidades donde las mujeres accedan a posiciones en condiciones de equidad. Esta postura se manifiesta en distintos escritos, entre ellos el artículo “El género: una categoría útil para el análisis histórico” y el libro *Género e historia* (México, 2008), textos que, a pesar de que fueron escritos hace varios años, continúan generando debates en ámbitos políticos y académicos.

En este marco es imprescindible mencionar a una de las teóricas feministas más influyentes de las últimas décadas: Judith Butler. Esta filósofa estadounidense ha ganado reconocimiento por su teoría de la performatividad de género, presentada en su obra “El género en disputa” (1990). A través de esta publicación, Butler ha impulsado profundas discusiones sobre la manera en que se construyen y se experimentan las identidades de género.

Esta disertación la basa en la frase: «No se nace mujer, se llega a serlo» con la que Simone de Beauvoir abre el capítulo dos de su libro “El segundo sexo” (1949). Apoyándose en ella, argumenta que el hecho de haber nacido como hombre o mujer no necesariamente debe determinar la manera como se comportan las personas, sino que se debe aprender a comportarse de cierta manera para encajar en la sociedad.

Todo esto ha abierto la posibilidad para contemplar la forma de concebir la diversidad de las identidades sexuales y de género. Uno de los aspectos más relevantes de su teoría son los actos performativos. Ella argumenta que el género no es una cuestión natural o inherente al ser humano, sino una construcción de orden cultural y social que se repite y se interpreta a través de

actos o interpretaciones (*performance* en inglés). Y como en una obra de teatro, un actor asume un papel específico, de la misma forma que los seres humanos realizan acciones repetitivas y gestos y de esta manera van creando una identidad. Este tipo de reflexiones van abriendo espacios para explorar nuevas posibilidades sobre el género y las formas de concebirlo. Esta perspectiva puede relacionarse con los relatos de las mujeres entrevistadas en esta investigación, quienes expresan formas diversas de habitar sus identidades profesionales y personales, cuestionando estructuras jerárquicas, estereotipos y discursos institucionales que históricamente han limitado la visibilidad y el reconocimiento de su labor en el campo de la calidad y productividad.

4.2 Barreras

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (RAE), el término “barrera” tiene diversas acepciones; sin embargo, para efectos de esta investigación se adoptará aquella que lo define como 'obstáculo'. Esta acepción incluye como sinónimos: impedimento, traba, inconveniente o estorbo, y hace referencia a factores que pueden limitar o dificultar el avance dentro de un determinado proceso.

Con base en la definición semántica de “barrera” y la conceptualización de “género” previamente desarrollada, se explorará a continuación el significado de la expresión “barrera de género” en el contexto del trabajo y las organizaciones.

Según el informe “Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe” elaborado por el Sector de Integración y Comercio del BID, en colaboración con el Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL), su

División de Género y el sector privado (2021), las barreras de género en el contexto laboral se conciben como estructuras y normas sociales que impiden el acceso o la igualdad de condiciones para las mujeres en los mismos términos que los hombres.

Estas barreras incluyen la discriminación directa e indirecta, la falta de políticas de igualdad en las organizaciones y la segregación ocupacional, donde las mujeres son concentradas en roles tradicionalmente "femeninos" que suelen ser menos valorados y peor remunerados.

4.3 Brechas o desigualdad de género

En el documento que recoge la información correspondiente a la XI Conferencia regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe del año 2010, se cita una frase del filósofo hispano mexicano Luis Villoro al respecto del título de este apartado:

La situación desigual de las mujeres constituye un caso especial entre todas las discriminaciones sociales. En efecto, a diferencia de otros casos, no constituyen una clase social, ni un grupo específico; no son una comunidad, ni una minoría social o racial, atraviesan todos los grupos y pueblos y, en todos ellos, son una inseparable mitad. Acabar con las condiciones que han permitido su desigualdad social y política sería, después de la liberación de los esclavos, la mayor revolución emancipadora (párr.3).

Por su parte, ONU Mujeres publica el siguiente texto en su página web, haciendo alusión a dicho fenómeno: La desigualdad de género es un fenómeno generalizado en el que las mujeres carecen de acceso a empleo decente y enfrentan diferencias salariales por motivo de género. En todo el mundo las mujeres y las niñas son privadas sistemáticamente de acceso a la educación y

la atención de la salud, están subrepresentadas en la adopción de decisiones económicas y políticas y son víctimas de violencia y discriminación (ONU Mujeres, 2013).

La publicación Brechas de género y desigualdad: de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2017) del Programa Superando la Violencia contra las Mujeres de este mismo organismo, en alianza con USAID, analiza las brechas de género en Colombia. En ella se destaca la importancia de abordar de manera integral y articulada las acciones y estrategias para reducir las desigualdades de género, considerando la interrelación entre pobreza, educación, empleo, violencia contra las mujeres, autonomía política, desigualdades sociales, culturales y económicas, y salud sexual y reproductiva.

Este documento acentúa la necesidad de reconocer los contextos nacionales y locales para formular políticas públicas efectivas que garanticen los derechos de las mujeres y promuevan su plena ciudadanía. Del mismo modo, enfatiza que dichas acciones deben contribuir al logro de la paz y el desarrollo en Colombia, asegurando la inclusión de todos los actores sociales sin discriminación.

4.4 Movimientos feministas

Estas brechas o desigualdades han provocado que desde inicios del siglo XV las mujeres se hayan pronunciado con el objetivo de lograr un espacio de participación con las mismas condiciones de los hombres dentro de los diferentes campos del desarrollo humano.

Se esperaba que, después de la Revolución Francesa en 1789, se otorgara el estatus de igualdad a ambos géneros, tal como se proclamaba en los ideales de libertad, igualdad y

fraternidad; sin embargo, dicha igualdad se aplicó exclusivamente a los hombres, dejando a las mujeres excluidas de los derechos políticos y ciudadanos.

Como respuesta a esta exclusión, en 1791 Olympe de Gouges redactó la “Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana”, en la que reclamó la igualdad de derechos para las mujeres. Posteriormente, junto con pensadoras como Mary Wollstonecraft, se impulsaron espacios de reflexión y formación orientados a empoderar a otras mujeres en la lucha por la igualdad. Este período marcó el inicio de la primera ola del feminismo (Berdasco, 2018).

Luego a mediados del siglo XIX vino la segunda ola de este movimiento denominada sufragismo que tuvo sus inicios en Estados Unidos y el Reino Unido, con representantes como Elizabeth Cady Stanton y Lucretia Mott, quienes además de promover la lucha por tener espacios intelectuales para las mujeres, buscaban defender sus derechos, y los de los esclavos, pasando así a convertirse también en un movimiento de reivindicación social.

Después de la Segunda Guerra Mundial aparece la tercera ola, donde mujeres como Betty Friedan y Simone de Beauvoir criticaron el sometimiento en el que se encontraba el género femenino, el cual era obligado a priorizar el cuidado de la casa, los hijos y la familia, sobre el suyo propio.

Se considera que, en la actualidad, se encuentra activa la cuarta ola del movimiento feminista, la cual retoma la denuncia de desigualdades históricas e integra problemáticas como la brecha salarial, la violencia de género y otras formas de discriminación. Esto evidencia que, desde los escenarios sociales, académicos, laborales y políticos, las mujeres continúan reivindicando su derecho a una participación igualitaria.

Este panorama pone de manifiesto que, a lo largo de la historia, la limitada participación de las mujeres en ciertos ámbitos podría estar relacionada, en parte, con las responsabilidades de género que les han sido asignadas socialmente, como el cuidado de los hijos y las tareas domésticas. Estas cargas afectan de manera directa su disponibilidad horaria y su acceso equitativo a oportunidades de desarrollo (Bokser Misses-Liwerant, 2020).

Frente a esta realidad, resulta evidente que, a pesar de los avances logrados por los diferentes movimientos feministas a lo largo de la historia, las mujeres aún enfrentan múltiples barreras para su participación equitativa en los distintos ámbitos sociales, incluyendo el mundo del trabajo, la ciencia y la academia.

Estas desigualdades, muchas veces basadas en roles tradicionales de género y estructuras sociales rígidas, siguen generando brechas que dificultan el acceso de las mujeres a trabajos en condiciones justas.

Por ello, esta investigación plantea la necesidad de incorporar un enfoque de calidad y productividad que no solo promueva la eficiencia organizacional, sino que contribuya también a la construcción de entornos laborales más justos e inclusivos.

Como se abordará en el siguiente apartado, esta propuesta se fundamenta en la integración del Sistema de Conocimiento profundo y los 14 puntos formulados por William Edwards Deming (1986), los cuales constituyen pilares esenciales para la transformación organizacional. Más allá de impulsar la mejora continua, estos principios reconocen la importancia de crear condiciones laborales basadas en el respeto, la equidad y el desarrollo humano, lo que los convierte en una base estratégica para repensar la calidad desde una perspectiva integral.

4.5 Calidad y productividad

El referente teórico para este trabajo será el estadístico norteamericano William Edwards Deming. La definición de calidad la propuso en su libro "*Out of the Crisis*", publicado en 1986. La concebía como "la constancia de propósito hacia la mejora del producto y del servicio, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente".

La calidad es entonces para el autor, el resultado de un proceso de mejora continua, que tiene como base los datos para una acertada toma de decisiones. El libro fue originalmente publicado en inglés en 1982, y posteriormente traducido al español en 1986. Incluir esta referencia ayuda a contextualizar históricamente el surgimiento de sus principios y su impacto en la gestión organizacional contemporánea.

La calidad es para Deming, el resultado de un proceso de mejora continua, sustentado en el uso de datos para una toma de decisiones informada y precisa. Su obra *Out of the Crisis*, publicada originalmente en inglés en 1982 y traducida al español en 1986, constituye un hito en la historia de la gestión organizacional, al sistematizar principios que han tenido un profundo impacto en la forma de concebir la calidad en las organizaciones contemporáneas.

Si bien este trabajo no profundiza en el concepto de productividad, se incluye en el título por su relación estrecha con la calidad dentro de los enfoques sistémicos de mejora organizacional. De hecho, en el mismo texto, Deming introduce el término "productividad" como un resultado derivado de la mejora continua, especialmente cuando se abordan aspectos como la optimización de procesos, la reducción de desperdicios y la satisfacción del cliente.

Desde esta perspectiva, productividad y calidad son dimensiones interrelacionadas que comparten fundamentos comunes, aunque el presente análisis se centre principalmente en la segunda.

El Instituto Tramontana de Madrid, dedicado a la formación de profesionales en liderazgo, estrategia y cultura digital, destaca en su página web que “los principios de Deming iluminaron el camino hacia una nueva era de gestión y calidad [...] con una gran orientación hacia el cliente” (Instituto Tramontana, s.f.). Esta referencia evidencia que su pensamiento sigue vigente y la comprensión de las necesidades humanas continúa siendo un eje fundamental para la transformación organizacional.

El enfoque, centrado en las personas, ayuda a construir equipos más fuertes, donde la colaboración, el aprendizaje y la mejora continua impulsan el crecimiento. Al mismo tiempo, valores como el liderazgo y la responsabilidad social conectan la calidad con lo humano. Con esta base, Deming propuso una forma de entender las organizaciones desde una mirada integral: el Sistema de Conocimiento Profundo.

Este sistema lo plantea en su libro "*The New Economics for Industry, Government, Education*" (1993), donde plantea que todas las organizaciones poseen un Sistema de Conocimiento Profundo (*System of Profound Knowledge*) a través del cual, estas comprenden y gestionan su dinámica de manera efectiva.

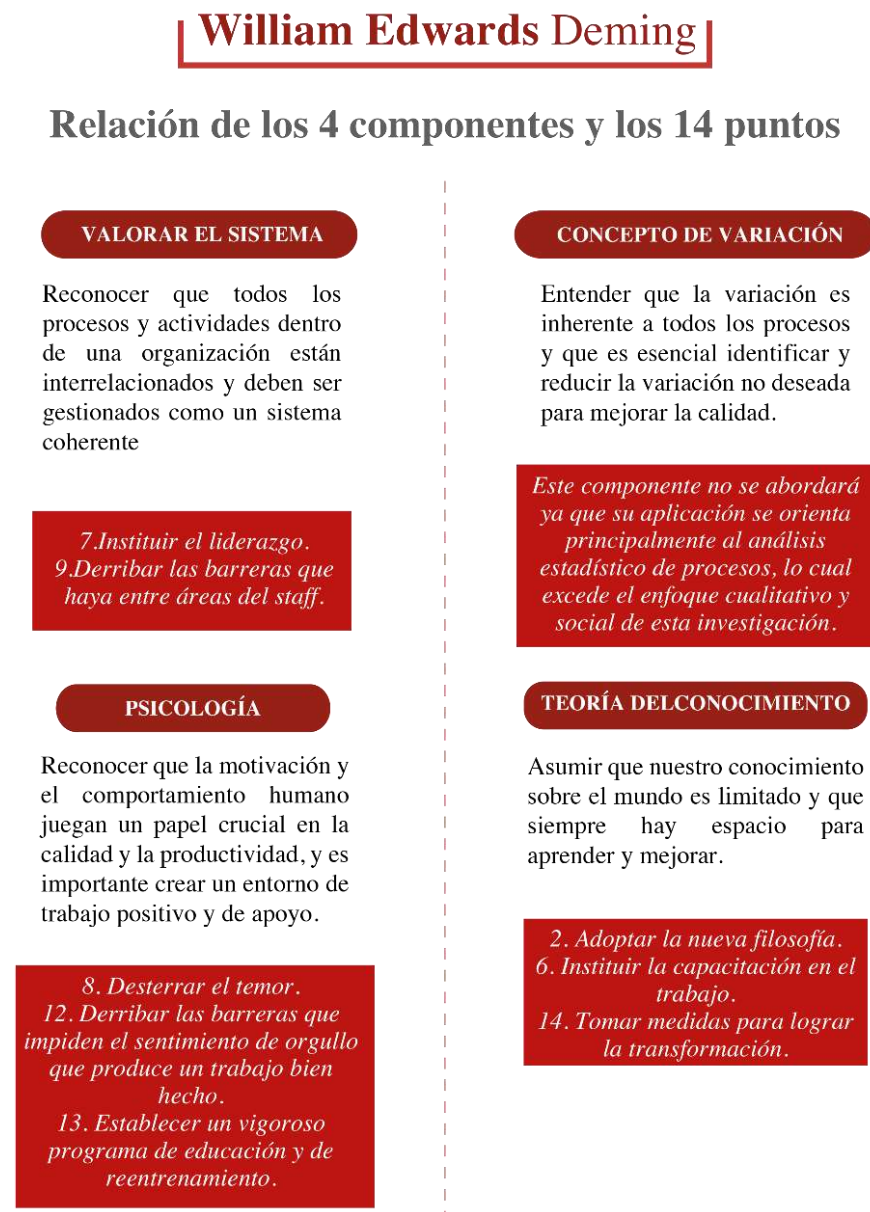
Para ello, Deming estableció cuatro elementos fundamentales: valorar el sistema, el concepto de variación, la teoría del conocimiento y la psicología. Estos aspectos se relacionan estrechamente con los 14 puntos que también propuso, como se mencionó anteriormente.

El Sistema de Conocimiento Profundo permite a las organizaciones gestionar eficazmente sus procesos, mientras que los 14 puntos son los principios que guían a las organizaciones para implementar una mejora continua. Al combinar ambos enfoques, se puede identificar cómo cada uno de los puntos podría estar relacionado con la equidad de género.

Al integrar esta perspectiva, el Sistema de Conocimiento Profundo posibilita identificar brechas estructurales en la participación y reconocimiento de las mujeres, y promover una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad y el aprendizaje compartido (Deming, 1993; Escobar & Mosquera, 2013).

En la figura 2 se muestra la relación entre los componentes del Sistema de Conocimiento Profundo y los 14 puntos propuestos por Deming. Esta articulación constituye un marco analítico fundamental para esta investigación, ya que permite organizar de manera clara las barreras identificadas por las mujeres en las entrevistas, que son una fuente principal de información en este estudio. Además, este marco servirá para proponer acciones y estrategias orientadas a fortalecer aquellos aspectos que promueven el desempeño organizacional.

Muchos otros autores concuerdan con la idea que las organizaciones deben entender que el concepto de calidad ha evolucionado hacia una visión integradora de la gestión donde se conjugan elementos tales como tener en cuenta a todas las partes interesadas y la forma como se relacionan entre sí, al igual que la responsabilidad social y la sostenibilidad, como es el caso de Miriam Escobar y Andrea Mosquera en el artículo “El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel” (2013).

Figura 2. Articulación de los 4 componentes y los 14 puntos.

Nota. *Elaboración propia.*

Dentro de lo que se considera como partes interesadas, ha cobrado cada vez más importancia el talento humano. En el estudio denominado “Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia” (2022), realizado por Miriam Escobar y

Beatriz Agudelo, se resalta la relevancia de la gestión del talento humano, entendida a través del liderazgo, el trabajo en equipo y la participación activa de todo el personal como pilares para la sostenibilidad organizacional.

Son las personas quienes hacen posible el logro de los objetivos propuestos, y por eso es fundamental promover la colaboración y la cohesión en los equipos de trabajo. Todos estos elementos deben integrarse de forma coherente en la cultura organizacional para fortalecer sus procesos y resultados.

Desde esta perspectiva, resulta clave comprender qué motiva a las personas a vincularse con el ámbito de la calidad y productividad. En esta investigación, las entrevistas revelan las razones que impulsaron a las mujeres participantes a involucrarse en este campo.

4.6 Interés para el estudio de la calidad y productividad

Las motivaciones que impulsan a las personas a incursionar en el ámbito de la calidad y productividad pueden ser comprendidas desde autores como Martínez y Fernández (2008), Tünnermann (2013), Malcolm S. Knowles (1990), Jean Lave y Etienne Wenger (1991), Allen et al. (2004), Morley (2013), Leiva & Ríos (2017), Mezirow (2000) y David A. Kolb (1984).

Martínez Vicente & Valls Fernández (2008) en su texto “Aplicación de la teoría de Holland a la clasificación de ocupaciones”, hacen referencia al psicólogo estadounidense John Holland, ampliamente reconocido por sus aportes en el campo de la orientación vocacional y profesional. Este afirma que existe una fuerte relación entre los ambientes ocupacionales y los tipos de personalidad, ya que las personas tienden a elegir entornos laborales que se ajustan a sus

características personales, lo que les facilita poner en práctica sus habilidades, manifestar sus valores y desempeñar un rol con el que se sientan identificados.

De otro lado, Tünnermann (2013) en el texto “Diez respuestas de la educación superior a los desafíos contemporáneos”, habla de la función de las universidades como el espacio donde los estudiantes no solo acceden a los conocimientos académicos, sino como lugares de socialización y de construcción de su identidad profesional. Pero la capacitación en calidad y productividad no se da solo por la vía institucional de cursos, talleres, seminarios, sino también por la influencia de líderes, jefes inmediatos y comunidades de prácticas.

Malcolm S. Knowles (1990) conocido como el padre de la andragogía, en su libro “*The adult learner: A neglected species*”, propone la orientación al aprendizaje como uno de los principios claves sobre la manera como aprenden los adultos. Se refiere a que en esas edades se aprende mejor cuando los temas se relacionan directamente con la vida real y la aplicación práctica, es decir, cuando son más útiles para ayudarlos a desempeñar su labor. Los eventos académicos como diplomados, cursos, talleres entre otros, son de vital importancia para la formación y el aprendizaje de la calidad.

Jean Lave y Etienne Wenger (1991) desde una orientación antropológica y educativa, afirman que el aprendizaje es un proceso social y cultural que se desarrolla a través de la participación en comunidades de práctica, asunto que aplica también para las organizaciones. En el trabajo las personas aprenden mediante la interacción con otros profesionales.

De otro lado, Allen et al. (2004) resaltan que la injerencia positiva de mentores o personas influyentes durante la vida. Las personas ejercen una influencia positiva al reconocer el talento de los demás y motivarlos a desarrollar su trayectoria profesional. En el mundo organizacional

aparece la figura del mentor o entrenador para estas actividades. De acuerdo con Morley (2013) y Leiva & Ríos (2017), la mentoría ha sido reconocida como una estrategia efectiva para favorecer la inclusión de mujeres en campos tradicionalmente dominados por hombres, al facilitar el acceso a redes de apoyo, modelos a seguir y legitimidad profesional.

Mezirow (2000) educador, investigador y fundador de la teoría del aprendizaje transformativo, hace referencia a las situaciones complejas como “experiencias transformadoras”, en tanto permiten identificar momentos críticos en la vida de los profesionales. Estas experiencias pueden generar cambios positivos, al incidir en las formas de pensar, sentir o actuar de quienes las atraviesan.

En la misma línea del autor anterior, David A. Kolb (1984) psicólogo y educador estadounidense, ha sido reconocido por su teoría del “aprendizaje experiencial”. Argumenta que el aprendizaje es un proceso continuo, en el que el conocimiento se crea a través de la experiencia y la reflexión sobre él, permitiendo una comprensión más profunda sobre lo que hace.

4.7 El reconocimiento a la calidad

Diversos enfoques teóricos han explorado cómo el reconocimiento impacta en la motivación, la identidad profesional y la legitimidad dentro de las organizaciones. Entre los autores que han contribuido a este análisis se encuentran Eisenberger et al. (1986), Axel Honneth (1995), Pierre Bourdieu (1991), Víctor Turner (1969), Becher y Trowler (2001) y Nancy Fraser (2006).

Eisenberger y sus colegas (1986) señalan que los reconocimientos en el trabajo fortalecen la motivación y el compromiso de los empleados. Cuando las personas sienten que sus esfuerzos

son valorados por la organización, aumentan su sentido de pertenencia y satisfacción. De igual forma, Axel Honneth (1995) argumenta que el reconocimiento es esencial para que las personas desarrollen una identidad positiva y se sientan valoradas socialmente.

Pierre Bourdieu (1991) explica en diferentes obras, que el capital simbólico proporciona prestigio, reconocimiento y legitimidad. Además, fortalece la autoridad de los individuos dentro de un campo social o profesional. En este mismo sentido, Víctor Turner (1969) planteó que estos rituales desempeñan un papel importante en el fortalecimiento de los lazos sociales y en la afirmación de los valores que fortalecen la identidad y la unidad del grupo.

El reconocimiento no es solo un acto ritual y simbólico hacia otros niveles de la estructura social. Becher y Trowler (2001) son citados por su trabajo sobre el estudio de las comunidades académicas y disciplinares en la educación superior. Afirman que estas comunidades desarrollan sus propios sistemas de legitimidad, en las cuales el reconocimiento entre pares es decisivo para el avance profesional.

Finalmente, Nancy Fraser (2006) afirma que la falta de reconocimiento es una forma de injusticia simbólica, ya que desvaloriza el papel de una persona dentro de su contexto social o laboral. Esto puede impactar de forma negativa la motivación y el sentido de pertenencia de los líderes y colaboradores. Pero también, puede ser visto como una forma de deslegitimar los esfuerzos desarrollados en el campo de la calidad y productividad.

4.8 Calidad desde una perspectiva de género

Los estudios que relacionan género y calidad permiten visibilizar cómo las mujeres enfrentan barreras estructurales y simbólicas en los espacios laborales, incluso en áreas técnicas y

de liderazgo. Autoras como Eagly (2007), Glucksmann (2000), Heilman (2001), y organismos como la OIT (2024) han abordado temas clave como los estereotipos de género, la distribución desigual del trabajo, los sesgos en la evaluación profesional y las formas de violencia que afectan el bienestar y el desarrollo de las mujeres en sus entornos laborales.

Alice Eagly, reconocida por sus investigaciones sobre estereotipos de género, liderazgo y roles sociales, en su obra “Female Leadership Advantage” (2007), sostiene que las mujeres se ven enfrentadas en sus entornos laborales a dudas sobre su desempeño, capacidad de liderazgo y competencia técnica. Denomina como incongruencia entre los estereotipos de género tradicionales, que han asociado a las mujeres con roles de cuidado y soporte. Añade que esta concepción termina por afectar sus posibilidades de ascenso y reconocimiento en la carrera profesional.

Miriam Glucksmann, socióloga británica y experta en estudios y división del trabajo y desigualdad de género, en su libro “Cotton and Casuals” (2000), argumenta que a pesar de que generalmente hay presencia de mujeres en las diferentes áreas de las compañías, se continúan presentando desigualdades en la asignación de tareas y responsabilidades según las categorías de género, ya que las posiciones de autoridad siguen concentradas en los hombres.

En ese sentido, Madeline Heilman (2001) a quien se le reconoce por sus investigaciones sobre “sesgos de género en el lugar de trabajo”, plantea que las mujeres enfrentan un "doble vínculo" ya que deben demostrar continuamente sus competencias y capacidades profesionales de manera más evidente que los hombres, afectando su progreso y reconocimiento laboral.

Además de las autoras mencionadas, sobre el tema de género y calidad, se pueden hallar abordajes institucionales. En el informe de la OIT publicado el 22 de enero de 2024, se plantean

las diferentes formas explícitas y sutiles de discriminación o acoso en los entornos laborales. Es necesario implementar políticas de seguridad y salud laboral para prevenir, la violencia y el acoso en el entorno laboral. Se afirma que las mujeres están más expuestas a experimentar este tipo de situaciones, aún en cargos vinculados con la calidad y productividad.

4.9 Desafíos de género en calidad

Existen numerosos trabajos dedicados al estudio de desafíos relacionados con el género a los cuales se ven enfrentadas las mujeres en sus lugares de trabajo, entre ellos los de Sue (2010), Wolf (1991), Scott (2018), Ellis (1994), Ely & Meyerson (2000), Sandberg (2013) y Lamont (2009).

Derald Wing Sue (2010) psicólogo estadounidense reconocido por sus estudios en temas de racismo, discriminación y microagresiones en contextos sociales y laborales, define que estas últimas son comentarios o comportamientos sutiles, con frecuencia involuntarios, que transmiten mensajes hostiles o despectivos hacia grupos minoritarios, incluidos los relacionados con el género. Y afirma además que refuerzan prejuicios y pueden afectar negativamente a quienes las reciben.

Naomi Wolf (1991) escritora y crítica cultural estadounidense, reconocida por sus análisis sobre la imagen corporal, la cultura y el feminismo, en su libro *“The Beatty Myth”*, señala también que existen prejuicios contra aquellas personas que deciden tener una apariencia ya sea en su forma de vestir o aspecto personal o aquellas que no cumplen con los estándares sociales. Argumenta que los señalamientos a los que se ven expuestas funcionan como una forma de

control social y discriminación, creando barreras para quienes están por fuera de los estándares esperados.

Joan Scott (2018) historiadora y teórica feminista estadounidense, en uno de sus estudios sobre género, poder y política denominado “Gender: A useful category of historical analysis The American Historical Review”, muestra como las mujeres deben enfrentar una gran resistencia al ingresar a campos tradicionalmente dominados por hombres. Esto se debe, según Scott a dinámicas de poder históricas y culturales, que perpetúan las desigualdades.

Al respecto, Albert Ellis (1994) psicoterapeuta estadounidense fundador de la Terapia Racional Emotiva Conductual (TREC), conocido por analizar creencias limitantes y cómo estas afectan el comportamiento, argumenta que algunas personas pueden enfrentar obstáculos generados por las creencias negativas, a veces irracionales, que adoptan sobre sí mismas, lo que limita su desempeño y crecimiento dentro de las organizaciones.

Robin Ely y Debra Meyerson (2000), académicas estadounidenses, especializadas y reconocidas por sus estudios organizacionales y dinámicas de género en el trabajo, encontraron por su parte que para facilitar que las mujeres ocupen espacios de liderazgo, en contextos dominados históricamente por hombres, a menudo deben adoptar posturas fuertes para ser tomadas en serio.

Sheryl Sandberg (2013) quien fue la directora de operaciones de Facebook (ahora Meta Platforms Inc.) entre 2008 y 2022 y activista por la igualdad de género en el trabajo, en su libro *Lean In*, afirma que, en algunos casos, las mujeres pueden enfrentar una competencia interna o falta de apoyo entre ellas mismas. Este fenómeno se conoce como “tira y afloja” o “*queen bee*”

syndrome” podría limitar sus oportunidades de crecimiento y no contar con redes de apoyo mutuo.

Y Michèle Lamont (2009) socióloga, profesora en *Harvard University* y experta en estudios de reconocimiento, legitimidad académica y desigualdad en contextos profesionales, plantea la existencia de “fronteras simbólicas” que definen la legitimidad de los saberes especialmente en carreras técnicas o no tradicionales. Estas fronteras cuestionan la credibilidad de las experiencias profesionales cuando la formación base no se encuentra dentro de las disciplinas dominantes, como las ciencias exactas. Esto representa inequidad en la valoración de las trayectorias profesionales y formación académica de las personas.

4.10 Influencia del género en la trayectoria profesional en calidad y productividad

Se han realizado muchas investigaciones con el fin de establecer de qué manera el género ha incidido en los recorridos profesionales de las mujeres, en aspectos como el acceso a oportunidades de promoción, visibilidad de su labor y el reconocimiento recibido. Algunos de estos estudios son los de Bourdieu (2000), Acker (1990), Martínez & Ochoa (2018), López (2020), Amanda Sinclair (2007), Ridgeway (2001), Kanter (1977), Ely y Meyerson (2000).

Autores como Bourdieu (2000), Acker (1990) han estudiado el tema y han encontrado como las estructuras sociales y organizacionales han perpetuado las desigualdades ente hombres y mujeres incluso en campos técnicos y gerenciales. Y a pesar de que algunas mujeres no han identificado barreras explícitas para ellas en su desarrollo profesional, si existen formas sutiles de exclusión que afectan su reconocimiento, ascenso o visibilidad (Martínez & Ochoa, 2018; López, 2020).

Amanda Sinclair (2007) experta australiana en estudios de liderazgo y género, plantea que los enfoques convencionales de liderazgo han estado regidos por valores masculinos tradicionales y que por esa razón es importante la inclusión de mujeres ya que con sus características contribuirían a propiciar formas más humanas, éticas y sostenibles de liderar. Opina además que el liderazgo no debe eliminar las diferencias de género, sino que puede enriquecerse reconociéndolas y valorándolas.

Cecilia Ridgeway (2001) la socióloga estadounidense en sus estudios sobre desigualdad de género, interacciones sociales y construcción de estatus realizados argumenta que los estereotipos de género se mantienen como referentes culturales arraigados y que ellos afectan la valoración de las capacidades, incluso cuando no hay intención explícita de discriminación.

La también socióloga Rosabeth Moss Kanter (1977) reconocida por sus estudios pioneros sobre dinámicas de poder, género y estructuras organizacionales planteó un concepto denominado Tokenismo que demuestra cómo la baja representación femenina en algunas organizaciones limita su ascenso y somete a las mujeres a adoptar roles simbólicos y a estar bajo una vigilancia constante para que actúen como representantes de su género, es decir lo que culturalmente se ha definido. Esto debilita su legitimidad profesional y refuerza formas sutiles de exclusión.

Y finalmente, Robin Ely (2000) docente universitaria especializada en diversidad, género y cultura organizacional y su homóloga Debra Meyerson (2000) son destacadas por sus estudios sobre cambio organizacional con enfoque de justicia e inclusión. Ellas argumentan que para que exista equidad de género en las organizaciones, se debe establecer, más que una política de inclusión, una verdadera transformación en la cultura organizacional. Esto implica revisar

prácticas cotidianas, estructuras de autoridad y supuestos sobre el liderazgo. Además, se deben no solo valorar sino aceptar las diferencias de género como fuentes de aprendizaje y transformación.

4.11 Perspectiva de género en la gestión de la calidad y la productividad

La incorporación de una perspectiva de género permite ampliar el enfoque tradicional, integrando dimensiones sociales, culturales y humanas que han sido históricamente excluidas. Este enfoque promueve entornos laborales más inclusivos, equitativos y sostenibles, donde la diversidad se reconoce como un valor estratégico para el mejoramiento continuo y la innovación organizacional. Los autores que han escrito al respecto son, entre otros: Nel Noddings (2005), Scott E. Page (2007), Stromquist (2007), Pierre Bourdieu (2000) y los investigadores de ONU Mujeres (2021).

Nel Noddings (2005) filósofa y educadora estadounidense reconocida por su teoría de la ética del cuidado, con aplicaciones en educación, liderazgo y gestión. Sugiere que se valore la empatía, la escucha activa, la construcción de relaciones de confianza y comprender que el cuidado mutuo es la base de toda relación ética y social. Desde una mirada humanista, la calidad no se reduce al control de procesos, sino que se transforma en un compromiso ético con las personas y sus contextos.

Por otra parte, Scott E. Page (2007) politólogo y experto en sistemas complejos, reconocido por su trabajo en la teoría de la diversidad y modelos computacionales aplicados a la toma de decisiones, argumenta que los grupos diversos en cuanto a habilidades, experiencias, formas de pensar y enfoques de resolución de problemas, son más eficaces al momento de afrontar desafíos complejos. Desde esta perspectiva incorpora un enfoque de género aportaría

para que las habilidades de hombres y mujeres se potencian mutuamente, logrando establecer procesos más innovadores e inclusivos.

Además de autores, organizaciones como ONU Mujeres (2021), plantean que si se quiere lograr un cambio transformador en favor de los derechos humanos y la igualdad de género, es necesario promover la participación de las mujeres en espacios liderazgo para que desde sus habilidades, conocimientos y competencias aporten perspectivas diversas que enriquezcan toma de decisiones más equitativas.

Otros autores argumentan que la academia y en especial los docentes también deben concientizarse sobre la importancia de este tema. Nelly P. Stromquist (2007) profesora y reconocida por su trabajo en estudios de género y educación comparada, analizó cómo los procesos de socialización de género en las escuelas afectan la formación académica y las competencias de los estudiantes. Uno de sus hallazgos en la investigación hace referencia a que la falta de formación de los docentes en cuestiones de género contribuye a la reproducción de desigualdades en el aula. Su propuesta es que incorporar una perspectiva de género en la formación académica podría enriquecer la gestión educativa y organizacional, pues promovería reflexiones sobre las diferencias de género.

Pierre Bourdieu (2000) el sociólogo francés en su obra “La dominación masculina” argumentó que las estructuras sociales de dominación se naturalizan a través de lo que llama violencia simbólica, que son formas de poder ejercidas de manera invisible. De acuerdo a sus estudios, algunas personas pueden no percibir desigualdades de género porque han interiorizado como naturales los esquemas culturales de su entorno, lo que permite que la inequidad continúe sin ser reconocida de forma abierta.

4.12 Reconocimiento y legitimación de las competencias femeninas

Las habilidades de las mujeres son percibidas y valoradas considerando el impacto de los estereotipos de género en el reconocimiento de sus capacidades y en su proyección profesional. Entre los investigadores de este tema se encuentran Eagly y Carli (2007), Klenke (2003), María Charles y David Grusky (2004), Martha Nussbaum (2000) y Nancy Fraser (2003).

Eagly y Carli (2007), psicólogas y docentes, explican que las mujeres enfrentan un "laberinto" debido a los obstáculos estructurales y culturales que encuentran en sus trabajos. Mencionan que los sesgos de género se encuentran entre estos obstáculos. Existen expectativas contradictorias sobre cómo deben comportarse las mujeres líderes. Por ejemplo, se espera que sean colaborativas y empáticas, pero también se les exige autoridad y firmeza. Estos sesgos, limitan el reconocimiento de su competencia y en algunos casos sus oportunidades de ascenso.

Mary Klenke (2003) académica especializada en liderazgo femenino y teoría organizacional, estudió las llamadas habilidades blandas. Resaltó la conexión entre las habilidades interpersonales y el liderazgo femenino caracterizado por la colaboración, el empoderamiento y la mejora de procesos organizacionales.

María Charles y David Grusky (2004), socióloga experta en género y educación y sociólogo experto en desigualdad estructural respectivamente, plantean que una de las principales formas de desigualdad estructural que aún existe es la división de roles laborales según el género. Se refieren a las llamadas "preferencias" de género en el trabajo. Lo que significa que muchas ocupaciones continúan organizándose bajo supuestos culturales que asocian ciertas tareas con lo femenino o lo masculino, reforzando lo que ellos denominan como segregación ocupacional.

Martha Nussbaum (2000) filósofa y académica estadounidense, especializada en ética, filosofía política y teoría del desarrollo humano, argumenta que el enfoque de complementariedad de género reconoce que hombres y mujeres pueden aportar desde estilos distintos sin que esto implique una jerarquía entre ellos. Según ella, reconocer la diversidad como un recurso valioso contribuye a enriquecer la toma de decisiones y optimizar la gestión del talento dentro de las organizaciones.

Y por su parte, Nancy Fraser (2003) la filósofa y teórica crítica feminista considera que es posible que una percepción de equidad no siempre significa que no existan desigualdades estructurales. La autora plantea que algunas personas consideran que el entorno laboral ha avanzado lo suficiente como para no requerir enfoques diferenciales por género, pero esto podría ser una especie de 'discurso de igualdad formal' que puede ocultar desigualdades y limitar el avance de las mujeres al no atender los factores específicos que influyen en su desarrollo laboral.

4.13 Representación femenina y proyección futura en el ámbito de la calidad y la productividad

Algunos autores que han investigado acerca de este tema son: Joan Acker y Rosabeth Kanter (1990), Ridgeway (2001) y Ely y Meyerson (2000) y quienes lo hacen par. UN Women (2020), Joan Acker y Rosabeth Kanter (1990) las sociólogas estadounidenses afirman en su libro "Jerarquías, Puestos, Cuerpos: Una Teoría de las Organizaciones Generizadas" que la representación femenina en roles estratégicos ha sido limitada a través de la historia. Y que han existido varios factores que han frenado su avance como son estereotipos de género, segregación ocupacional y el acceso restringido a redes de poder.

Aunque, por otra parte, estudios recientes de organismos internacionales como UN Women (2020), demuestran que la participación femenina, ha crecido en los últimos años, las desigualdades persisten y es necesario visibilizarlas para lograr una representación más equitativa.

Ridgeway (2001) y Ely y Meyerson (2000) argumentan que los avances esperados en el rol de la mujer en los próximos años requieren de un cambio profundo al interior de las organizaciones. Se espera que los estereotipos de género que limitan el acceso al liderazgo sean superados y que las empresas instauren culturas organizacionales más inclusivas y equitativas.

4.14 Acciones para impulsar la inclusión femenina en calidad y productividad

La educación ha sido identificada por múltiples estudios como una de las vías más eficaces para promover la equidad de género en campos tradicionalmente masculinizados como la ingeniería, la gestión de calidad y la productividad. Entre los referentes en este tema se encuentran: Stromquist (2007), organismos como la UNESCO (2017) y CEPAL (2021), Sadker y Zittleman (2009), Clutterbuck y Lane (2016) y Ragins y Kram (2007), Etzkowitz y Leydesdorff (2000), al igual que Billett (2011).

Stromquist (2007), promulga que una educación transformadora no solo transmite conocimientos técnicos, sino que también desarrolla capacidades críticas para cuestionar y transformar las estructuras de desigualdad existentes.

Los organismos UNESCO (2017) y CEPAL (2021) han resaltado la necesidad de incorporar transversalmente la perspectiva de género en todos los niveles educativos, enfatizando el papel clave de las instituciones educativas en la promoción de sociedades más equitativas.

Y por su parte, Sadker y Zittleman (2009) han demostrado que el currículo, las metodologías pedagógicas y el ambiente educativo pueden perpetuar estereotipos de género o convertirse en medios para superarlos, dependiendo de cómo se diseñen e implementen.

Además de la educación formal, hay otro tipo de acompañamientos que ayudan a las personas a desarrollar competencias.

Clutterbuck y Lane (2016) y Ragins y Kram (2007) subrayan que el *mentoring* y el *networking* femenino contribuyen al desarrollo de habilidades profesionales, al acompañamiento emocional y a la apertura de oportunidades dentro de las organizaciones. Estas estrategias no solo benefician a las que reciben mentoring, sino que consolidan comunidades de práctica que rompen el aislamiento profesional femenino.

Etzkowitz y Leydesdorff (2000), al igual que Billett (2011) destacan la importancia del aprendizaje situado y experiencial en contextos laborales reales, como vía para fortalecer las competencias profesionales. Para las mujeres, estas experiencias también ayudan a reducir la brecha de género, al facilitar la inserción profesional temprana y visibilizar su desempeño en entornos tradicionalmente masculinizados.

Ely y Meyerson (2000) y Catalyst (2020) muestran que las empresas con liderazgo diverso y políticas de equidad obtienen mejores resultados financieros, mayor innovación y un ambiente laboral más saludable. Además, la flexibilidad, la mentoría, y la igualdad salarial son factores críticos para la retención y el desarrollo de talento femenino, particularmente en sectores técnicos y de alta exigencia como la calidad y la productividad.

4.15 Liderazgo y habilidades para mujeres en calidad

El liderazgo y el desarrollo de habilidades específicas son elementos clave para la participación efectiva de las mujeres en el campo de la calidad. Diversos estudios destacan que, en contextos históricamente masculinizados, como los entornos técnicos y de gestión, las mujeres requieren fortalecer competencias estratégicas, así como construir estilos de liderazgo propios, basados en la colaboración, la ética y la mejora continua. Este apartado presenta los principales enfoques teóricos sobre liderazgo femenino y las habilidades necesarias para su desempeño exitoso en el ámbito de la calidad. Algunos autores que estudian este tema son: Peter G. Northouse (2021), Paul y Elder (2014), Raúl Carretero Bermejo (2010), Miriam Escobar Valencia (2019), Slotnisky (2016) y ONU Mujeres capítulo América Latina y el Caribe.

Peter G. Northouse (2021) profesor de comunicación y liderazgo de la universidad Southwestern de Michigan, en su libro “Leadership” argumenta que un liderazgo efectivo se caracteriza por la capacidad de influir en los demás para alcanzar propósitos colectivos, lo cual exige tanto conocimientos técnicos como habilidades relacionales y comunicativas.

Por su parte, Paul y Elder (2014), proponen que el pensamiento crítico facilita hacer un análisis profundo de los problemas, identificar causas fundamentales y tomar decisiones basadas en evidencia, actividades recurrentes y necesarias en el campo de la calidad y la productividad.

Raúl Carretero Bermejo (2010) psicopedagogo en su texto “Resiliencia. una visión positiva para la prevención e intervención desde los servicios sociales” cita a Masten (2001) cuando opina que diferentes y numerosos estudios muestran que la resiliencia es un fenómeno común entre las personas que se enfrentan a experiencias adversas y que surge de funciones y

procesos adaptativos normales del ser humano. Esta característica podría resultar útil para que las mujeres logren superar las barreras a las que se enfrentan en este campo.

Miriam Escobar Valencia (2019) investigadora y consultora, en su tesis doctoral hace una reflexión crítica al respecto de este tema.

En la entrevista realizada el 6 de mayo para este estudio, afirma que se reconoce el valor y la presencia de las mujeres en áreas como auditoría y certificación dentro del campo de la calidad, pero se evidencia su escasa participación en espacios académicos, investigativos y de liderazgo. En consultoría, muchas han enfrentado consecuencias personales difíciles por no reflexionar críticamente sobre su actuar. Por ello, se propone una postura epistémica crítica y contextualizada de la calidad, basada en la ética y en la libertad investigativa para evitar prácticas vacías de sentido.

Se reconoce el valor y la presencia de las mujeres en áreas como auditoría y certificación dentro del campo de la calidad, pero se evidencia su escasa participación en espacios académicos, investigativos y de liderazgo. En consultoría, muchas han enfrentado consecuencias personales difíciles por no reflexionar críticamente sobre su actuar. Por ello, se propone una postura epistémica crítica y contextualizada de la calidad, basada en la ética y en la libertad investigativa para evitar prácticas vacías de sentido.

Slotnisky (2016) en su artículo “Transformación digital: Cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución”, argumenta que la transformación digital constituye un proceso adaptativo que optimiza el manejo y la conversión de datos a través de herramientas digitales, generando conocimientos en las personas y aportando valor a las organizaciones, lo cual les permite mantenerse vigentes en un entorno en constante evolución.

ONU Mujeres capítulo América Latina y el Caribe viene desarrollando iniciativas como “Red de mentoras Tu Oportunidad: mujeres fortaleciendo a mujeres para ser agentes de cambios” (2023). Estos espacios debido a que son espacios brindan muchos beneficios a las mujeres ya que les permiten tener referentes cercanos de éxito, y espacios para compartir conocimientos, validar aprendizajes, obtener reconocimiento e incluso acompañamiento emocional donde pueden expresarse con tranquilidad y encontrar apoyo para arriesgarse a liderar proyectos o asumir retos.

4.16 Legado profesional en calidad y productividad

El legado trasciende los logros individuales y se convierte en una fuente de aprendizaje, inspiración y transformación organizacional. Representa una forma de influencia duradera que se materializa en las prácticas, valores y conocimientos transmitidos a través del tiempo. Diversos autores han trabajado sobre este tema desde enfoques psicológicos, organizacionales y educativos, aportando a su comprensión desde distintas perspectivas. Diversos autores han trabajado sobre este tema desde enfoques psicológicos, organizacionales y educativos, como Schein (2010), Bandura (1986), Greenleaf (1977), Duckworth (2016) y Senge (1990).

Edgar H. Schein (2010) el psicólogo y experto en gestión organizacional en su libro “Cultura organizacional y Liderazgo” establece que los líderes dejan un legado en las personas con las cuales se relacionan, a través de los valores y las prácticas que promueven o lideran en las organizaciones. Los legados profesionales trascienden los logros individuales para convertirse en una fuente de inspiración y guía para quienes vienen detrás.

Albert Bandura (1986), psicólogo canadiense-estadounidense quien desarrolló la Teoría del Aprendizaje Social, que luego evolucionó hacia la Teoría Cognitiva Social, argumentó que

gran parte del comportamiento humano se aprende mediante la observación de otros, lo que genera que los individuos que observan pueden adoptar nuevas conductas, lo que permite que el aprendizaje ocurra de manera indirecta, a través de la experiencia ajena.

Robert K. Greenleaf (1977), consultor y alto ejecutivo estadounidense conocido por desarrollar el concepto de “servant leadership”, o liderazgo de servicio, describe este enfoque como transformador ya que pone el bienestar de los demás por encima del poder personal del líder. Este tipo de liderazgo se concibe como empático y centrado en las personas.

Angela Duckworth (2016), psicóloga, investigadora y profesora de la Universidad de Pensilvania en su libro “Grit: The Power of Passion and Perseverance” argumenta que el “grit” traducido comúnmente como constancia o perseverancia con pasión a largo plazo, es un factor clave para alcanzar el éxito.

Peter Senge (1990), en su libro *La quinta disciplina*, plantea la organización como un sistema que aprende y donde la calidad va más allá de simples controles o estándares técnicos; es un enfoque sistémico y cultural que impulsa cambios profundos en la organización y por tanto tiene impactos sociales.

5. Diseño metodológico

Este apartado da cuenta de la ruta metodológica que guió el desarrollo de este estudio, orientado a comprender las vivencias, obstáculos y contribuciones experimentados por mujeres vinculadas al ámbito de la calidad y productividad en Colombia. Por tratarse de una investigación de carácter exploratorio e interpretativo, se optó por un enfoque cualitativo sustentado en un

paradigma que valora la subjetividad, el entorno y los significados construidos por las participantes como ejes fundamentales del proceso de indagación.

El diseño metodológico fue construido en coherencia con los objetivos planteados y con la intención de recoger las perspectivas y trayectorias relatadas por las mujeres participantes. Para ello, se implementó una estrategia de análisis que combinó elementos temáticos y narrativos. Las entrevistas semiestructuradas aplicadas como principal técnica de recolección permitieron recoger relatos significativos a partir de los cuales fue posible identificar obstáculos, estrategias para afrontar desafíos y contribuciones profesionales, enmarcadas en una perspectiva de género y en su impacto dentro del desarrollo organizacional.

En las secciones siguientes se detalla el método seleccionado, la técnica empleada para la recolección de información, las fases desarrolladas durante el proceso investigativo y los instrumentos utilizados en el análisis. El propósito de este capítulo es mostrar el proceso investigativo y presentar de manera precisa las decisiones metodológicas tomadas y su respaldo en el enfoque interpretativo que condujo la investigación.

5.1 Tipo de investigación

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo interpretativo, orientado a comprender en profundidad las experiencias vividas por mujeres que han desempeñado roles en el campo de la calidad y la productividad en Colombia. La metodología adoptada privilegia la exploración de significados, percepciones y trayectorias, reconociendo la complejidad del fenómeno desde la perspectiva de sus protagonistas y enmarcando sus voces dentro de contextos históricos, sociales y culturales.

En el marco de esta investigación se adoptó una postura epistemológica interpretativa, en concordancia con los planteamientos de Burrell y Morgan (1979), quienes proponen un modelo para clasificar la investigación social según su concepción de la realidad y el conocimiento. Desde esta perspectiva, el paradigma interpretativo se caracteriza por el interés en comprender el mundo tal como es vivido por los sujetos, valorando sus significados, percepciones e interacciones en contextos situados. Como lo expresan los propios autores:

El paradigma interpretativo se informa por la preocupación de comprender al mundo tal como es, de entender la naturaleza fundamental del mundo social en el campo de la experiencia subjetiva. Se busca una explicación dentro del territorio de la conciencia y subjetividad individuales, dentro del marco de referencia del participante (Burrell y Morgan, 1979, p.25).

Desde esta óptica, la investigación no tuvo como propósito establecer leyes universales, sino comprender los significados que las personas atribuyen a sus vivencias, a través de sus narraciones, emociones e interacciones cotidianas. Dicha orientación condujo a la elección del enfoque cualitativo y al uso de entrevistas semiestructuradas como técnica principal de recolección de información. Esto permitió comprender las experiencias de cada participante, situadas en sus contextos específicos y atravesadas por trayectorias personales, profesionales y de género.

La investigación cualitativa se caracteriza por su flexibilidad y apertura a hallazgos emergentes, como lo indica Hernández Sampieri (2014), al señalar que este enfoque “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7). Esta flexibilidad metodológica resultó

especialmente pertinente en este estudio, guiando de forma iterativa tanto las categorías de análisis como las decisiones metodológicas adoptadas.

En esa misma línea, García Jiménez, Rodríguez Gómez y Gil Flores (1996) describen la investigación cualitativa como aquella que:

Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos—que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (p.32).

Esta definición resulta coherente con el diseño adoptado en el presente estudio, al centrarse en experiencias personales situadas y en la riqueza de los relatos como fuente de comprensión social. Finalmente, se incorporó el enfoque fenomenológico como base para la interpretación de los relatos. Inspirado en los planteamientos de Husserl (1931), Schütz (1962) y desarrollado en las ciencias sociales por Van Manen (1990), este enfoque propone explorar la esencia de las vivencias, tal como son experimentadas y narradas por quienes las viven. En este caso, permitió comprender el sentido profundo que las mujeres atribuyen a su desempeño en el campo de la calidad y la productividad, reconociendo sus aportes como formas legítimas de conocimiento situado.

Desde esta perspectiva, el enfoque fenomenológico no solo permite describir las experiencias vividas, sino también comprender el significado que las personas atribuyen a esas experiencias en sus propios términos, tal como lo señala Van Manen (1990): “la fenomenología

busca entender cómo se experimenta el mundo, tal como se presenta en la conciencia de quienes lo viven” (p.9). Esta aproximación fue esencial en la investigación, pues permitió acercarse al sentido profundo que cada participante construyó sobre su trayectoria profesional, sus logros y barreras en el ámbito de la calidad y la productividad. Por tanto, los relatos de las participantes fueron comprendidos no solo como insumos informativos, sino como formas válidas de conocimiento contextualizado, atravesado por la subjetividad, el entorno y la reflexión crítica.

5.2 Diseño metodológico

La ruta metodológica de este trabajo se desarrolló en tres fases que dieron cuenta del proceso de ajuste, reorientación y profundización del objeto de estudio. La investigación, inicialmente centrada en analizar la escasa producción académica de las mujeres en el campo de la calidad y productividad, enfrentó limitaciones importantes para acceder a fuentes primarias de información, lo que obligó a redefinir el enfoque de manera estratégica. Este rediseño permitió no solo mantener la pertinencia y viabilidad del estudio, sino también enriquecer su alcance al considerar otras formas de contribución profesional que las mujeres desarrollan en el campo.

5.2.1 Primera fase: exploración inicial y redefinición del problema.

En la etapa inicial de esta investigación, el objetivo fue comprender las razones detrás de la disparidad en la producción académica entre hombres y mujeres en el campo de la calidad y productividad, dado que se evidenciaba una mayor proporción de publicaciones por parte del género masculino.

Para ello, se diseñó una estrategia de rastreo institucional que consistió, en primer lugar, en identificar las universidades del país que ofrecieran programas de posgrado en esta área.

Posteriormente, se envió una comunicación a cada una de estas instituciones solicitando información sobre el número de docentes hombres y mujeres vinculados a dichos programas.

Esta información se cruzaría con los registros disponibles en la base de datos de Publindex, con el fin de establecer una comparación entre la cantidad de publicaciones académicas generadas por hombres y mujeres. Se identificaron 25 universidades. El 15 de agosto de 2024, se remitieron los respectivos correos electrónicos. No obstante, hacia la primera semana de octubre del mismo año, solo una institución había respondido con la información solicitada, lo cual representó una barrera significativa para consolidar esta línea de indagación.

La dificultad para acceder a datos primarios confiables llevó a repensar el enfoque metodológico y reorientar la investigación hacia otras formas de participación profesional de las mujeres en el campo de la calidad y productividad.

Esta reorientación permitió mantener el propósito inicial del estudio, que era indagar sobre la relación entre mujeres e investigación, pero ampliando el alcance a otras formas de contribución en el campo. Para ampliar la información sobre esta etapa, se puede consultar el anexo B, que contiene la carta universidades: datos para producción académica, así como el anexo C, en el que se presenta la base de datos preliminar sobre universidades con programas de calidad y productividad.

5.2.2 Segunda fase: ampliación del objeto y selección de participantes

Ante la escasa disponibilidad de información sobre producción académica, surgió el interés por ampliar el objeto de estudio hacia el desempeño profesional de las mujeres en roles clave del campo de la calidad y la productividad, tales como auditoras, asesoras, consultoras,

docentes, evaluadoras, y por supuesto se mantuvo el rol de investigadora, con el fin de conservar el vínculo con el enfoque inicial del estudio. Esta reorientación permitió observar tanto las barreras como los aportes desde una mirada más amplia, práctica y contextualizada.

Con base en el nuevo enfoque, se inició el proceso de selección de participantes. Las profesionales que hicieron parte de la investigación fueron identificadas mediante muestreo intencional y referenciación sucesiva, atendiendo a criterios de experticia, reconocimiento y diversidad geográfica y sectorial. La aplicación de estos criterios condujo a la conformación de un grupo de mujeres con trayectorias significativas en distintos sectores organizacionales, tanto públicos como privados, lo que enriqueció las posibilidades de análisis.

5.2.3 Tercera fase: análisis interpretativo

Esta última fase correspondió al análisis de las entrevistas, orientado por un enfoque interpretativo y fenomenológico. A partir de las respuestas de las participantes, se procedió a identificar sentidos, significados, emociones y patrones que permitieran comprender sus trayectorias y desafíos en el campo de la calidad y la productividad.

Se realizó una lectura detallada del material, guiada por categorías teóricas y emergentes, manteniendo una perspectiva inductiva que respetara la subjetividad de cada testimonio. Esta fase integró elementos del análisis de contenido, entendido como una técnica para transformar el discurso en unidades analíticas sistemáticas y significativas, tal como lo propone Berelson (1952) y lo retoman autores como Hernández Sampieri, Collado y Lucio (2022). El propósito fue alcanzar una comprensión profunda de las vivencias, desde el punto de vista de las propias participantes y situadas en sus contextos organizacionales y sociales.

A partir de aquí, se desarrollan en detalle los apartados correspondientes a la técnica utilizada, la selección de participantes, la modalidad de entrevistas, el contexto de recolección y los instrumentos de análisis aplicados.

5.3 Técnica para la recolección de datos

En esta sección se describen las decisiones metodológicas adoptadas para la recolección de información, orientadas a garantizar la validez, profundidad y pertinencia de los datos obtenidos. Se detalla el proceso de selección de participantes, los criterios de inclusión, la modalidad de entrevista empleada y el contexto en que se desarrolló el trabajo de campo, en coherencia con el enfoque interpretativo y fenomenológico del estudio.

5.3.1 *Sistema de referencia y significancia*

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo intencional, basado en el sistema de referencia y significancia propuesto por Strauss y Corbin (2002), el cual permite identificar sujetos clave que, por su trayectoria, experiencia o reconocimiento, poseen un valor significativo para la comprensión del fenómeno investigado.

El punto de partida fue la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede San Fernando (Cali, Colombia), donde se consultaron docentes e investigadoras con experiencia en el campo de la calidad. A partir de este grupo inicial se aplicó una estrategia de referenciación sucesiva, frecuente en estudios cualitativos, que consistió en que las primeras participantes sugirieron otras profesionales con trayectorias destacadas. Este procedimiento

favoreció la construcción de una muestra diversa, teóricamente informada y socialmente representativa, que permitió abordar el fenómeno desde múltiples perspectivas.

5.3.2 Selección y número de participantes

Las profesionales fueron contactadas mediante redes académicas, rastreo de perfiles públicos y recomendaciones directas, se obtuvieron datos de 24 profesionales. A cada una se le explicó el objetivo del estudio y se le envió una carta de invitación (anexo D) a los profesionales para participar en el estudio junto con el consentimiento informado, en el que se garantizó la confidencialidad, el uso académico de los datos y la posibilidad de retirarse en cualquier momento (anexo E).

Los criterios de inclusión para la investigación fueron: ser mujer con trayectoria en el campo de la calidad y la productividad en Colombia; haber desempeñado roles de liderazgo en las áreas descritas anteriormente, aceptar participar voluntariamente en una entrevista; y autorizar el uso académico de su testimonio.

5.3.3 Entrevistas semiestructuradas

La técnica principal de recolección de información en este estudio fue la entrevista semiestructurada, debido a su capacidad para captar los significados y sentidos subjetivos que las participantes atribuyen a sus experiencias profesionales. Este tipo de entrevista permite un equilibrio entre la estructura temática definida por la investigadora y la libertad de las entrevistadas para profundizar en aquellos aspectos que consideran más relevantes, lo cual enriquece la comprensión del fenómeno gracias a sus testimonios. La entrevista se diseñó con

base en los objetivos específicos de la investigación, de modo que cada uno de ellos orientó la formulación de las preguntas. En total, se desarrollaron cuatro preguntas por cada objetivo, lo que permitió abordar de manera sistemática los temas centrales del estudio. Este instrumento fue validado por el director y la codirectora del trabajo (anexo F).

Según Ryen (2002), este tipo de la entrevista es especialmente útil en investigaciones cualitativas porque facilita un diálogo reflexivo que no se limita a la recolección de respuestas, sino que propicia la construcción compartida de significados. A través de esta técnica, la entrevistadora actúa como facilitadora del relato, guiando el proceso sin imponerlo, lo que resulta fundamental en estudios donde se busca interpretar vivencias personales en contextos sociales complejos.

Por su parte, Grinnell y Unrau (2010) señalan que las entrevistas semiestructuradas permiten una exploración profunda de las experiencias y percepciones de las personas, al mismo tiempo que garantizan cierta comparabilidad entre los casos, gracias a la guía temática común. Esta dualidad es clave en estudios como el presente, donde se analizan trayectorias diversas, pero con elementos de análisis compartidos.

En esta investigación, las entrevistas fueron diseñadas a partir de los objetivos específicos del estudio y contaron con una guía de temas que orientó el diálogo, sin limitar la espontaneidad ni la posibilidad de profundizar en aspectos emergentes durante la conversación. Esta estrategia se mostró especialmente pertinente para captar las emociones, reflexiones y matices que acompañan las trayectorias de las mujeres en el campo de la calidad y la productividad. Aunque algunas entrevistas se realizaron a través de WhatsApp, ya fuera mediante el envío de archivos de texto o mensajes de voz, o por correo electrónico, en todos los casos se mantuvo una

comunicación fluida con las participantes, lo cual permitió resolver dudas, solicitar precisiones y profundizar en aspectos relevantes del relato. Además, el tono de voz y el contenido emocional expresado en los mensajes o llamadas telefónicas facilitaron la identificación de sentimientos asociados a sus experiencias, por lo que el uso de este medio no representó un obstáculo para captar el componente afectivo y reflexivo de sus respuestas.

5.3.4 *Recolección de datos y contexto de aplicación*

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de entre 60 a 90 minutos, dependiendo del ritmo y profundidad alcanzada en la conversación. En todos los casos, se privilegió la comodidad de las participantes, permitiéndoles escoger el canal y horario de su preferencia. Esta flexibilidad metodológica fue clave para lograr una mayor apertura narrativa, especialmente frente a temas sensibles como las barreras de género, la valoración de sus contribuciones o sus aspiraciones profesionales.

En cuanto a los canales de recolección, se utilizaron tres modalidades principales: entrevistas presenciales grabadas en audio, entrevistas por medio de la aplicación Google Meet y entrevistas digitales realizadas por medio de la aplicación WhatsApp.

La decisión para utilizar esta última herramienta como medio para la realización de entrevistas cualitativas, se basa en que el entorno digital constituye un espacio legítimo de interacción social, con dinámicas comunicativas particulares.

Esta elección se fundamenta en la propuesta de Yus (2021), quien, desde la “ciberpragmática”, plantea que las tecnologías digitales no solo facilitan la comunicación, sino que también la transforman, al incidir en la forma en que se construyen los mensajes, se regulan

los turnos, se expresan emociones y se organiza el tiempo en la conversación. En este sentido, *WhatsApp* se entiende como un entorno comunicativo complejo, que integra lo textual, lo oral y lo visual, más allá de su función como simple herramienta de mensajería.

Desde un enfoque complementario, Cantamutto y Vela Delfa (2023), así como Scribano (2017), destacan que esta aplicación puede generar contextos comunicativos más horizontales, cercanos y espontáneos, lo cual favorece la construcción de vínculos de confianza entre la investigadora y las entrevistadas. Esta mayor familiaridad contribuye a disminuir la rigidez habitual de los espacios formales de investigación. A su vez, como señalan O'Hara et al. (2014), *WhatsApp* refleja nuevas formas de interacción social cotidiana, en las que se expresan estilos actuales de comunicación y relación.

La elección de estos medios tecnológicos para la realización de las entrevistas respondió tanto a las condiciones logísticas de las participantes como al contexto socio tecnológico actual, que ha promovido nuevas formas de interacción comunicativa en la investigación social.

5.3.5 Saturación teórica

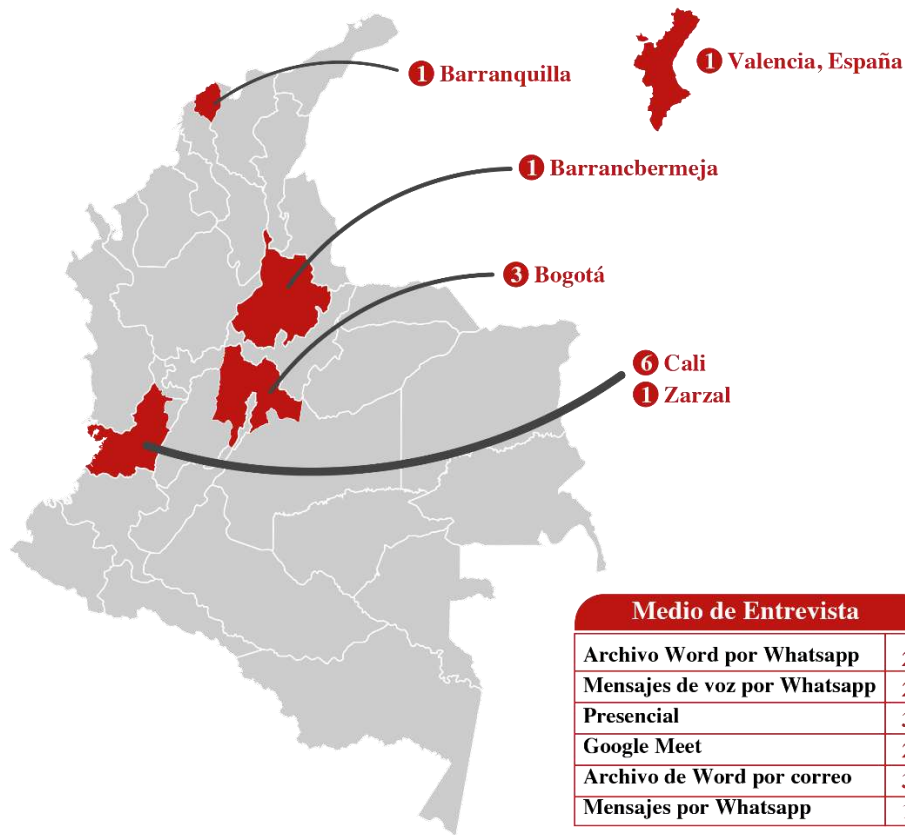
La definición del número de participantes en este estudio respondió al criterio de saturación teórica, principio central en los diseños cualitativos que priorizan la profundidad conceptual sobre la cantidad de casos. Según Sampieri, Collado y Lucio (2022), la saturación se alcanza cuando la información recopilada comienza a ser reiterativa y deja de aportar elementos novedosos al análisis. Este mismo criterio ha sido respaldado por autores como Strauss y Corbin (2002), Flick (2012), Morse (2000) y Sautu (2005), quienes coinciden en que el punto de cierre de la recolección debe establecerse cuando ya no emergen nuevas categorías relevantes.

En esta investigación, el proceso de entrevistas se inició de manera progresiva, conforme se confirmaba la participación de las 24 profesionales seleccionadas. Se observaron señales consistentes de saturación a partir de la entrevista número once, en la que se identificó una reiteración de temas clave ya presentes en los casos anteriores. Las entrevistas doce y trece confirmaron esta tendencia, sin introducir nuevas categorías conceptuales, lo que permitió consolidar el análisis con una muestra diversa y representativa.

Esta decisión se fundamenta en la lógica de saturación progresiva, que considera que la riqueza del material empírico radica en su densidad analítica más que en la cantidad de casos abordados. En ese sentido, se dio por concluido el proceso de recolección con trece entrevistas, criterio coherente con el enfoque fenomenológico adoptado y con el diseño de estudios de caso múltiples que caracteriza este trabajo. En el anexo G se presenta la información sociodemográfica y profesional de cada una de las entrevistadas, lo cual permite contextualizar sus trayectorias y experiencias en el campo de la calidad y la productividad.

De las trece entrevistas realizadas, siete correspondieron a mujeres ubicadas en la ciudad de Cali, tres en Bogotá, una en Barranquilla, una en Barrancabermeja y una en Valencia, España. En el caso de Cali, tres entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial, aprovechando la cercanía geográfica. Las demás entrevistas se realizaron mediante canales digitales, de acuerdo con la disponibilidad y preferencia de cada participante.

La ubicación de las entrevistadas en diferentes zonas permite aproximarse a los diversos contextos institucionales y culturales en los que las mujeres participantes han desarrollado sus trayectorias. La distribución territorial de las participantes se presenta en la siguiente figura.

Figura 3. Mapa de distribución geográfica de las participantes

Nota. *Elaboración propia.*

5.4 Instrumentos de análisis

Este apartado presenta las herramientas conceptuales, técnicas y tecnológicas utilizadas para el análisis de la información recolectada. Se explican las estrategias adoptadas para la codificación y organización del material empírico, la transcripción rigurosa de las entrevistas, así como el papel complementario de la inteligencia artificial como apoyo metodológico en el proceso de interpretación cualitativa.

5.4.1 Estrategia de análisis de datos

El análisis de los datos se realizó a través de un proceso cualitativo de tipo interpretativo, que combinó el uso de categorías a priori, fundamentadas en la revisión teórica, con la identificación de categorías emergentes a partir del contenido expresado por las participantes. En primer lugar, se revisaron aportes conceptuales de autoras reconocidas en los estudios de género, liderazgo y estereotipos, como Alice Eagly, Madeline Heilman, Joan Scott, entre otras, lo que permitió establecer una serie de categorías iniciales relacionadas con las barreras que enfrentan las mujeres en contextos organizacionales.

Posteriormente, se procedió a la lectura detallada y sistemática de las entrevistas, buscando expresiones significativas, emociones compartidas, patrones recurrentes y elementos conceptuales que permitieran establecer correspondencias entre lo dicho por las entrevistadas y las categorías teóricas previamente definidas. En este ejercicio se subrayaron palabras clave y frases que reforzaban dichas categorías o que aportaban nuevos elementos de análisis. Este procedimiento permitió, además, identificar categorías emergentes construidas a partir de las vivencias y formas particulares de nombrar sus experiencias por parte de las participantes, tal como lo argumentan González Miranda (2022) y Galeano (2011), quienes destacan el valor interpretativo del lenguaje situado en contextos sociales específicos.

El análisis se organizó por preguntas, agrupando las respuestas de las entrevistadas. Para cada pregunta se elaboraron matrices de análisis donde se registraron las citas textuales más representativas y se establecieron relaciones entre los discursos y los referentes teóricos. Desde esta orientación fenomenológica, se buscó interpretar el sentido profundo de las vivencias narradas por las participantes, reconociendo los significados que ellas mismas atribuyen a su

desempeño profesional en el campo de la calidad y la productividad. Un ejemplo de matriz de análisis puede consultarse en el anexo H.

5.4.2 *Transcripción de entrevistas*

Las entrevistas realizadas fueron grabadas en audio y transcritas utilizando la herramienta de transcripción automática disponible en Microsoft Word, opción “Dictar > Transcribir” en la versión web del programa. Esta funcionalidad permitió obtener una primera versión del texto diferenciando por locutor, lo cual facilitó la organización inicial del material.

Posteriormente, se realizó una revisión detallada de cada transcripción a partir de la escucha cuidadosa de los audios originales. Este proceso permitió corregir errores de reconocimiento, omisiones o ambigüedades producidas por el sistema automático, garantizando fidelidad con las expresiones reales de las participantes.

Tal como advierten Davidson (2009) y Kowal y O’Connell (2014), el uso de herramientas digitales debe ir acompañado de validaciones manuales rigurosas, especialmente en estudios cualitativos donde el tono, el lenguaje y el contexto son claves para la interpretación. Por ello, se optó por una combinación metodológica entre tecnología y revisión humana, que permitió optimizar el tiempo de transcripción sin comprometer la calidad ni la profundidad del análisis interpretativo posterior.

5.4.3 *Herramientas y software de análisis*

Para el tratamiento del material empírico se utilizaron herramientas digitales que facilitaron la organización, edición y análisis de las entrevistas. Aunque se consideraron opciones

como ATLAS.ti o NVivo, se optó por recursos de uso accesible y manejo flexible, que permitieran realizar un análisis riguroso sin depender de plataformas especializadas. En este marco, se emplearon programas como Microsoft Word y el modelo de inteligencia artificial ChatGPT, integrados como apoyo técnico, estructural y redaccional en distintas fases del estudio.

5.4.3.1 Uso de inteligencia artificial como apoyo transversal al análisis cualitativo.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se hizo uso complementario de inteligencia artificial generativa, específicamente del modelo ChatGPT de OpenAI, como herramienta de apoyo técnico, metodológico y redaccional. Esta herramienta se utilizó de forma asistida y supervisada por la investigadora, quien mantuvo en todo momento el control interpretativo, la toma de decisiones analíticas y la construcción argumentativa del trabajo.

La decisión de utilizar esta herramienta se tomó de manera reflexiva tras evaluar otras opciones disponibles como Atlas.ti, NVivo y MAXQDA. A pesar de que estas plataformas ofrecen potentes funciones para el análisis asistido de datos cualitativos, se priorizó el uso de ChatGPT por la facilidad de acceso a la herramienta, su mayor flexibilidad lingüística, su capacidad para ofrecer acompañamiento argumentativo. Esta elección respondió también al enfoque interpretativo y fenomenológico del estudio, que requiere una atención cuidadosa a la coherencia textual, el sentido contextual y el estilo comunicativo.

El uso de la IA se integró de forma progresiva a lo largo de varias etapas del proceso investigativo. Inicialmente, la investigadora elaboró los análisis preliminares a partir de las entrevistas realizadas, formuló las categorías emergentes y construyó los cuadros y esquemas con base en la información recabada. Posteriormente, la IA fue empleada como apoyo para verificar la coherencia entre las categorías y las citas textuales, mejorar la claridad expositiva, afinar la

redacción y mantener la consistencia estilística en los diferentes capítulos. Se puede ver un ejemplo de revisión en el anexo I.

Así mismo, en algunos apartados específicos, se solicitó apoyo incorporar referencias académicas en formato APA 7 y organizar conceptos dentro de un marco categorial. No obstante, las construcciones teóricas fueron elaboradas directamente por la investigadora con base en sus lecturas, su formación académica y el diálogo con las fuentes. La IA, en estos casos, actuó como una herramienta de edición, articulación y sugerencia, pero nunca como sustituto de la elaboración conceptual.

Todo el acompañamiento fue documentado de manera reflexiva mediante una bitácora específica de uso de IA, con el fin de garantizar la transparencia, la trazabilidad y el cumplimiento ético en el manejo de herramientas tecnológicas. Un ejemplo representativo de la bitácora puede consultarse en el anexo J.

Este tipo de uso se ajusta a los lineamientos éticos propuestos por Floridi y Cowls (2022) y Lindgren (2023), quienes recomiendan un uso responsable de la inteligencia artificial en las ciencias sociales, en el que las decisiones críticas permanezcan en manos del investigador y la IA se limite a tareas de apoyo técnico, estructural o comunicativo.

A continuación, se presenta una síntesis de los principales elementos que caracterizan el diseño metodológico de esta investigación. La siguiente figura resume el tipo de estudio, el enfoque epistemológico, el diseño adoptado, la técnica de recolección, el tipo de análisis y la población participante, de acuerdo con el propósito de comprender las experiencias de mujeres vinculadas al campo de la calidad y la productividad desde una perspectiva interpretativa y fenomenológica.

Figura 4. Ruta metodológica de la investigación

Nota. *Elaboración propia.*

La ruta metodológica trazada permitió abordar con rigor interpretativo el análisis de las experiencias, perspectivas y trayectorias de las mujeres participantes. La articulación entre el enfoque fenomenológico y las entrevistas semiestructuradas posibilitó una comprensión profunda de las barreras, aportes y desafíos que configuran su desempeño en el campo de la calidad y la productividad.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del proceso de análisis cualitativo, organizados según las preguntas de investigación y las categorías emergentes.

6. Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de las respuestas suministradas por las profesionales que participaron en esta investigación, quienes se han desempeñado en el ámbito de la gestión de la calidad y productividad en diferentes roles, sectores empresariales y ciudades en Colombia. Las preguntas formuladas estuvieron alineadas con los objetivos específicos planteados y permitieron indagar, desde una perspectiva cualitativa, tanto los aportes como las barreras o desafíos que han enfrentado en sus trayectorias profesionales.

Este análisis se fundamentó en la identificación de elementos comunes, experiencias particulares y las formas en que estas mujeres han percibido sus espacios laborales, así como las personas con quienes han interactuado en el desempeño de sus roles. Estos elementos contribuyen para tener una perspectiva más amplia y clara sobre la participación de la mujer en este ámbito.

Por otra parte, se mencionan aquellas estrategias que han favorecido su desempeño y las han ayudado a superar barreras, lo que permite identificar algunos componentes necesarios para el fortalecimiento de espacios tanto académicos como laborales que faciliten la equidad de género.

6.1 Surgimiento del interés por la gestión de la calidad y la productividad

La primera pregunta que se hizo a las profesionales hacía referencia a las motivaciones que las impulsaron a incursionar en este ámbito.

Durante el análisis se identificaron siete aspectos que influyeron en ellas para hacerlo: vocación y/o interés personal, formación universitaria, eventos académicos (como cursos, congresos, seminarios, asesorías y afines), empleos, influencia directa de una persona clave, experiencias catalizadoras y evolución en el rol.

6.1.1 *Vocación y/o interés personal*

De acuerdo a Martínez y Fernández (2008) existe una fuerte relación entre los ambientes ocupacionales y los tipos de personalidad. Las personas tienden a elegir entornos laborales que se ajustan a sus características personales, lo que les facilita poner en práctica sus habilidades, manifestar sus valores y desempeñar un rol con el que se sientan identificados.

En tres de las entrevistas realizadas, la calidad y la productividad fueron vistas desde el inicio como un campo afín a los intereses personales de estas profesionales, tal como lo dice Holland. A la primera de ellas, una vez graduada de la universidad, se le presentó la posibilidad de ir a estudiar a Japón, en ese momento se hablaba de los círculos de calidad y ella dijo: “¡Vé que rico! me gustaría entonces estudiar”, además, complementó: “me gustaba el tema de control de calidad estadístico y tenía un buen desempeño académico en esa área” (profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024). Esta docente e investigadora relató que, tras una auditoría en la que se suspendió la certificación de la empresa donde trabajaba, logró no solo entender el propósito de esta, sino conectar “mi vocación por buscar la eficiencia sin perder el sentido y el propósito humano” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025). Y para esta bacterióloga y consultora en calidad, el interés en el campo de la microbiología se despertó en su niñez, lo fortaleció en la etapa del bachillerato y la llevó posteriormente a incursionar en estudios relacionados con la calidad en alimentos (profesional N.º 9, abril 22 de 2025).

6.1.2 Formación universitaria

De acuerdo a Tünnermann (2013), las universidades son espacios donde los estudiantes acceden a los conocimientos académicos, además son un lugar de socialización y de construcción de su identidad como profesionales. En los siguientes casos, tomar asignaturas relacionadas con control de calidad, microbiología o procesos industriales durante sus carreras universitarias, permitió a las entrevistadas interesarse en el ámbito de la gestión de la calidad y productividad.

Estudiar a fondo el tema de los círculos de calidad en la Universidad de Osaka-Japón, fue una experiencia decisiva para el desarrollo profesional de esta ingeniera industrial (profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024). Otra de ellas complementó el interés desarrollado en un ingenio azucarero, con su ingreso como miembro de la primera promoción de la Especialización en Administración de Productividad y Calidad Total de la Universidad del Valle (profesional N.º 6, mayo 6 de 2025). Para la siguiente entrevistada, el interés natural que tuvo en este campo, lo consolidó mediante varios diplomados, dos especializaciones y una maestría (profesional N.º 9, abril 22 de 2025).

Esta ingeniera química señaló que su formación del pregrado la expuso desde el inicio a procesos de manufactura donde la calidad era un tema inherente (profesional N.º 10, abril 23 de 2025). La siguiente interlocutora manifestó que en sus prácticas universitarias participó de un proyecto para mejorar la microbiología del rallado de atún y esa experiencia: “marcó mi gusto por la calidad en la industria por todo el impacto que causa en las personas y en la economía” (profesional N.º 11, abril 25 de 2025). Finalmente, otra de ellas afirmó que su interés surgió: “De manera natural a lo largo de mi formación como ingeniera química” (profesional N.º 13, abril 12 de 2025).

6.1.3 Otros eventos académicos: cursos, congresos, seminarios, asesorías y afines

Este tipo de eventos son de vital importancia para la formación y el aprendizaje de las personas. Malcolm S. Knowles (1990) propone la orientación al aprendizaje como uno de los principios claves sobre la manera como aprenden los adultos. Los temas se relacionan directamente a situaciones de la vida real con aplicación práctica, útiles para ayudarlas a desempeñar su labor. Seis de las profesionales, argumentaron que su participación en este tipo de eventos fue lo que generó el primer acercamiento o acrecentó su interés en los temas de calidad y productividad.

Para la primera de ellas, el interés nació con un curso de evaluadora, el cual consolidó tras asistir a un congreso de gestión del conocimiento patrocinado por la Corporación Calidad (profesional N.º 1, noviembre 29 de 2024). La siguiente menciona que tuvo asesorías y entrenamiento práctico con una empresa de calidad en uno de sus trabajos (profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024). Otra entrevistada relató cómo en la universidad había tomado un curso de control estadístico de la calidad, y de allí partió su interés en el tema (profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024).

La cuarta relató que en el lugar donde se encontraba trabajando, tenían la premisa que el pilar era estandarizar, razón por la cual se capacitó en temas de auditores internos de calidad con la Corporación Calidad y esto llamó su atención (profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024). Para esta ingeniera y consultora, su interés se reforzó cuando fue capacitada y entrenada en las orientaciones japonesas: “tuve entrenamiento a la vez: con los japoneses de la mano del Centro Nacional de Productividad, sobre Normas ISO con INCOLDA y con el ICONTEC” (profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024). Dentro de este aspecto, otra entrevistada manifestó que su interés en los procesos productivos surgió durante su pregrado en ingeniería química (profesional N.º 10,

abril 23 de 2025). Para otra de las profesionales, su motivación se fortaleció tras participar en un proceso exitoso de certificación ISO 9000, como parte de su primera experiencia laboral (profesional N.º 13, abril 12 de 2025).

La formación académica formal constituyó una de las principales rutas de ingreso al ámbito de la calidad y productividad para muchas de las mujeres entrevistadas. Los estudios como diplomados, especializaciones y posgrados les brindaron herramientas técnicas y conocimientos sobre sistemas de gestión, lo que les permitió asumir roles estratégicos en sus organizaciones. La academia permite desarrollar competencias técnicas y consolidar su reconocimiento en contextos profesionales exigentes (Sautu, 2005; Sampieri, 2022), lo cual ha sido ampliamente reconocido como un mecanismo de inclusión y legitimación en campos dominados históricamente por varones (UNESCO, 2017; Scott, 1996).

6.1.4 Empleos

De acuerdo con Jean Lave y Etienne Wenger (1991), el aprendizaje es un proceso sociocultural que se desarrolla a través de la participación en comunidades de práctica, en este caso, son las organizaciones en las han trabajado las entrevistadas. En el trabajo las personas aprenden, a través de la interacción con otros profesionales.

En este sentido, el contacto directo con sistemas de gestión en distintas etapas laborales representó otra vía frecuente de ingreso al campo de la calidad y la productividad, apareciendo como una oportunidad clave que definió el rumbo profesional de estas cinco mujeres.

La primera de ellas desarrolló su interés en calidad mientras coordinaba el área de desarrollo social en una cooperativa que interactuaba con multinacionales, las cuales trabajaban

en el tema de calidad. Más adelante, lideró la implementación de un sistema de calidad junto a una firma consultora, lo que cimentó su ruta profesional (profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024). La siguiente entrevistada atribuye la vinculación a este campo por su primer trabajo en una caja de compensación donde se implementaba la norma ISO 9001, ella menciona: “el primer empleo como que determina el para dónde vas a seguir” (profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

Otra de ellas menciona que desde sus primeros roles administrativos entendió que: “no se trataba de hacer las cosas bien, sino de hacerlas con propósito, dándole sentido a que trabajar con calidad es aplicar mejores prácticas para obtener mejores resultados, lo que puede transformar una organización y su cultura” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025). Para la siguiente participante, fue en su primer cargo donde consolidó su interés en el tema de la calidad. Su crecimiento fue constante a través de formación técnica y gerencial, desempeñándose durante más de dos décadas en aseguramiento de calidad (profesional N.º 9, abril 22 de 2025). Y para esta última entrevistada, en el ejercicio profesional:

(...) me llamó la atención como pequeños ajustes en los procesos, podían generar mejoras significativas, tanto en los resultados como en el ambiente de trabajo, y me di cuenta de que la calidad no era solo la responsabilidad del área técnica, sino que era una cultura que atravesaba toda la empresa, y que tenía un impacto directo en la eficiencia, la sostenibilidad y la satisfacción al cliente (profesional N.º 13, abril 12 de 2025).

En varios relatos, el acercamiento a la calidad se dio desde experiencias laborales en organizaciones que promovían modelos de gestión. Estos fueron espacios de aprendizaje no formal, donde las entrevistadas se familiarizaron con prácticas de mejora continua y estandarización. El aprendizaje contextualizado confirma el valor del conocimiento situado, que,

según Sautu (2005), se construye en interacción con los escenarios sociales reales y no exclusivamente en entornos educativos formales.

6.1.5 *Influencia directa de una persona clave*

El grupo de académicos Allen et al. (2004) resaltan que la presencia de mentores o personas influyentes durante la vida de las personas tiene una gran injerencia positiva al momento de reconocer el talento o incentivar una carrera. La primera de ellas reconoció a Mario Salazar Salazar, como una figura clave en su orientación profesional a quien conoció en un curso como evaluadora. El doctor Salazar ha sido un reconocido referente en Colombia en temas de gestión estratégica y organizacional, y actualmente es el Presidente Ejecutivo de la Corporación Calidad, entidad creada en 1991 con el objetivo de promover la excelencia organizacional en el país (profesional N.º 1, noviembre 29 de 2024).

Otra de ellas menciona que su padre trabajaba como operario en Colgate Palmolive y la motivó para que enviara su hoja de vida. Ella no quería hacerlo ya que su interés era el campo clínico, sin embargo, el hacerlo y poder tener esa experiencia le abrió un nuevo panorama: “Para mí ese giro es muy importante en mi vida, porque me mostró la industria, (...) yo no me veía allí”. También menciona a sus jefes en general, pues considera que ellos le han brindado la oportunidad de ser visible y mostrar así sus capacidades. Vale la pena anotar que uno de los jefes que menciona, es la entrevistada N.º 9 (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

Una de las profesionales compartió una experiencia crucial: una auditoría externa que inicialmente tuvo un resultado negativo, sin embargo, el auditor que la lideró, quien era “rigurosamente técnico”, pero con un “enfoque humanista”, transformó su percepción sobre la

calidad, reforzando su vocación por “buscar la eficiencia sin perder el sentido y el propósito humano” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025). Para la siguiente entrevistada, su interés en el campo productivo y la elección de estudiar ingeniería química, lo atribuye a una tía que estudiaba esa carrera. Posteriormente destacó el papel de Miriam Escobar Valencia como docente inspiradora por su “experiencia y conocimiento”¹ en calidad (profesional N.º 10, abril 23 de 2025).

Otra de ellas, recordó a su primera mentora: la jefe del laboratorio de una atunera donde realizó sus prácticas. Esta profesional, descrita por ella como “inspiradora” y como alguien que “siempre le pone el alma a lo que hace”, fue quien la motivó a interesarse en este ámbito de la calidad (profesional N.º 11, abril 25 de 2025). Y la siguiente entrevistada, se vio influenciada por una líder de calidad que tenía una visión muy estratégica, de quién aprendió que la calidad trasciende la documentación para convertirse en motor del compromiso de los colaboradores y de la competitividad (profesional N.º 13, abril 12 de 2025).

Varias participantes destacaron el papel formador o inspirador de una persona en su trayectoria profesional. Estas figuras actuaron como mentoras, líderes o evaluadores que dejaron huella en su manera de comprender la calidad. Estos referentes abrieron oportunidades y fortalecieron su capacidad de liderazgo. La mentoría ha sido reconocida como una estrategia efectiva para la inclusión de mujeres en campos tradicionalmente masculinizados, al facilitar el acceso a redes de apoyo, modelos de rol y legitimidad profesional (Morley, 2013; Leiva & Ríos, 2017).

¹ Escobar Valencia, es doctora en administración y profesora titular de la Universidad del Valle, ha sido vicedecana de investigación y líder de la maestría en calidad para la gestión de las organizaciones. Es ampliamente reconocida por su labor formativa e investigativa en temas de calidad y productividad y además hace parte como entrevistada en este trabajo.

6.1.6 *Experiencias catalizadoras*

Existen momentos críticos en la vida de los profesionales que ayudan a transformar de manera positiva dicha situación, en la manera de pensar, sentir o actuar de quien los experimenta. El educador, investigador y fundador de la teoría del aprendizaje transformativo Mezirow (2000), se refiere a estas situaciones como “experiencias transformadoras”. En este grupo se ubican aquellas experiencias que funcionaron como punto de inflexión para comprender el valor estratégico de la calidad.

Tras enfrentar una auditoría fallida que resultó en la suspensión de la certificación de la empresa en la que se encontraba, una de las entrevistadas vivió una experiencia transformadora gracias a la guía humana del auditor, esto la llevó a redefinir su propósito (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025). Y para otra de ellas, durante una implementación de un sistema de calidad, comprendió que el compromiso del equipo era más importante que los procedimientos y este entendimiento cimentó su visión de la calidad como cultura (profesional N.º 13, abril 12 de 2025).

6.1.7 *Evolución en el rol*

Para el psicólogo y educador estadounidense David A. Kolb (1984), conocido por su teoría del aprendizaje experiencial, argumenta que el aprendizaje es un proceso continuo en el que el conocimiento se crea a través de la experiencia y la reflexión sobre ella, permitiendo una comprensión más profunda sobre lo que se hace. En esta categoría se agrupa a quienes llegaron a la calidad como consecuencia de procesos de evolución interna en sus lugares de trabajo, sin haberlo planeado explícitamente. En la empresa donde trabajaba la primera de ellas hubo una reestructuración:

Pasamos de ser regional y nos unieron con México y ahora somos Latam, eso generó una cantidad de movimientos en varias áreas, entre ellas calidad. Entonces mi jefe ya pasó a una posición con un alcance mayor, él era para Perú y Colombia, y le entregaron México que es súper grande. Las filiales nuestras de México son muy, muy grandes, entonces al subir ese escalón, pues quedaba como la posición de él y esa posición es la que yo asumí (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

La otra entrevistada fue llamada a apoyar el laboratorio de calidad por una necesidad operativa en su empresa (dificultad con el balance de azúcar), luego de que colaborara en la solución de este problema, y ante un cambio generacional en los directivos de la empresa, quedó a cargo de la dirección industrial (profesional N.º 12, abril 26 de 2025).

Frente a esta primera pregunta, se puede evidenciar que el acercamiento de las profesionales entrevistadas al campo de la calidad y productividad no obedece a una única trayectoria, sino que se configura a partir de una combinación de elementos personales, académicos, laborales y contextuales.

Sus experiencias muestran que este interés fue influenciado por múltiples factores: desde inclinaciones vocacionales y vivencias durante la formación universitaria, hasta la participación en actividades académicas, oportunidades laborales tempranas, el acompañamiento de personas inspiradoras, situaciones decisivas y una evolución progresiva en sus funciones profesionales.

En numerosos casos, ese primer acercamiento se fue fortaleciendo con el tiempo, dando origen a trayectorias orientadas a la mejora continua, la justicia organizacional y la sostenibilidad.

Estos resultados evidencian que el ingreso de las mujeres a este campo ha estado atravesado por procesos diversos y complejos, donde se articulan el saber académico, el aprendizaje en la práctica y el legado de figuras que han servido como referentes.

Reconocer estas trayectorias permite comprender los caminos que conducen a las mujeres a vincularse con la calidad y productividad, al tiempo que resalta la necesidad de consolidar espacios formativos y profesionales que valoren y fortalezcan sus motivaciones, habilidades y aportes desde un enfoque inclusivo y equitativo.

6.2 Aplicación de teorías y metodologías en la práctica profesional

Este apartado presenta el análisis sobre cómo las entrevistadas han aplicado diversas teorías y metodologías del ámbito de la calidad y productividad en sus contextos laborales. Para ello, se combinaron dos niveles de análisis: técnico e interpretativo. El nivel técnico se estructuró a partir de bloques temáticos definidos a priori, que organizan las principales corrientes teóricas, normativas y metodológicas aplicadas por las profesionales. A su vez, se construyeron cuadros comparativos que agrupan autores, conceptos clave, palabras asociadas y ejemplos de aplicación práctica, con el fin de facilitar la comprensión y análisis transversal de los enfoques identificados.

El segundo nivel, de tipo interpretativo, se fundamentó en la lógica categorial propuesta por Diego René González Miranda (2010) y en los aportes de Eumelia Galeano (2008), reconocida especialista en calidad organizacional. Desde esta perspectiva, se identificaron categorías emergentes directamente extraídas del discurso de las entrevistadas, permitiendo comprender cómo las mujeres participantes significan, resignifican y transforman el saber técnico desde sus propias trayectorias.

Todos los cuadros temáticos y las categorías emergentes desarrolladas en este apartado se sustentan en citas textuales tomadas directamente de las entrevistas realizadas. Estas evidencias fueron conservadas íntegramente en el documento, con palabras clave resaltadas en negrilla. Esta estrategia metodológica garantiza la trazabilidad entre el discurso empírico de las participantes y las categorías analíticas formuladas, en coherencia con los principios de transparencia, rigor y fidelidad del enfoque cualitativo interpretativo.

6.2.1 *Análisis por bloques temáticos a priori*

A continuación, se presentan los enfoques teóricos que las entrevistadas han aplicado en sus contextos profesionales. Estas teorías agrupan principios, modelos y filosofías que orientan la comprensión de la calidad y la productividad en distintos sectores. La sistematización de esta información, como se explicó en la introducción de este aparte, se estructuró en seis bloques temáticos definidos a priori, a partir de fuentes académicas. Cada bloque recoge categorías teóricas que permiten identificar las corrientes conceptuales, normativas y metodológicas aplicadas por las profesionales en el desarrollo de sus roles en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia. Los seis bloques comprenden: enfoques clásicos y filosofías de calidad total, sistemas de gestión y normas internacionales, filosofías y modelos contemporáneos de mejora continua y eficiencia, herramientas de gestión y planeación estratégica, metodologías de evaluación y diagnóstico, y dinámicas organizacionales orientadas al trabajo en equipo.

La información recopilada evidencia no solo el dominio técnico de estas profesionales sobre los fundamentos, sino también su capacidad para adaptar y combinar diversas perspectivas teóricas y metodológicas según las exigencias de sus entornos laborales.

6.2.1.1 Enfoques clásicos y filosofías de calidad total. Este bloque reúne en las siguientes tablas, las filosofías fundacionales que dieron origen a los sistemas modernos de gestión de la calidad. Se consideran aquí los aportes de autores como William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum y Kaoru Ishikawa, quienes establecieron principios esenciales como la mejora continua, el enfoque preventivo, la participación del talento humano y el liderazgo directivo. Estas concepciones han sido reconocidas como “enfoques clásicos” por su carácter sistémico y por haber configurado el pensamiento organizacional de la segunda mitad del siglo XX (González Miranda, 2010; Juran, 1999; Deming, 1986).

Estas categorías teóricas permiten comprender cómo se desarrolló la idea de “calidad total” y de qué manera ha sido incorporada progresivamente en la cultura organizacional y en su desempeño operativo. Las profesionales entrevistadas han adaptado estos enfoques tanto a procesos industriales como a sectores de servicios, demostrando su aplicabilidad en proyectos de transformación institucional, innovación técnica y fortalecimiento de capacidades organizacionales.

Tabla 1. *Filosofía de Calidad Total (TQM)*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Deming, W. E. (1986). <i>Out of the Crisis</i> . MIT Press.	La calidad es responsabilidad de toda la organización y se logra mediante la mejora continua de procesos, enfatizando la satisfacción del cliente y la reducción de la variabilidad/Mejora continua, variabilidad, cliente, procesos/También se relaciona con mejora continua y sistemas de gestión.
J. M. (1999). <i>Juran's Quality Handbook</i> . McGraw-Hill.	La calidad es adecuación al uso; se logra a través de la planificación, el control y la mejora continua, con responsabilidad tanto del liderazgo como de todos los niveles de la organización/Adecuación al uso, planificación, control, mejora/Aplicable tanto a TQM como a sistemas de gestión moderna.

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Feigenbaum, A. V. (1991). Total Quality Control. McGraw-Hill.	La calidad es un proceso total que involucra a toda la empresa en el diseño, producción y servicio, siendo clave para la competitividad y sostenibilidad del negocio/Calidad total, organización, competitividad, sostenibilidad/Su enfoque influyó normas como ISO 9001.
Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice-Hall.	La calidad es responsabilidad de todos y debe integrarse en cada etapa del proceso organizacional/Participación, trabajo en equipo, control de calidad/Ishikawa promovió los círculos de calidad como herramienta clave.

Nota. *Elaboración propia.*

(...) Entonces yo entré a este tema por los círculos, aunque en la Universidad había tomado curso de control de calidad estadístico y todo eso, y me había ido muy bien y siempre me gustó, pero me gustó mucho el tema de círculos de calidad. Y entonces nosotros estuvimos 2 años allá y todo el tiempo yo estuve en la Universidad de Osaka estudiando el tema de círculos de calidad(...)" (Profesional N.º3, diciembre 5 de 2024).

Tabla 2. *Cultura de calidad*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.	Implica transformar la cultura organizacional mediante liderazgo, aprendizaje y eliminación del miedo/Mejora continua, liderazgo, cambio organizacional/Su sistema de conocimiento profundo plantea que la calidad requiere un cambio cultural profundo.
Juran, J. M. (1999). Juran's Quality Handbook (5th ed.). McGraw-Hill.	La cultura de calidad se desarrolla con liderazgo desde la alta dirección y con planificación estratégica/Planificación, mejora, compromiso organizacional/Identificó la cultura como eje transversal de la calidad.
Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.	La cultura organizacional guía el comportamiento a través de supuestos compartidos hacia la calidad/Cultura organizacional, liderazgo, valores/Su modelo de tres niveles permite diagnosticar y transformar culturas para lograr calidad.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) ir generando esa cultura de la calidez y de la calidad y sobre todo, que la organización tuviese un orden, como documentarlo, como hacerlo, pero partió de todo trabajo de sensibilización y de concientización nivel de los procesos internos de la organización (…)” (Profesional N.º2, noviembre 27 de 2024).

Asociado con Deming: cambio organizacional, sensibilización y liderazgo.

“(…) Este proyecto no sólo se implementaron indicadores operativos, sino que también se encontraron impactos importantes y generó una transformación cultural hacia la calidad y hacia la responsabilidad compartida (…)” (Profesional N.º 13, mayo 2 de 2025).

Asociado con Deming: transformación cultural, responsabilidad compartida.

Tabla 3. *Cero defectos / Calidad desde diseño*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Crosby, P. B. (1979). <i>Quality is Free: The Art of Making Quality Certain</i> . McGraw-Hill.	La calidad es cumplir con los requisitos desde la primera vez, promoviendo el cero defectos y la prevención en lugar de la inspección/Cero defectos, prevención, cumplimiento, requisitos/Relacionable con prevención de errores en normas modernas.

Nota. *Elaboración propia.*

“Estas normas y estos modelos de calidad, de hacer las cosas bien, la primera vez, se te convierten en hábitos y disciplina” (Profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024). Asociado con Crosby: “hacer las cosas bien la primera vez” → principio de cero defectos.

Tabla 4. *PHVA y PDCA (Ciclo de mejora continua)*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Shewhart, W. A. (1939). <i>Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control</i> . Dover Publications.	El ciclo planificar-hacer-verificar-actuar permite la mejora sistemática de procesos/Mejora continua, control estadístico, retroalimentación/Shewhart propuso el ciclo como método para gestionar científicamente la calidad.

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.	Adaptó y difundió el ciclo PHVA como herramienta de mejora organizacional continua/Ciclo de calidad, gestión, retroalimentación/Enfatizó su uso iterativo como parte del aprendizaje organizacional.

Nota. *Elaboración propia.*

“(...) en la caracterización de cada proceso de las organizaciones, la teoría Deming, acerca del planear, hacer, verificar y actuar, todo eso se hizo de manera participativa con colaboradores directivos.” (Profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024).

Referencia a Deming y la implementación del ciclo PHVA de forma participativa.

“(...)para ese tipo de situaciones, entonces es como muy focalizado, tenemos esa situación y ya hay que trabajar de una manera, digamos, una metodología más estructurada, entonces vamos a hacer un Top KPI o vamos a hacer un PDCA entonces se aplica la metodología para resolver esa esa situación (...)” (Profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

Aplicación directa del ciclo PDCA como herramienta estructurada de mejora continua.

“Durante el proceso de certificación de FSSC 22000 para la planta en la cual trabajo el P-H-V-A fue clave para identificar, gestionar, verificar y estandarizar las actividades”. (Profesional N.º 11, abril 25 de 2025).

Uso del ciclo PHVA en procesos de certificación y estandarización de actividades, en línea con la propuesta de Deming.

Tabla 5. *Herramientas estadísticas de calidad*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice Hall.	La calidad se logra mediante la participación de todos los miembros de la organización, apoyada en herramientas estadísticas y la formación de círculos de calidad para resolver problemas de forma colaborativa/Herramientas estadísticas, participación, círculos de calidad/También aplicable en enfoques modernos de mejora continua.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) también se utilizó mucho herramienta, no solo de la planeación estratégica o el DOFA, sino también el diagrama de Ishikawa por ejemplo (…)” (Profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024).

Uso del diagrama de causa-efecto de Ishikawa, una herramienta estadística clave para el análisis de problemas de calidad.

“El reto está en medir el proceso y poder identificar las variables que tienen oportunidad de mejora”. (Profesional N.º 12, abril 26 de 2025).

Uso de herramientas estadísticas para la identificación de variables críticas en procesos, en línea con la filosofía de Ishikawa.

6.2.1.2. Sistemas de gestión y normas internacionales. Este bloque presenta las normas técnicas y marcos de gestión reconocidos a nivel internacional, como ISO 9001, ISO 21001, FSSC 22000 y otras referentes sectoriales. Estos estándares constituyen pilares para el diseño organizacional orientado a procesos de certificación, estandarización y mejora continua. Desde un enfoque sistémico, promueven la gestión basada en procesos, la documentación estructurada y la toma de decisiones basada en evidencia (ISO, 2015; ISO, 2018).

Las profesionales entrevistadas demostraron su competencia técnica y su liderazgo al aplicar exitosamente estas normas internacionales, adaptándolas a contextos organizacionales diversos. Su experiencia evidencia no solo el dominio de referentes globales, sino también la capacidad de traducirlos a las realidades específicas de cada sector, fortaleciendo con ello la calidad operativa y la inserción estratégica en mercados competitivos (Galeano, 2008).

Tabla 6. Sistema de gestión de calidad (ISO 9001) varias versiones

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements.	La calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos/Características, requisitos, cumplimiento, estandarización, procesos/La definición de calidad de ISO es base para múltiples normas de gestión.

Nota. *Elaboración propia.*

“(...) Entonces, digamos cómo se implementaba primero un proyecto grande, certificación norma ISO, luego un proyecto de implementación de oficinas (...)”
(Profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024).

Implementación de un sistema de gestión de calidad conforme con ISO 9001 como parte de un proyecto organizacional de gran escala.

“(...) fue la certificación de la clínica de la caja de compensación, o sea, implementarles la ISO 9001 para que quedaran certificados como clínica (...)” (Profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

Describe un proceso exitoso de implementación y certificación ISO 9001 en el sector salud.

“(...) en procesos de auditoría interna y externa, con todos los rubros normativos de sistemas de gestión (...)” (Profesional N.º 6, mayo 6 de 2025).

Hace referencia a auditorías alineadas con normas de gestión ISO, incluyendo ISO 9001.

“(...) lideré el rediseño completo del sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001(...)” (Profesional N.º 8, marzo 25 de 2025).

Aplicación directa del modelo ISO 9001 en un rediseño estructural del sistema de gestión de calidad.

“(...) la compañía tenía el proyecto de certificar las plantas ubicadas en la ciudad de Medellín, Cali y Barranquilla, y en la ciudad Medellín fui asignada como auditora líder para desarrollar todas las actividades necesarias para la certificación en ISO 9001 (...)” (Profesional N.º 9, abril 22 de 2025).

Relata la experiencia como auditora líder en certificación ISO 9001 en múltiples sedes industriales.

“(...) Implementación de SGC basados en la norma ISO (...)” (Profesional N.º 10, abril 23 de 2025).

Referencia directa a sistemas de gestión de calidad desarrollados conforme a la norma ISO 9001.

Tabla 7. *Sistema de gestión de inocuidad alimentaria (FSSC 22000)*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
GFSI. (2020). Global Markets Programme – Food Safety. The Consumer Goods Forum.	La calidad en seguridad alimentaria implica cumplir con estándares internacionales que aseguren la inocuidad en toda la cadena de suministro/Inocuidad, estándares internacionales, seguridad alimentaria, certificación/ Relacionada con los sistemas ISO y la certificación en industrias alimentarias.

Nota. *Elaboración propia.*

“(...) lo que tiene que ver con que las instalaciones cumplan buenas prácticas, todo el diseño sanitario, cómo van a ser los planes de limpieza y desinfección, cómo vamos a hacer el monitoreo del producto en proceso, del producto terminado (...)” (Profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

Referencia directa a prácticas esenciales en la implementación de un sistema de inocuidad bajo estándares como FSSC 22000, incluyendo BPM y control de procesos en planta.

“(...) Durante el proceso de certificación de FSSC 22000 para la planta en la cual trabajo el P-H-V-A fue clave para identificar, gestionar, verificar y estandarizar las actividades (...)” (Profesional N.º 11, abril 25 de 2024).

Cita que articula la certificación FSSC 22000 con el uso del ciclo PHVA para la gestión estructurada de inocuidad alimentaria.

Tabla 8. *Sistemas de inocuidad alimentaria / Codex Alimentarius*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
FAO/WHO. (2009). Codex Alimentarius: Basic texts on food hygiene. FAO & WHO.	La calidad alimentaria se refiere a asegurar la inocuidad, integridad y trazabilidad de los alimentos para proteger la salud del consumidor/Trazabilidad, inocuidad, integridad, protección al consumidor/Aplica a seguridad alimentaria y calidad del producto final.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) no solo logramos tres certificaciones importantes: Calidad, Buenas Prácticas de Manufactura e Inocuidad Alimentaria (…)” (Profesional N.º 8, marzo 25 de 2025).

Hace referencia explícita al cumplimiento de normativas relacionadas con inocuidad alimentaria, principio central del Codex Alimentarius, que establece estándares para proteger la salud del consumidor.

Tabla 9. *Sistema de gestión para organizaciones educativas – ISO 21001*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
ISO 21001:2018 – Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use. ISO.	La calidad en organizaciones educativas se concibe como la capacidad de satisfacer los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios, mediante procesos sistemáticos de mejora continua, gestión basada en evidencia y liderazgo centrado en el aprendizaje efectivo y equitativo/Gestión educativa, mejora continua, aprendizaje efectivo, necesidades del estudiante, evaluación de desempeño, inclusión, enfoque basado en procesos

Nota. Elaboración propia.

“(…) me fui al aseguramiento de productos académicos, entonces habilitación de programas académicos, acreditación de programas académicos (…)” (Profesional N.º5, diciembre 2 de 2024).

Corresponde al enfoque de gestión de calidad en educación superior, asociado con los lineamientos de evaluación, mejora y aseguramiento contemplados en ISO 21001.

“(…) En los procesos académicos en la definición de los currículos de los posgrados en modalidad presencial, extensión y virtual (…)” (Profesional N.º6, mayo 6 de 2025).

Describe procesos sistemáticos de diseño curricular y modalidades formativas, en línea con el enfoque por procesos y la satisfacción de necesidades educativas que promueve ISO 21001.

Tabla 10. *Gestión de seguridad de la información (ISO 27000)*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
ISO y la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC)	La calidad en gestión de la seguridad de la información se basa en preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, garantizando cumplimiento con requisitos legales y regulatorios/ seguridad de la información, confidencialidad, integridad, disponibilidad/Se vincula con estándares de calidad en entornos digitales y organizacionales.

Nota. *Elaboración propia.*

“(...)certificaciones complementarias como la ISO 27000, o sea como que viendo realmente con el salto completo como empezábamos a fortalecer la gestión de diferentes ámbitos de la calidad(...)” (Profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024).

Hace alusión explícita a la certificación en ISO 27000 como parte del fortalecimiento integral de la gestión de la calidad, incluyendo la dimensión de seguridad de la información.

6.2.1.3 Filosofías y modelos contemporáneos de mejora continua y eficiencia. Este bloque agrupa los enfoques modernos que han evolucionado desde el control de calidad tradicional hacia sistemas más ágiles, enfocados en la eficiencia operativa, la eliminación de desperdicios y la toma de decisiones basada en datos. Modelos como Lean, Six Sigma, Business Process Management (BPM) y el pensamiento basado en riesgos se articulan con principios de mejora continua, empoderamiento del talento humano y orientación al cliente (George, 2002; Pande et al., 2000; Hammer & Champy, 1993).

La aplicación de estas metodologías por parte de las profesionales entrevistadas evidencia una apropiación sólida de herramientas técnicas avanzadas, integradas con criterios estratégicos de productividad. Sus experiencias reflejan cómo estos enfoques han sido implementados con

éxito en sectores industriales, laboratorios, entidades educativas y organizaciones sociales, demostrando su capacidad para adaptar modelos contemporáneos a contextos diversos con resultados sostenibles.

Tabla 11. *Lean Six Sigma*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Motorola / Taiichi Ohno/George, M. L. (2002). Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with Lean production speed. McGraw-Hill.	La calidad se logra a través de la eliminación de desperdicios y la estandarización de procesos para alcanzar una eficiencia operativa centrada en el cliente/Mejora continua, eficiencia, cliente, desperdicio/Modelo ampliamente aplicado en manufactura y servicios por su enfoque integral en calidad y productividad.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) Después empezamos a aplicar temas de mejoramiento, después de haberlas tendido estandarizadas y en mejoramiento, usamos el mejoramiento normal inicial, pero ya después empezamos a aplicar hace 8 años temas de Lean Six Sigma (…)” (Profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024).

Aplicación explícita de la metodología Lean Six Sigma en procesos de mejora continua y estandarización.

“(…) En el laboratorio, medir las pérdidas de sacarosa y encontrar las oportunidades de mejorarlas es un buen ejemplo de calidad y productividad (…)” (Profesional N.º12, abril 26 de 2025).

Describe un ejercicio de mejora operativa basado en medición y reducción de pérdidas, alineado con principios de Six Sigma y enfoque en productividad.

“(...) la implementación de la metodología Lean en una línea de producción...”

“...partimos de un mapeo de valor para identificar cuellos de botella (...)” (Profesional N.º

13, mayo 2 de 2025).

Uso directo de herramientas Lean como el mapeo de valor, con objetivo de reducir desperdicios y optimizar el flujo de producción.

Tabla 12. *Lean Six Sigma - Ciclo DMAIC*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
General Electric / Motorola/ Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). The Six Sigma Way. McGraw-Hill.	DMAIC es un ciclo estructurado para la mejora continua que permite definir, medir, analizar, mejorar y controlar procesos críticos/DMAIC, mejora estructurada, medición, control/Este enfoque forma parte del despliegue estratégico de Six Sigma en grandes corporaciones.

Nota. *Elaboración propia.*

“(...) por ejemplo, se utiliza mucho lo que es el DMAIC que es el de definir, identificar, medir, actuar y controlar (...)” (Profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

Referencia explícita al uso del ciclo DMAIC como metodología estructurada de mejora continua dentro del enfoque Six Sigma.

Tabla 13. *Priorización basada en riesgo*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
No tiene un único autor, es un concepto y una práctica que se ha desarrollado y aplicado en diversos campos	La identificación, evaluación y control de riesgos mejora la toma de decisiones y evita desviaciones/Gestión de riesgos, prevención, mejora continua/Introducido como requisito clave en la versión 2015 para fortalecer el pensamiento basado en riesgos.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) nosotros tenemos una matriz de criticidad en el que te dice si el equipo es clase A, B o C... A es que te para el negocio, es crítico por seguridad, es crítico por calidad (…)”
(Profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

Hace referencia al uso de herramientas de análisis de criticidad y categorización de riesgos, coherente con la priorización basada en riesgos establecida en la ISO 9001:2015.

Tabla 14. Herramientas de análisis de causa – Espina de pescado

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Ishikawa, K. (1986). Guide to quality control (2nd ed.). Tokyo: Asian Productivity Organization	La espina de pescado permite identificar, clasificar y visualizar sistemáticamente las causas potenciales de un problema. Facilita el análisis de causas raíz, especialmente en entornos de mejora continua y control de calidad/Causa-efecto, espina de pescado, análisis de problemas, calidad total, mejora continua, Ishikawa, análisis de causas raíz/ Aunque es ampliamente conocida como “espina de pescado” por su estructura visual, esta herramienta fue originalmente concebida por Kaoru Ishikawa dentro del enfoque de calidad total en Japón. Se utiliza especialmente en equipos de trabajo para analizar de manera participativa las causas de un problema de calidad

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) a partir de ese diagnóstico aplicamos herramientas como 5S, estandarización de procedimientos y análisis de causa raíz principalmente Ishikawa y los 5 porqués para abordar problemas de calidad recurrentes.” (Profesional N.º 13, mayo 2 de 2025).

Referencia directa al diagrama de Ishikawa como herramienta de análisis de causas raíz, en coherencia con el enfoque de mejora continua y calidad total.

Tabla 15. Herramientas de análisis de causa – 5 porqués

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press.	La técnica de los '5 porqués' permite identificar la causa raíz de los problemas para evitar soluciones superficiales/Causa raíz, análisis, mejora continua/Método simple y efectivo muy usado en manufactura y servicios.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) a partir de ese diagnóstico aplicamos herramientas como 5S , estandarización de procedimientos y análisis de causa raíz principalmente Ishikawa y los 5 porqués para abordar problemas de calidad recurrentes (...)” (Profesional N.º13, mayo 2 de 2025).

Aplicación directa del método de los “5 porqués” como herramienta para identificar causas raíz y mejorar procesos, conforme al enfoque de mejora continua propuesto por Sakichi Toyoda y documentado por Ohno.

Tabla 16. *Gestión visual y cultura organizacional – 5S*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Hirano, H. (1995). 5 Pillars of the Visual Workplace. Productivity Press.	5S es una metodología de organización del espacio de trabajo que promueve la disciplina, la limpieza y la eficiencia/Organización, limpieza, disciplina, productividad/Favorece la estandarización y el compromiso del personal con la mejora continua.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) yo aplique una metodología que adoro. Si a mí me dicen, entre todo lo que usted aprendió, dígame ¿cuál es más efectiva? 5S, con lo sencilla que es, ¡el impacto en la gente! (...)”. (Profesional N.º3, diciembre 5 de 2024).

Aplicación directa de la metodología 5S para transformación cultural.

“(…) Primero partimos de un mapeo de valor para identificar cuellos de botella y actividades que no generaban valor y a partir de ese diagnóstico aplicamos herramientas como 5S (...)” (Profesional N.º13, mayo 2 de 2025).

5S como herramienta inicial dentro de una estrategia Lean para generar cultura organizacional.

Tabla 17. *Business Process Management (BPM)*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Hammer, M., & Champy, J. (1993). <i>Reengineering the Corporation</i> . Harper Business.	La gestión por procesos enfatiza la alineación de las actividades organizacionales con los objetivos estratégicos mediante el diseño, documentación y mejora de procesos. Procesos, alineación estratégica, eficiencia, modelamiento/ Base para modelos de calidad basados en procesos y mejora estructural.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) En una empresa de tecnología...rediseñamos procesos con enfoque en BPM y logramos no solo la recertificación, sino también una mejora del 30% en eficiencia operativa y una reducción significativa en los tiempos de respuesta al cliente (...)” (Profesional N.º8, marzo 25 de 2025).

Aplicación explícita del enfoque de gestión por procesos – BPM – con resultados medibles en eficiencia y servicio al cliente.

Tabla 18. *Control estadístico de calidad (SQC)*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Juran, J. M. (1999). <i>Juran's Quality Handbook</i> . McGraw-Hill.	El control de calidad basado en estadísticas permite monitorear, evaluar y ajustar procesos para cumplir con estándares definidos/Control estadístico, variabilidad, cumplimiento/Fundamento de la mejora científica en calidad desde la primera mitad del siglo XX.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) Con gran alcance, todo el proceso de control estadístico de procesos, con grandes resultados en productividad, principalmente en ámbitos manufactureros (...)” (Profesional N.º 6, mayo 6 de 2025).

Aplicación concreta del control estadístico de calidad – SQC – en procesos manufactureros con resultados en productividad.

Tabla 19. *Mejoramiento de la calidad en laboratorios farmacéuticos*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Juran, J. M. (1999). Juran's Quality Handbook (5th ed.). McGraw-Hill.	La calidad es "adecuación para el uso", lo que implica que los productos y procesos deben cumplir con los requisitos del cliente, garantizar seguridad y funcionar de forma confiable, especialmente en contextos sensibles como el farmacéutico/Laboratorios farmacéuticos, procesos sensibles, mejora continua, fiabilidad, cumplimiento normativo, reducción de errores.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) Había trabajado en adecuación de laboratorios de microbiología (…) y me invitaron a dar una charla sobre cómo organizar un laboratorio de microbiología (…)” (Profesional N.º5, diciembre 2 de 2024).

Muestra experiencia práctica en calidad aplicada a laboratorios microbiológicos, clave para entornos farmacéuticos.

“(…) En modelos de mejoramiento de la calidad en laboratorios farmacéuticos (…)” (Profesional N.º6, mayo 6 de 2025).

Referencia explícita a la implementación de modelos de calidad en el contexto farmacéutico.

6.2.1.4 Metodologías aplicadas en la práctica profesional. Esta segunda parte del análisis técnico recoge las metodologías empleadas por las entrevistadas en la implementación de sistemas de gestión, estrategias de mejora y procesos organizacionales. Para su interpretación se toma como base el texto clásico “Herramientas Administrativas para la Calidad” de Kaoru Ishikawa (1986), quien plantea que las metodologías deben ser seleccionadas y adaptadas según

el contexto organizacional. Estas prácticas muestran cómo las mujeres han convertido herramientas técnicas en soluciones creativas con alto impacto operativo y cultural.

6.2.1.5 Herramientas de gestión y planeación estratégica. Este bloque integra herramientas orientadas al diseño, despliegue y evaluación de estrategias organizacionales, vinculando la gestión de la calidad con la obtención de resultados medibles. Instrumentos como el Balanced Scorecard, el análisis DOFA, los mapas de procesos y la matriz de criticidad permiten traducir la visión institucional en planes de acción estructurados y alineados con los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1996; Mintzberg, 1994).

Las entrevistadas aplicaron estas herramientas en sectores tan diversos como el industrial, el educativo y el social, lo que evidencia una apropiación avanzada de la planeación estratégica. Su uso refleja una toma de decisiones basada en evidencia, así como una comprensión flexible y contextualizada de la gestión orientada a resultados.

Tabla 20. *Balanced Scorecard (Tableros de control / KPI)*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). <i>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</i> . Harvard Business Review Press.	La calidad estratégica implica alinear los objetivos organizacionales con indicadores clave de desempeño para una gestión eficaz basada en datos/Gestión estratégica, indicadores, desempeño, resultados/Modelo ampliamente implementado en organizaciones públicas y privadas para evaluar resultados estratégicos y operativos.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) La metodología del modelo es aplicado al interior de la Corporación es el tablero de control (…)” (Profesional N.º1, noviembre 29 de 2024).

Uso explícito de tableros de control para seguimiento interno de calidad.

“(…) tenemos esa situación y ya hay que trabajar de una manera, digamos, una metodología más estructurada, entonces vamos a hacer un Top KPI ….entonces se aplica la metodología para resolver esa esa situación (…)” (Profesional N.º7, febrero 26 de 2025).

Hace alusión directa a indicadores clave – KPI – como método de gestión estructurada.

“(…) En una empresa de tecnología, donde lideré el rediseño completo del sistema de gestión de calidad …implementamos herramientas como Balanced Scorecard (…)” (Profesional N.º8, marzo 25 de 2025).

Menciona de forma explícita la implementación del modelo Balanced Scorecard.

Tabla 21. *Planeación estratégica*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.	La calidad en la dirección estratégica radica en la capacidad de planear con propósito, articular la misión y visión, y ejecutar mediante procesos integrales y participativos. Palabras clave: estrategia, misión, visión, toma de decisiones Nota aclaratoria: Fundamento para la formulación participativa de estrategias organizacionales en entornos dinámicos.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) otra relacionada con toda la teoría de la planeación estratégica para poder identificar lo que era la misión, visión, tener un diagnóstico un poco más acertado con relación a debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, poder también sacar indicadores…” (Profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024).

Menciona explícitamente los componentes clásicos como misión, visión, diagnóstico FODA e indicadores.

Tabla 22. *Mapas de procesos / Gestión por procesos*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 - Quality management systems – Requirements.	La calidad se basa en la gestión efectiva de procesos que integran actividades, responsabilidades y recursos orientados a la satisfacción del cliente/Procesos, modelamiento, calidad, eficiencia/Los mapas de procesos permiten visualizar, controlar y mejorar flujos de trabajo en función de la estrategia organizacional.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) Y ya dentro del proceso, cuando elaboré los mapas de procesos y la caracterización de cada uno de los procesos, pues apliqué con claridad sobre todo en la caracterización de cada proceso (…)” (Profesional N.º2, noviembre 27 de 2024).

Hace alusión directa a la caracterización y modelamiento de procesos como herramientas de gestión por procesos.

“(…) cuando elaboré los mapas de procesos (…)” (Profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

Hace alusión directa a la caracterización de procesos.

“(…) la caracterización de cada uno de los procesos (…) en proyecto Siglo XXI, que era un proyecto de reforma, de planta de cargos y de procesos (…)”.

Refuerza el uso de mapas y caracterización de procesos como base para reformas organizacionales estructuradas.

“(…) modelos estratégicos de gestión, en diseño y desarrollo de productos, en sistemas de operaciones de aeropuertos con estrategias de servicio al cliente (…)” (Profesional N.º 6, mayo 6 de 2025).

Sugiere la aplicación de gestión por procesos en contextos operativos complejos orientados al cliente.

Tabla 23. *Análisis DOFA (FODA)*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Humphrey, A. S. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. SRI International.	La calidad estratégica se fortalece mediante el análisis sistemático de factores internos y externos que afectan la organización/Diagnóstico, fortalezas, oportunidades, amenazas/El análisis DOFA permite identificar condiciones clave para formular políticas de calidad sostenibles.

Nota. *Elaboración propia.*

“(...) también se utilizó mucho herramientas, no solo de la planeación estratégica o el DOFA, sino también el diagrama de Ishikawa por ejemplo (...)” (Profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024).

Hace referencia explícita al uso del análisis DOFA como herramienta de diagnóstico estratégico dentro de los procesos de gestión de calidad.

Tabla 24. *Planeación de la distribución en planta*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Muther, R. (1973). Systematic Layout Planning. Cahners Books.	La eficiencia operativa se mejora mediante el diseño óptimo del Layout, reduciendo tiempos, costos y movimientos innecesarios/Layout, distribución, eficiencia, procesos/Utilizada por una entrevistada en el rediseño de servicios de alimentación universitaria para optimizar tiempos y flujos.

Nota. *Elaboración propia.*

“(...) entonces en ese tiempo que garantizar un servicio a una población de 5000 personas y debes hacerlo, pues con los mejores recursos, entonces pues tienes que aplicar todas las herramientas de ingeniería, todas las herramientas de distribuciones de planta, todas las

herramientas que tú comprendes en tu dinámica, en tu profesión para poderlas aplicar a la forma de realizar algo (...)” (Profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

Hace referencia al uso práctico de herramientas de distribución en planta para optimizar procesos en servicios masivos, destacando la aplicación profesional del diseño de Layout).

Tabla 25. Matriz de criticidad

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
No se atribuye a un único autor. Es una herramienta derivada de enfoques de gestión de mantenimiento centrado en la confiabilidad (RCM), ampliamente desarrollada por autores como Moubray (1997) y Normas ISO 55000 sobre gestión de activos.	La calidad se vincula aquí con la fiabilidad, disponibilidad y mantenimiento óptimo de los activos críticos para asegurar la continuidad del servicio o producto. Permite priorizar los equipos según su impacto potencial en la calidad, la seguridad y la continuidad operativa, alineándose con el principio de “hacer lo correcto, a la primera, siempre”.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) nosotros tenemos una matriz de criticidad en el que te dice si el equipo es clase A, B o C. A es que te para el negocio, es crítico por seguridad, es crítico por calidad (...)” (Profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

Hace referencia directa a la priorización de activos según su impacto en la calidad, la seguridad y la continuidad operativa.

6.2.1.6 Evaluación y diagnóstico organizacional. Este bloque reúne modelos de autoevaluación institucional y herramientas diagnósticas empleadas para valorar la madurez de los sistemas de gestión, identificar brechas de desempeño y promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje. Instrumentos como el Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en

la Gestión (PNEIG), el Modelo de Excelencia Colombiano (PCEIG) y los diagnósticos participativos se apoyan en principios como la mejora continua, el liderazgo transformador y la participación activa de los equipos (DAFP, 2019; Corporación Calidad, 2020; Ander-Egg, 2003).

Las profesionales entrevistadas evidenciaron una práctica evaluativa rigurosa y comprometida, a través de la cual han fortalecido procesos de medición, aprendizaje organizacional y sostenibilidad institucional. Su participación activa en procesos de evaluación demuestra un enfoque técnico y ético hacia la mejora institucional y la innovación en contextos diversos.

Tabla 26. *PNEIG (Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión)*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
DAFP. (2019). Guía para la participación en el Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación. República de Colombia.	La autoevaluación institucional permite valorar el cumplimiento de principios de calidad en la gestión pública y orientar planes de mejora/Gestión pública, autoevaluación, calidad institucional/Promueve la mejora continua y el aprendizaje organizacional en entidades públicas colombianas.

Nota. Elaboración propia.

“(...) cada año desarrollamos el PNEIG (...) hacemos el seguimiento a la autoevaluación basada en los criterios actualizados” (Profesional N.º1, noviembre 29 de 2024).

Hace referencia explícita al uso de la autoevaluación como mecanismo para promover la mejora continua y el aprendizaje organizacional en entidades públicas.

Tabla 27. *Modelo de excelencia en la gestión (PCEIG – Colombia)*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Corporación Calidad (2020). Modelo de Excelencia en la Gestión – PCEIG. Bogotá.	La calidad se entiende como la capacidad de una organización para alcanzar resultados sobresalientes y sostenibles a través de una gestión integral centrada en la estrategia, las partes interesadas, la innovación, y la mejora continua/Autoevaluación, criterios de excelencia, innovación, gestión estratégica, liderazgo, mejora continua, resultados sostenibles.

Nota. Elaboración propia.

“(…) Además, en orientación de procesos de registro y acreditación de programas y evaluación de la calidad de la gestión como evaluadora y jurado del Premio Colombiano a la Excelencia e Innovación (…)”. (Profesional N.º6, mayo 6 de 2025).

Hace referencia directa a su rol como evaluadora del PCEIG, lo cual evidencia su experticia en modelos de gestión integral y criterios de excelencia organizacional.

Tabla 28. *Diagnóstico participativo en calidad*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Ander-Egg, E. (2003). Técnicas de investigación social. Lumen Humanitas.	La calidad organizacional parte del reconocimiento colectivo de necesidades, problemas y expectativas, construido de manera participativa con los actores involucrados/Diagnóstico participativo, necesidades, expectativas, participación/Aplicado por una entrevistada en el diseño de sistemas de gestión de calidad con colectivos sociales y directivos.

Nota. *Elaboración propia.*

“(…) Ahí fue algo importante, digamos, aplicar estas metodologías como teorías: teorías de grupos, de diagnósticos participativos (…)” (Profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024).

Menciona el uso explícito de diagnósticos participativos como metodología aplicada en procesos de calidad con colectivos, evidencia orientación inclusiva y contextualizada en la construcción de sistemas de gestión.

Tabla 29. *Aseguramiento y Control de la Calidad en productos físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Juran, J. M. (1999). <i>Juran's Quality Handbook</i> (5th ed.). McGraw-Hill. Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2003). <i>Buenas prácticas de manufactura y control de calidad de productos farmacéuticos</i> .	El aseguramiento de la calidad comprende las acciones sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada en que un producto o servicio cumplirá con los requisitos de calidad establecidos. Incluye tanto el control de procesos como la inspección de resultados, orientado al cumplimiento de requisitos técnicos, legales o pactados con el cliente/Aseguramiento de la calidad, control de calidad, liberación del producto, especificaciones fisicoquímicas, requisitos microbiológicos, validación sensorial, cumplimiento normativo.

Nota. *Elaboración propia.*

“(...) fui aplicando los temas de interés como el control y el aseguramiento de la calidad implícitamente, en cada labor desde analista, hasta tomar decisiones en la liberación del producto cumpliendo todas especificaciones fisicoquímicas, microbiológicos y sensoriales (...)” (Profesional N.º9, abril 22 de 2025).

Hace referencia directa al aseguramiento y control de calidad como práctica integral en procesos técnicos, incluyendo parámetros fisicoquímicos, microbiológicos y sensoriales para la liberación de productos conforme a requisitos normativos.

6.2.1.7 Dinámicas organizacionales y trabajo en equipo. Este bloque destaca los enfoques que abordan la calidad desde una dimensión humana, relacional y cultural, integrando teorías de grupos, participación social y desarrollo organizacional. Desde esta perspectiva, la calidad no se reduce a la eficacia técnica, sino que incorpora procesos de construcción colectiva de sentido, liderazgo participativo y transformación cultural (Ander-Egg, 2003; González, 2010).

Las experiencias compartidas por las entrevistadas muestran cómo el trabajo colaborativo, los grupos focales y las dinámicas participativas han fortalecido entornos inclusivos,

comprometidos y sostenibles. En particular, una de las profesionales aplica de manera explícita los planteamientos de Ezequiel Ander-Egg, promoviendo una cultura de calidad centrada en el desarrollo humano y la mejora continua.

Tabla 30. *Teorías de grupos y desarrollo organizacional*

Fuente	Definición/palabras clave/nota aclaratoria
Ander-Egg, E. (2003). <i>Dinámica de grupos</i> . Lumen Humanitas.	La calidad en la dinámica organizacional se relaciona con la capacidad de los grupos para identificar necesidades colectivas, promover el diálogo y lograr objetivos comunes mediante la participación activa/Dinámica de grupos, participación, necesidades, liderazgo/Aplicado en contextos educativos, sociales y organizacionales para fomentar el trabajo colaborativo y la resolución de conflictos.

Nota. *Elaboración propia.*

“(...) aplicar estas metodologías como teorías de grupos, de diagnósticos participativos, aplicando un poco Ezequiel entre otros autores con el fin de poder identificar necesidades, expectativas, falencias, y se hicieron grupos focales con los distintos actores sociales (...)” (Profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024).

Hace referencia explícita al uso de teorías de grupos para identificar necesidades colectivas mediante metodologías participativas con enfoque social y organizacional.

6.2.2 Análisis cualitativo por categorías emergentes - Fundamentación conceptual de las categorías emergentes

Desde el enfoque interpretativo adoptado en esta investigación, las categorías emergentes no fueron definidas de antemano, sino que surgieron del análisis del discurso de las entrevistadas. Según González (2010), una categoría emergente es una unidad de sentido construida a partir de los significados atribuidos por los actores sociales a su experiencia; posee un valor explicativo y

cumple una función organizadora del análisis. Estas categorías permiten reconstruir la lógica interna del relato sin imponer marcos externos, ya que se configuran como campos semánticos que agrupan fragmentos significativos del habla más allá de simples palabras clave.

A su vez, Eumelia Galeano (2008), al analizar procesos de gestión en contextos reales, resalta que las categorías emergentes reflejan no solo la experiencia vivida, sino también la racionalización crítica que los sujetos realizan sobre su propia práctica. Son, por tanto, expresiones de un saber situado, cuya validez no depende de su frecuencia en el discurso, sino de la profundidad y sentido que revelan.

6.2.3 Construcción de sentido a partir de las categorías

En este estudio, las categorías emergentes permitieron comprender cómo las mujeres entrevistadas resignifican teorías y metodologías de calidad al aplicarlas desde sus contextos y trayectorias. El análisis se basó en la lógica categorial de González (2010), con el objetivo de capturar las expresiones, experiencias y énfasis personales de las entrevistadas.

6.2.4 Aplicación del enfoque interpretativo en el análisis

Siguiendo a González (2010), una categoría emergente debe cumplir tres condiciones fundamentales: (1) ser reconstruida desde el sentido que los actores sociales otorgan a su experiencia, (2) funcionar como una herramienta de organización del análisis sin eliminar la singularidad del relato, y (3) representar un campo semántico, no solo una palabra clave aislada.

A continuación, se presentan las categorías emergentes identificadas en el análisis interpretativo. Cada una agrupa fragmentos discursivos que expresan sentidos compartidos por

las entrevistadas en relación con la aplicación de teorías y metodologías de calidad. La presentación incluye las citas textuales completas, organizadas según cada categoría, con las palabras clave resaltadas en negrilla, como evidencia del proceso de codificación y del significado atribuido por cada participante a su experiencia.

- **Categoría emergente: Excelencia como estrategia de posicionamiento organizacional**

Esta categoría surge de cómo la entrevistada concibe el modelo PNEIG no solo como una herramienta técnica de evaluación, sino como un medio para lograr reconocimiento institucional y fortalecer el posicionamiento estratégico de la organización. Ejemplo de esto se identifica a continuación:

(...) si he venido aplicando en la práctica las teorías de calidad y/o productividad especialmente estando vinculada como directora ejecutiva en la Corporación Calidad porque cada año desarrollamos el **Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión PNEIG**, actualizamos el referencial y lo damos a conocer a las empresas interesadas en participar y a las que toman la decisión de participar hacemos el seguimiento a la autoevaluación basada en los criterios actualizados. **Los resultados se ven reflejados en el reconocimiento y crecimiento de las empresas** que participan en todo el proceso por que entrar a ser parte del **ranking de empresas de clase mundial**. (Profesional N.º 1, noviembre 29 de 2024).

- **Categoría emergente: Participación social y apropiación colectiva del conocimiento en calidad.**

Esta categoría se forma a partir del valor que la entrevistada otorga a la participación activa de distintos actores sociales en los procesos de diagnóstico, planificación y mejora. Destaca cómo las herramientas de calidad y planeación estratégica se convierten en medios pedagógicos que fortalecen la apropiación colectiva del conocimiento y empoderan a los participantes dentro de la organización.

Los resultados fueron importantes porque **empoderamos a los grupos sociales, es decir, al grupo de colaboradores, directivos, la gente identificaba situaciones problemáticas, expectativas y también presentaban las alternativas de solución.**

Digamos que fue algo que no se trataba de rellenar formatos o fichas, sino que **era ir generando esa cultura** de la calidez y **de la calidad** y sobre todo, que la organización tuviese un orden, como documentarlo, como hacerlo, pero **partió de todo un trabajo de sensibilización y de concientización** a nivel de los procesos internos de la organización (Profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024).

- **Categoría emergente: Herramientas simples con impacto transformador en cultura organizacional.**

Esta categoría se construye a partir de dos aspectos claves del relato de la entrevistada. Por un lado, su papel en la difusión regional de modelos japoneses de calidad, especialmente a través de procesos de formación masiva en empresas del Valle del Cauca. Por otro lado, resalta el

valor transformador de herramientas simples como las 5S, destacando su impacto cultural y emocional en los equipos de trabajo, lo que evidencia una apropiación significativa del tema.

Pues yo toda la vida implementé eso, adicionalmente yo entré al centro de productividad, entré a trabajar al centro de productividad en el 97... yo apliqué una metodología que adoro. Si a mí me dicen, entre todo lo que usted aprendió, dígame ¿cuál es más efectiva? **5 S, con lo sencilla que es, ¡el impacto en la gente!.** (Profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024).

- **Categoría emergente: Gestión por etapas: de certificaciones a modelos de mejora avanzada.**

Esta categoría representa una visión del desarrollo organizacional entendido como un proceso gradual, en el que se integran diferentes modelos de calidad en distintas etapas. La entrevistada describe un camino que inicia con certificaciones ISO y avanza hacia enfoques más complejos como Lean Six Sigma y premios a la excelencia, configurando así una evolución escalonada del conocimiento y la gestión organizacional.

“Pues realmente muchas, **primero, el tema de certificaciones** de las empresas del grupo. Hicimos por 5 años consecutivos certificación de las dos empresas consecutivamente...Después **empezamos a aplicar temas de mejoramiento, después de haberlas tendido estandarizadas y en mejoramiento, usamos el mejoramiento normal inicial, pero ya después empezamos a aplicar hace 8 años temas de Lean Six Sigma, entonces ya con el Lean Six Sigma, ya aplicamos mucha más temas de precisión de ingeniería al tema de la calidad,** pero al final dan mejores resultados

porque finalmente la calidad se obtiene para el cliente final (Profesional N.º4, diciembre 3 de 2024).

- **Categoría emergente: La calidad como filosofía de vida y transformación educativa.**

Esta categoría recoge una visión interiorizada de la calidad, entendida por la entrevistada como una filosofía de vida que guía tanto su desarrollo personal como su ejercicio profesional. Destaca especialmente su aplicación en el ámbito educativo, donde la calidad se convierte en un principio transversal que impulsa procesos innovadores y transformaciones estructurales. Así, se plantea la calidad no solo como un conjunto de herramientas, sino como una disciplina que estructura sentidos y prácticas.

(...) siempre digamos que el tema de **la calidad** y productividad **ha estado muy en mi desarrollo profesional o se hace parte del desarrollo profesional y el desarrollo personal** cuando somos formados en temas de calidad y productividad, se nos enseña, o miramos estas teorías, digamos **son muy arraigadas incluso a la vida misma**, cuando uno habla de hacer las cosas bien. **Se te convierte en algo muy interiorizado**, hay demasiada formación, demasiada capacitación, entrenamiento y es un entrenamiento que te va moldeando a trabajar en eso.... Ya cambié, digamos, en la parte de gestión de la calidad y me fui al aseguramiento de productos académicos, entonces habilitación de programas académicos, acreditación de **programas académicos**, lo mismo, es decir, se te convierte, como te digo, **es un hábito, es una filosofía, una disciplina, que tú le aplicas a cualquier área**, entonces empecé a digamos a **tener éxitos en ese sentido o registros calificados de programas**. (Profesional N.º5, diciembre 2 de 2024)

- **Categoría emergente: Adaptabilidad multiescala de la calidad en sectores diversos.**

Esta categoría se basa en la experiencia de la entrevistada aplicando sistemas de calidad en una amplia variedad de sectores, desde la industria manufacturera hasta servicios, salud, transporte y educación. Su trayectoria demuestra una comprensión flexible de la calidad, adaptándola a diferentes escalas y contextos, lo que resalta su carácter transversal y su potencial como sistema dinámico y contextualizado.

“Con **gran alcance**, todo el proceso de **control estadístico de procesos**, con **grandes resultados en productividad**, principalmente en **ámbitos manufactureros**. En procesos de **auditoría interna y externa**, con todos los **rubros normativos de sistemas de gestión**, en **organizaciones de servicios** en los cuales pude trabajar **modelos estratégicos de gestión**, en **diseño y desarrollo de productos**, en **sistemas de operaciones de aeropuertos** con **estrategias de servicio al cliente**. En **modelos de mejoramiento de la calidad** en **laboratorios farmacéuticos**. En los **procesos académicos** en la **definición de los currículos** de los posgrados en modalidad presencial, extensión y virtual. Además, en **orientación de procesos de registro y acreditación** de programas y **evaluación de la calidad de la gestión** como **evaluadora y jurado del Premio Colombiano a la Excelencia e Innovación**” (Profesional N.º6, mayo 6 de 2025).

- **Categoría emergente: Calidad en entornos corporativos con lineamientos multinacionales.**

Esta categoría recoge la experiencia de la entrevistada implementando estándares de calidad definidos por corporaciones multinacionales. Refleja una lógica de articulación entre lo

global y lo local, donde las directrices internacionales se adaptan al contexto nacional, integrando la calidad como parte esencial de los modelos corporativos y la gestión organizacional.

Podría nombrarte ese tema de todo el proyecto de cambio, de gestión de reclamos que se hizo desde **global**, porque antes **cada filial lo hacía a su manera** y entonces tocó hacer **todo ese despliegue desde corporación y aterrizarlo en cada filial**. Yo me encargué **para Colombia** de hacerlo en ese momento, hice incluso los instructivos, el entrenamiento a todo el personal, a los diferentes roles” (Profesional N.º7, febrero 26 de 2025).

- **Categoría emergente: Sentido colectivo y emocional en los sistemas de gestión.**

Esta categoría surge del enfoque distintivo que adopta la entrevistada al integrar la calidad con elementos de creatividad, emoción y narrativa simbólica. La calidad se transforma en experiencia colectiva cargada de sentido, en coherencia con las categorías simbólico-afectivas que describe González Miranda.

“He aplicado diversas teorías y metodologías en múltiples contextos... Fue una prueba viviente de que **la calidad y la productividad también se pueden construir desde la alegría, la emoción y el sentido colectivo**” (Profesional N.º8, marzo 25 de 2025).

- **Categoría emergente: Liderazgo internacional construido desde la experiencia operativa.**

Esta categoría representa el crecimiento profesional de la entrevistada, quien inició en funciones operativas y fue asumiendo responsabilidades estratégicas, liderando procesos de

certificación en varios países. Su trayectoria refleja cómo la experiencia práctica se transforma en autoridad normativa y proyección internacional.

Al iniciar en el área de la Calidad desde mi formación profesional y cuando comencé a desempeñarme como Bacterióloga fui aplicando **cada uno de los temas de interés como el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad implícitamente** en cada labor **desde analista**, hasta **tomar decisiones en la liberación del producto** cumpliendo todas especificaciones fisicoquímicas, microbiológicos y sensoriales(...) fui asignada como **auditora líder** para desarrollar todas las actividades necesarias para la **certificación en ISO 9001 (...)** seguí liderando más normas hasta llegar a obtener 7 certificaciones internacionales (...) y apoyé la implementación y la certificación en otras plantas de la Organización como Brasil, Argentina y Perú (Profesional N.º 9, abril 22 de 2025).

- **Categoría emergente: Calidad para el cumplimiento normativo y la sostenibilidad.**

Esta categoría muestra una visión práctica de la calidad, vista como una herramienta para cumplir normas del sector y reducir costos. La entrevistada la entiende como una estrategia para asegurar el buen funcionamiento y la sostenibilidad en contextos con muchas exigencias regulatorias.

“(...) Siempre han estado presentes, debido tanto a las **exigencias regulatorias del sector** como al **control permanente de los costos**, que representan un **factor clave en la gestión**” (Profesional N.º10, abril 23 de 2024).

- **Categoría emergente: Ciclo PHVA como eje de gestión en calidad e inocuidad alimentaria.**

Esta categoría destaca cómo la entrevistada aplica el ciclo PHVA como herramienta clave para gestionar la calidad e inocuidad en el sector alimentario. Su experiencia muestra una implementación técnica rigurosa orientada al logro y sostenimiento de certificaciones internacionales.

En toma de decisiones para uso de producto... **aplicamos el ciclo PHVA para mejorar continuamente** el sistema de gestión de inocuidad y calidad. En el 2014 se obtuvo la **certificación FSSC 22000**, la cual se mantiene hasta el día de hoy (Profesional N.º11, abril 25 de 2025).

- **Categoría emergente: Gestión de variables críticas en la operación productiva.**

Esta categoría refleja un enfoque técnico centrado en el análisis de procesos. A través de la medición de variables críticas, la entrevistada identifica oportunidades de mejora, lo que evidencia una mirada analítica orientada a aumentar la productividad.

“En el laboratorio, **medir las pérdidas de sacarosa y encontrar las oportunidades de mejorarlas** es un buen ejemplo de **calidad y productividad (...)**” (Profesional N.º 12, abril 26 de 2025).

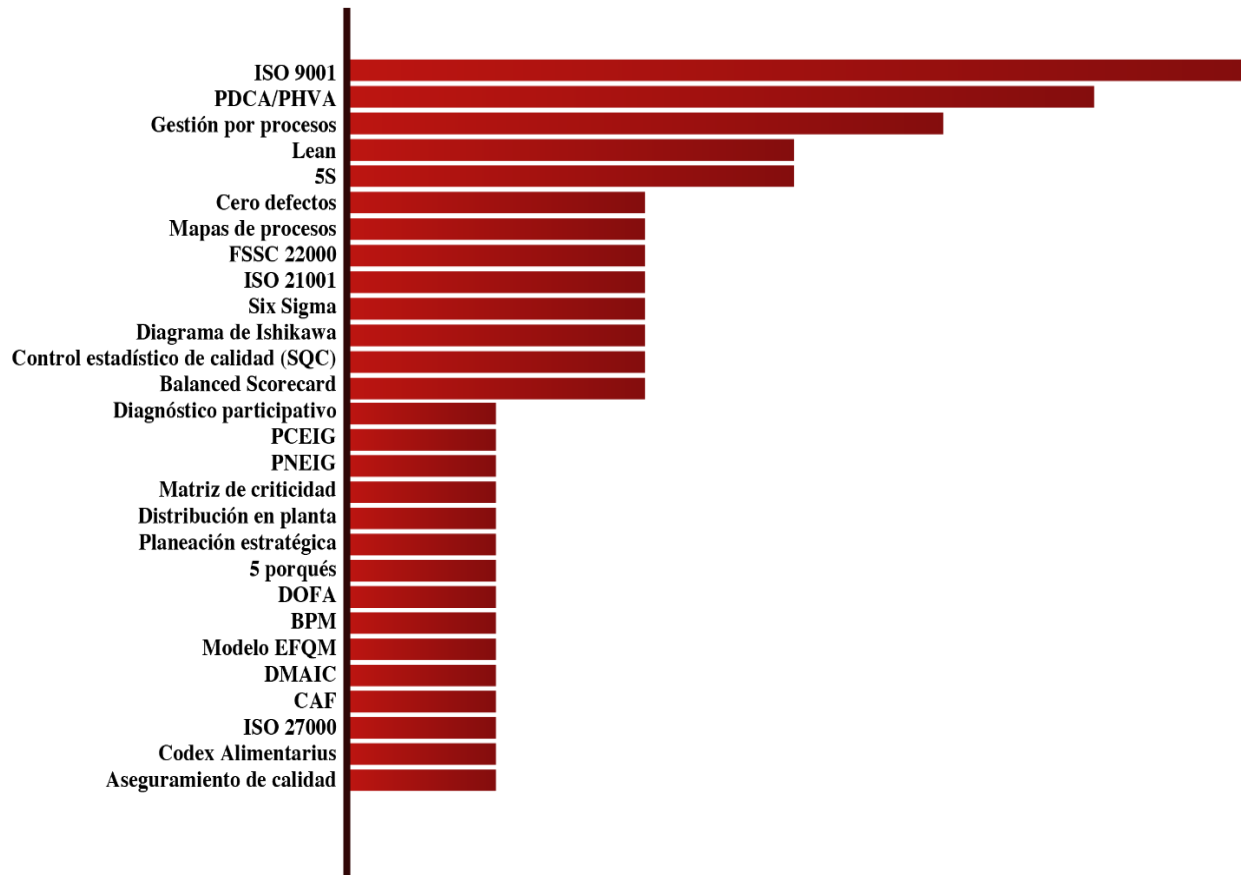
- **Categoría emergente: Cultura de calidad impulsada desde lo operativo.**

Esta categoría destaca cómo la entrevistada integra distintas herramientas de calidad desde su experiencia en la línea operativa. Su relato muestra una transformación que va más allá

de lo técnico, promoviendo una cultura de mejora continua sostenida y compartida dentro de la organización.

Un proyecto que destacó especialmente fue la **implementación de la metodología Lean** en una **línea de producción** que presentaba **altos niveles de reprocesos y tiempos muertos**. Aplicamos herramientas como **5S, estandarización de procedimientos y análisis de causa raíz —Ishikawa y los 5 porqués—** para abordar **problemas de calidad recurrentes**... Trabajamos en una **capacitación al personal operativo** para fomentar una **cultura de mejora continua y preventiva** frente al análisis de defectos... Los resultados fueron una **reducción del 35% en los reprocesos**, un **aumento del 20% en la productividad** y una **mejora significativa en el clima laboral** gracias a la **participación activa del equipo**... Este proyecto generó una **transformación cultural hacia la calidad** y la **responsabilidad compartida**, al **involucrar a las personas de la línea de producción**, quienes **motivaron toda la mejora** (Profesional N.º 12, abril 26 de 2025).

Las respuestas brindadas por las profesionales entrevistadas evidencian no solo un manejo sólido de las teorías y metodologías asociadas a la calidad y la productividad, sino también su capacidad para adaptarlas e implementarlas en escenarios diversos, mediante procesos contextualizados, innovadores y con un claro enfoque hacia la mejora continua. El análisis por bloques temáticos permitió identificar la utilización de enfoques clásicos como la Gestión de la Calidad Total (TQM), el ciclo PHVA, Six Sigma, la norma ISO 9001, la Gestión por Procesos (BPM), así como herramientas estratégicas como los 5 porqués, el análisis DOFA y el Balanced Scorecard, aplicadas en sectores como la industria, la educación, lo social y la salud. La siguiente figura muestra las herramientas, modelos y enfoques más usados por las entrevistadas.

Figura 5. *Herramientas, modelos y enfoques más usados por las participantes*

Nota. *Elaboración propia.*

Desde una mirada interpretativa, también se identificaron sentidos profundos asociados a estas prácticas, que van más allá de lo técnico. La calidad es vivida por muchas de ellas como una filosofía de vida, se valora el poder transformador de herramientas simples, se reconoce su capacidad de adaptación a distintos niveles organizacionales y se resalta el papel de las emociones, los símbolos y la experiencia de los grupos en los procesos de gestión. Su trabajo no se basa solo en seguir modelos ya establecidos, sino en crear conocimientos nuevos desde su propia experiencia.

6.3 Contribuciones e impacto en las organizaciones

A partir de esta pregunta se logró identificar un conjunto significativo de aportes realizados por las entrevistadas en las organizaciones en las que han participado, así como en las personas con quienes han interactuado a lo largo de su trayectoria profesional. Estos aportes no solo permiten reconocer su liderazgo, sino también evidenciar su capacidad para implementar prácticas, metodologías y estrategias que han contribuido a la transformación de procesos y culturas organizacionales. Dichas contribuciones, en muchos casos, pueden ser replicadas, adaptadas y potenciadas con el fin de generar impactos positivos sostenidos en el ámbito de la calidad y productividad. Como menciona una de las entrevistadas: “Creo que mi principal contribución ha sido llevar el enfoque de calidad más allá del cumplimiento normativo y convertirlo en una herramienta de transformación estratégica” (profesional N°. 8, marzo 25 de 2025).

Los aportes identificados en sus respuestas se organizaron en siete categorías con el objetivo de sistematizar los tipos de contribuciones realizadas, así como los enfoques predominantes en su ejercicio profesional.

6.3.1 Liderazgo en los sistemas de gestión de calidad

Dentro de los sistemas de gestión de calidad el liderazgo es un elemento esencial para que las organizaciones alcancen el éxito. Deming (1986) destaca que el compromiso de los niveles directivos superiores es crucial para establecer una cultura de calidad duradera y la norma ISO 9001:2015 por su parte, resalta que es clave para integrar la gestión de calidad con la estrategia global de la organización.

Una de las categorías más recurrentes es el liderazgo técnico y estratégico que han ejercido en el diseño, implementación o consolidación de sistemas de gestión bajo estándares como ISO 9001 y *Lean Six Sigma* y en otras experiencias con los modelos internos de las diferentes organizaciones. Una de ellas, quien ha liderado desde el 2007 el sistema de gestión de su compañía comenta: “Llevamos 2000 personas sensibilizadas en *Lean Six Sigma* y de esas, 700 certificadas en *Lean*, bien sea *white*, *yellow*, *black* y eso, obviamente nos ha traído como cuarenta y cinco mil millones de ahorro durante estos 8 años” (Profesional N°. 4, diciembre 3 de 2024). Lo que evidencia un impacto directo en la productividad, y como ella menciona, son los resultados económicos los que hacen que la alta dirección apoye este tipo de iniciativas.

De forma similar, otra de las entrevistadas, menciona su participación en tres proyectos de impacto en una universidad pública como son: la obtención de la primera certificación ISO en el mejoramiento de procesos del restaurante de la sede principal, la mejora de las prácticas en los laboratorios y la integración de estos. Se generó un sistema de laboratorios, también logró, junto con su equipo, la implementación de la matrícula en línea (Profesional N°. 5, diciembre 2 de 2024).

Otra de ellas, destaca su papel en la creación de “un sistema de gestión de inocuidad robusto y funcional que brinda ingredientes seguros y de calidad al mercado”, además de mayor seguridad al consumidor, lo que hace más competitivos los productos alimenticios colombianos en el mercado extranjero, según sus propias palabras (Profesional N°. 11, abril 25 de 2025).

Estas iniciativas se alinean con el planteamiento de Juran en su libro “Quality by Design” (1992) sobre el principio de que “la calidad no ocurre por accidente, debe ser planificada” (p.62).

Por otra parte, se plantea que los sistemas de gestión deben ser sostenibles, evaluables y centrados en resultados medibles, condiciones evidenciadas en estas experiencias.

6.3.2 *Formación y transferencia de conocimiento*

La formación y la transferencia de conocimiento son dos elementos esenciales para promover una cultura de calidad y lograr su consolidación posterior. La primera se encarga de fortalecer las competencias críticas y la segunda difunde y asegura el aprendizaje organizacional. Los académicos japoneses Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que el conocimiento implícito puede transformarse en explícito a través de mentorías y formación.

Otro aporte mencionado por varias de las entrevistadas fue el relacionado con la capacitación, la formación y la sensibilización del personal tanto operativo como directivo en temas relacionados con calidad y mejora continua. Una de ellas relató su experiencia capacitando a varias empresas en la aplicación de 5S donde “construí como una metodología muy básica para los operarios”, quienes de esta manera comprendieron el sentido y los beneficios de esta práctica. Por su parte, los gerentes al observar la motivación de los colaboradores evidenciaron la relevancia de la capacitación (Profesional N°. 3, diciembre 5 de 2024).

Otra experiencia mencionada fue “liderar el rediseño del sistema de control de calidad en la planta, migrando de un sistema tradicional centrado en la inspección post producción a un modelo preventivo”, esto se complementó con “la estandarización de rutinas operativas y la capacitación del personal en la resolución estructurada de problemas, que permitió una mayor autonomía del equipo operativo, reduciendo la variabilidad de procesos sensibles” (profesional N°. 13, mayo 2 de 2025).

Una de ellas también enfatizó en la importancia de la educación y la formación para los equipos. “A través de consultorías, auditorías y formación, he contribuido a construir culturas de mejora continua y sostenibilidad” (profesional N°. 8, marzo 25 de 2025).

Otra de ellas se encargó de capacitar al personal frente a la gestión de reclamos desde la corporación central y aterrizarlo en cada filial “Yo me encargué para Colombia de hacerlo en ese momento, hice incluso los instructivos, el entrenamiento a todo el personal” (profesional N°. 7, febrero 26 de 2025).

De esta manera se refuerza la posición de Deming cuando mencionaba la necesidad de "educar a todos los niveles de la organización sobre los principios de calidad" como pilar fundamental para lograr cambios organizacionales.

6.3.3 Transformación cultural y organizacional

Cuando se hace referencia a la gestión de la calidad total, Juran (1993) y Crosby (1979) mencionan que la cultura de una organización debe integrarse a la mejora continua, de forma que aumente el involucramiento del personal y el compromiso en todos los niveles. Para complementar la importancia de la cultura, Schein (2010) psicólogo y profesor de la Sloan School of Management del MIT, menciona que la cultura puede facilitar u obstaculizar los cambios, por lo tanto, su adecuada gestión es clave para implementar modelos orientados a la calidad.

Varios testimonios dados por las entrevistadas destacaron su capacidad para incidir en la cultura organizacional, propiciando procesos internos, fomentando la articulación entre áreas, y generando conciencia sobre la importancia de la calidad como valor colectivo. Una de ellas lo

describe como una transformación de la concepción de “no se trata de llenar solo formatos o rellenarlos, sino que eso tiene una razón de ser”, evidenciando una práctica significativa basada en datos, misión, políticas, evaluación, pero sobre todo dando sentido a lo que se hace. Añade “el enfoque que he manejado ha sido de participación, muy de conciencia”, propendiendo así para que “tengan una visión sistémica y articulada en la organización”. Ha identificado el compromiso de los miembros de las organizaciones, lo cual es vital para lograr sus transformaciones (profesional N°. 2, noviembre 27 de 2024).

Dos de ellas coinciden en que lograr el involucramiento de líderes y operarios cambia la percepción de la calidad y da sentido al trabajo cotidiano. “Mientras que esos gerentes, más allá que sea hombre o mujer, se involucran, participan (...) motivan a la gente” (profesional N°. 3, diciembre 5 de 2024). Para esta entrevistada, parte de su labor y su aporte consiste en identificar las cualidades de los colaboradores. “Entonces yo reviso pues los proyectos y así mismo voy anclando a los profesionales, a los analistas, a algún proyecto en el que ellos puedan aportar”, esto porque “lo que la compañía nos pide es vincular al equipo, a las personas en diferentes proyectos” y “lo que sí hacemos es que nos involucramos en ciertos proyectos en los cuales podemos aportar, porque obviamente se busca que sea multidisciplinarios” (profesional N°. 7, febrero 26 de 2025).

En este mismo sentido, esta ingeniera afirma: “la calidad es la disciplina y la pasión por hacer bien las actividades, con una buena planificación y apoyo de recursos por la alta dirección de la Organización se logra lo planeado” y destaca el trabajo colaborativo: “aplicando la competencia de trabajar en equipo se logran las metas trazadas” (profesional N°. 9, abril 22 de 2025).

Este tipo de transformación se relaciona con los conceptos de cultura de calidad organizacional expuestos por Robbins y Judge (2023), quienes definen la cultura organizacional como un conjunto compartido de valores y normas que guían el comportamiento en la organización. Señalan que influye en la eficacia y puede generar cohesión o ser un obstáculo si no está alineada con la estrategia, ya que los líderes son clave en su formación y transmisión.

Además, se requiere como menciona una de las entrevistadas: “definir una ruta de mejoramiento para generar unas buenas prácticas de cómo seguir haciéndolo, cómo seguir manejándolo, cómo debería ser el tema de calidad” (profesional N°. 5, diciembre 2 de 2024).

Este enfoque está relacionado también con los pensamientos de autores como Deming, Feigenbaum, Ishikawa y Juran quienes promovieron la “calidad total” como un proceso transversal que requiere la participación de todos los actores organizacionales en la mejora continua.

Las entrevistadas destacaron su rol en procesos de transformación cultural, promoviendo valores como la confianza y la mejora continua. Estos cambios no solo modificaron prácticas internas, sino que también fortalecieron los resultados estratégicos de sus organizaciones.

6.3.4 Innovación institucional y sostenibilidad de procesos

La innovación organizacional es clave para asegurar la sostenibilidad de los procesos y ser competitivos. Drucker (1985) sostiene que la innovación es una actividad intencionada y sistemática, e introduce cambios con el fin de crear nuevas fuentes de valor u optimizar los recursos. De otro lado, la sostenibilidad de los procesos, según Imai (1986) requiere un enfoque sistémico y de mejora continua donde la innovación juega un rol estratégico.

Algunas entrevistadas también orientaron sus contribuciones a este tipo de procesos. La primera de ellas afirma que su contribución es “mantener viva” la organización en la que trabaja, la cual tiene como misión ser el: “organismo rector de la calidad en sistemas de reconocimiento y en el despliegue de las mejores prácticas en innovación y gestión organizacional con enfoque de clase mundial. Contribuimos a la transformación organizacional mejorando la productividad y la competitividad”². Desde su rol, continua “fortaleciendo el PNEIG cada año”, para que las empresas postuladas tengan el impacto que genera participar en el proceso de autoevaluación e identificación de brechas existentes y definir las acciones necesarias para la mejora (profesional N°. 1, noviembre 29 de 2024).

Otra de las entrevistadas, participó en la sistematización del proceso de matrícula en línea en una Institución de Educación Superior (IES) pública, enfrentando resistencias. “En ese momento había una directora de admisiones y registro que ella decía que eso no era posible”. Con su trabajo, superó las dificultades: “el primer momento en que se hizo matrícula en línea, el sistema no funcionó, colapsó”, pero finalmente el equipo logró que funcionara desarrollando soluciones técnicas y administrativas para garantizar el funcionamiento del nuevo proceso. Este tipo de iniciativas muestra la capacidad de transformar la manera en que las instituciones manejan la operación y se relacionan con sus usuarios (profesional N°. 5, diciembre 2 de 2024).

Esta profesional aporta desde el área de calidad: “y también hemos aportado, por ejemplo, en dos nuevos proyectos de ingeniería que tienen que ver con aumento de capacidad de proceso o con fabricar un producto por otra planta” (profesional N°. 7, febrero 26 de 2025).

² Corporación Calidad. (s. f.). *Misión*. Recuperado de sitio web oficial de la Corporación Calidad

Asimismo, otra interlocutora señaló: “junto con mi equipo hemos desarrollado una matriz de escalado entre el laboratorio y la planta para garantizar consistencia entre los prototipos y los lotes producidos. Se ha mejorado el cumplimiento del plan de producción en más del 90%”, además “se ha fortalecido la confianza del cliente al disminuir devoluciones o tiempos de respuestas por reclamaciones técnicas” (profesional N°. 13, mayo 2 de 2025).

Esta profesional logró “llevar el proceso a niveles de referencia en el sector, en términos de menores pérdidas y prácticas adecuadas y estandarizadas”. Es decir, un proceso en constante evolución (profesional N°. 12, abril 26 de 2025).

Las iniciativas innovadoras lideradas por estas profesionales introdujeron mejoras técnicas o metodológicas y contribuyeron a fortalecer la sostenibilidad organizacional, al generar procesos más eficientes y con mayor proyección en el tiempo.

Estas prácticas o proyectos que continúan vigentes y se transforman positivamente, son coherentes con los principios de mejora continua (*Kaizen*) y la sostenibilidad en la gestión de procesos. Aspectos que se promueven además por Normas como la ISO 9001:2015 como uno de los 7 principios de la gestión de calidad: “el enfoque hacia la mejora continua es esencial para mantener niveles de desempeño actuales y responder a cambios internos y externos”. En el requisito 10.3 de la ISO, “la organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad”.

6.3.5 *Pensamiento crítico y enfoque epistémico de la calidad*

El pensamiento crítico, junto con un enfoque epistémico, facilita una comprensión profunda de la calidad. Permite cuestionar sus aplicaciones prácticas, así como los principios,

creencias y aspectos que la respaldan. Burrell y Morgan (1979) plantean que el conocimiento puede ser examinado a través de distintos paradigmas que combinan dimensiones ontológicas y epistemológicas. Esto permite abordar el conocimiento desde una perspectiva más amplia y compleja.

En esta categoría se destaca una profesional que al inicio de su carrera priorizaba la eficiencia, el cumplimiento de las normas y los resultados económicos, sin considerar las implicaciones en humanas o el ambiente. Cuando su gestión fracasa, se da cuenta que no todo lo importante puede medirse, y esto le permitió comprender que la calidad no se limita a lo técnico, sino que incluye la dimensión humana, social y ambiental.

Es así como inicia una reflexión sobre los fines y los medios de la calidad, rechazando los modelos isomorfos, es decir, modelos que se copian y replican sin tener en cuenta el contexto de la organización. De allí, propone un enfoque “biocéntrico” que pone en el centro la vida, el bienestar humano, y el equilibrio con el entorno, buscando integrar las dimensiones técnicas y humanas.

Por otra parte, propone además “una orientación de la calidad por reconocimiento más que por demostración” y soportar su tesis “que la calidad de los objetos depende de la calidad de los sujetos”, ya que “no hay otro camino”. Su pensamiento es que no puede haber calidad real en productos, servicios o procesos, si las personas que los crean y gestionan no tienen las condiciones humanas, éticas y profesionales no son de calidad.

Sus investigaciones y producciones se ubican en el paradigma radical humanista propuesto por Burrell y Morgan (1979), ya que cuestiona las estructuras ideológicas dominantes

y asume una posición crítica donde la calidad sea vista más allá de los estándares y se pregunte sobre el para qué y para quién se gestiona (profesional N°. 6, mayo 6 de 2025).

6.3.6 *Impacto en resultados estratégicos y operativos*

Los académicos y consultores estadounidenses Robert Kaplan y David Norton, conocidos por haber desarrollado el Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard - (1996) argumentan que el desempeño organizacional se logra cuando están alineados la estrategia, los procesos y los resultados. Y Feigenbaum (1991) afirma que la calidad debe reflejarse en indicadores como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Un grupo importante de entrevistadas evidenció contribuciones con resultados estratégicos y cuantificables. Una de las participantes documentó mejoras en Overall Equipment Effectiveness (OEE), reducción de costos de no calidad, y mayor estabilidad del producto (profesional N°. 13, mayo 2 de 2025). Otra de ellas estructuró el área operativa de una empresa de manufactura, líder en la producción de alimentos típicos, dando como resultado el crecimiento sostenido de la empresa (profesional N°. 10, abril 23 de 2025).

La siguiente entrevistada redujo tiempos de respuesta en gestión de reclamos de 45 a 10 días en una multinacional. Apoyó a la mejora de indicadores de productividad y búsqueda de soporte de soluciones para situaciones específicas de microbiología (profesional N°. 7, febrero 26 de 2025). Esta gerente industrial de una empresa que se dedica a la fabricación de pinturas implementó varias acciones que contribuyeron al alcance de resultados, como haber instaurado una gestión sistémica basada en datos, con controles rigurosos y monitoreo de indicadores como el OEE y el consumo energético. La estandarización operativa y la capacitación que redujeron la

variabilidad y fortalecieron la autonomía del equipo. Además, desarrolló un sistema de control de calidad integrado, con trazabilidad en tiempo real. Todo esto la ha ayudado a “posicionar la calidad no como un costo, sino como una inversión estratégica para la productividad y la rentabilidad, generando así capacidades técnicas internas que hoy forman parte del ADN de la organización” (profesional N°. 13, mayo 2 de 2025).

Para una de ellas el impacto de sus aportes se refleja cuando los clientes reconocen que la organización satisface sus necesidades y expectativas, gracias al cumplimiento de lo planeado o a los ajustes realizados (profesional N°. 9, abril 22 de 2025).

Las acciones desarrolladas por cada una de ellas dan muestra del dominio técnico que tienen en sus áreas. Y sus aportes impactaron en los resultados operativos inmediatos, reforzaron la competitividad y el posicionamiento institucional, al consolidar prácticas de gestión más efectivas y reconocidas dentro y fuera de sus organizaciones.

6.3.7 *Acompañamiento a organizaciones externas y consultoría*

Desde el enfoque de la mejora continua, el rol de los consultores consiste en facilitar el aprendizaje dentro de las organizaciones e impulsar transformaciones mediante la implementación de herramientas, metodologías y enfoques estratégicos.

Finalmente, las participantes manifestaron satisfacción profesional frente acompañamiento que le han brindado tanto a sus organizaciones como a empresas externas. La primera de ellas menciona “He tenido la fortuna de acompañar a más de 80 organizaciones, tanto públicas como privadas, en su camino hacia la excelencia operativa (...) Muchos de esos

procesos hoy siguen vigentes, con equipos empoderados que comprenden la calidad como un valor transversal, no como un requisito” (profesional N°. 7, febrero 26 de 2025).

Otra entrevistada, elaboró un documento para que las organizaciones del sector cooperativo, en especial los fondos de empleados y cooperativas empezaran a estructurar sus procesos de calidad. Posteriormente “con el gobierno firmé un contrato para implementar este sistema de calidad, no con miras a certificarse, sino como una cultura de calidad en diez fondos de empleados a nivel de la región” (profesional N°. 2, noviembre 27 de 2024).

Esta profesional trabaja en el sector educativo a nivel universitario “Leo documentos de aseguramiento de la calidad, es decir, asesoro en creación de programas y en acreditación de programas” (profesional N°. 5, diciembre 2 de 2024).

Este tipo de aportes tienen un efecto multiplicador en la calidad, y evidencian la construcción de capital social y profesional en el país. De acuerdo con el Modelo EFQM 2020, los Criterios 1 (*Dirección: propósitos estratégicos*, p. 3) y 6 (*Resultados: percepción de los grupos de interés*, p. 9) reconocen que la capacidad de influir en otras organizaciones es una muestra de madurez institucional, liderazgo y responsabilidad social desde la gestión de la calidad (EFQM, 2020).

Los aportes mencionados por las entrevistadas muestran una participación importante en la consolidación de sistemas de gestión, en la optimización de procesos, en la construcción de equipos sólidos y en la transformación de las culturas organizacionales. Su impacto no se limita al ámbito técnico, pues han asumido funciones de liderazgo estratégico, desarrollo de capacidades, innovación en métodos de trabajo y acompañamiento institucional, generando

efectos concretos tanto en el desempeño operativo como en la sostenibilidad de sus organizaciones.

Estos aportes fueron clasificados en siete grandes áreas: liderazgo en sistemas de gestión, formación y circulación del conocimiento, transformación cultural, innovación con enfoque de sostenibilidad, pensamiento crítico aplicado, resultados estratégicos y operativos, y labores de consultoría. En cada caso se hizo visible la capacidad de estas profesionales para aplicar los principios de calidad y productividad de manera efectiva, contextualizada y adecuada a las particularidades de cada entorno.

De esta manera, no solo fortalecieron los espacios donde intervinieron, sino que además generaron modelos replicables y valiosos, dejando una huella técnica, ética y humana en el campo de la calidad.

6.4 Reconocimiento de logros en la trayectoria profesional

Otro aspecto indagado en este trabajo fue el reconocimiento a los logros de estas profesionales en sus organizaciones. Ellas refieren esas menciones que fueron más significativas en su trayectoria profesional dentro del ámbito de la calidad y productividad.

Estos reconocimientos se analizaron y se clasificaron de acuerdo con las siguientes categorías: reconocimientos empresariales, reconocimiento interpersonal no formal, premios sectoriales o gremiales, reconocimientos simbólicos o conmemorativos, reconocimientos académicos y la última categoría es sin reconocimiento.

A continuación, se presentan los principales hallazgos clasificados en las categorías mencionadas construidas a partir del discurso de las entrevistadas.

6.4.1 Reconocimientos empresariales

El psicólogo social Eisenberger y sus colegas (1986) plantean que los reconocimientos en el trabajo fortalecen la motivación y el compromiso de todos los empleados. Cuando se valoran los esfuerzos de las personas, aumentan su sentido de pertenencia y satisfacción.

La primera entrevistada considera que el mayor reconocimiento de su carrera es haber sido nombrada en el cargo de directora ejecutiva de su compañía por 3 años consecutivos (profesional N.º 1, noviembre 29 de 2024). Otra de las profesionales, obtuvo un reconocimiento cuando era la directora de un departamento administrativo de la Presidencia de la República por su trabajo en equipo, su meta fue “empoderar a la gente y lograr que digamos, las actividades puedan salir adelante para que este tema de procesos y procedimientos no sea tan pesado, sino que siempre tenga un toque de calidez y de humanidad” (profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024).

En la multinacional en la cual trabaja esta profesional, recibió el reconocimiento *Expo Excellence*, un espacio institucional que premia la excelencia en temas como calidad, seguridad y liderazgo. Fue destacada en la dimensión Agilizar del modelo interno *Metafive*, por su rapidez y efectividad para resolver problemas. Además, fue reconocida en la reunión mensual “Con la 10 puesta”, un espacio creado para visibilizar logros positivos del equipo, por liderar con éxito la implementación de la norma FSSC 22000 y alcanzar el mejor resultado de calidad en Sudamérica

bajo el sistema corporativo IPS, procesos que se dieron de manera simultánea (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

Y la siguiente entrevistada, recibió como reconocimiento a su labor, bonificaciones económicas en múltiples ocasiones por alcanzar las metas fijadas por la empresa en la que laboró por 22 años (profesional N.º 9, abril 22 de 2025).

6.4.2 Reconocimiento interpersonal no formal

Este tipo de reconocimiento se manifiesta mediante gestos, palabras o acciones por parte de compañeros, subordinados o superiores. Mediante ellos expresan que valoran la contribución de la persona, incluso cuando no existe un procedimiento formal por parte de la empresa.

El profesor de filosofía y sociología Axel Honneth (1995) argumenta que el reconocimiento es esencial para que las personas desarrollen una “identidad positiva” y se sientan valoradas socialmente.

En este primer caso, no hubo un diploma o reconocimiento público, pero sí una validación social importante, como la de sus jefes y de las personas a las cuales impactó con su labor. Para esta ingeniera industrial, el reconocimiento, lo recibía cuando los colaboradores a quienes había capacitado en 5S, la saludaban con agradecimiento, le daban tarjetas o simplemente le querían enseñar sus lugares de trabajo, una vez aplicada la metodología. “Estaban orgullosísimos de lo que hacían” tanto ellos como sus jefes, también ver la motivación de otras personas por aprender, representó para ella un reconocimiento a su trabajo (profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024).

La entrevistada número siete, comentó que en su empresa tienen una plataforma para obtener bonos de recompensa, pero insiste en que decirles a las personas lo que hacen bien y reconocerlos en público es muy importante, “el salario emocional sí lo he recibido acá” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025). Una concepción similar tiene la Especialista en Sistemas Integrados de Gestión QHSE quien afirma “Más que un reconocimiento formal, lo que más me ha marcado son los logros colectivos” y ver a “equipos escépticos convertirse en embajadores del cambio es profundamente gratificante” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025).

En su trabajo como consultora independiente y auditora, esta profesional cuenta como los clientes la felicitan, exaltan su labor y le dan reconocimientos públicos en los diferentes momentos durante su desempeño como auditora, lo cual le genera un gran orgullo y satisfacción por la labor realizada (profesional N.º 9, abril 22 de 2025).

En la planta donde se encontraba esta líder, se presentaron “3 problemas en orden secuencial y muy complejos, esto generó mucha dificultad para acceder a información de consulta, posibilidad de producto no conforme e incumplimiento de entregas al mercado”. Sin embargo, gracias a la “determinación y resiliencia de los líderes, se lograron resolver”, lo que les mereció el reconocimiento verbal por parte de sus jefes (profesional N.º 11, abril 25 de 2025).

6.4.3 Premios sectoriales o gremiales

Son aquellos entregados por asociaciones de calidad, productividad o gestión, a nivel nacional e internacional. Estos reconocimientos funcionan como indicadores de validación, prestigio y reconocimiento externo, y en muchas ocasiones pueden aumentar la reputación de las organizaciones que los obtienen. Pierre Bourdieu (1991), el sociólogo y filósofo francés, explica

en su obra, que el capital simbólico, que incluye prestigio, reconocimiento y legitimidad, fortalece la autoridad de los individuos dentro de un campo social o profesional.

Bajo el liderazgo de esta directora corporativa de arquitectura empresarial, su compañía obtuvo el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión el cual habían intentado conseguir durante 4 años, y posteriormente “el que nos llenó de mayor orgullo fue el Premio Iberoamericano de la Calidad, porque era ya un estamento a nivel internacional, de una vara un poco más alta”. Además, era la primera cooperativa en Colombia en alcanzarlo (profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024).

Al igual que la entrevistada anterior, esta ingeniera química también alcanzó para su compañía dos reconocimientos. “En el 2004 recibió el premio colombiano a la calidad de la gestión bajo mi liderazgo, y otro premio que recibió hace poco fue el de pinturas industriales a nivel nacional”, y agrega “han sido reconocimientos que se han ganado con base en el resultado de años de trabajo en temas de calidad y productividad”. A nivel interno también lideró un proyecto en el que consiguieron reducir en un 38% los reprocesos y mejorar en más de un 20% el cumplimiento del plan de producción. “Este proyecto fue reconocido a nivel interno como un caso de éxito en transformación operativa y me permitió liderar otras iniciativas similares en líneas adicionales de la planta” (profesional N.º13, mayo 10 de 2025).

La universidad pública para la cual trabajó esta profesional durante 15 años obtuvo 2 certificaciones donde ella fue una de las piezas clave para obtenerlas, y aunque afirma que solo hacía su trabajo, este reconocimiento representó un gran logro en su carrera (profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

6.4.4 Reconocimientos simbólicos o conmemorativos

Este tipo de reconocimientos son una especie de ritual dentro de las organizaciones y se entregan como un homenaje por trayectoria o por reconocimiento de una comunidad y tienen un valor emocional y social alto. El antropólogo británico Víctor Turner (1969) planteó que estos rituales desempeñan un papel muy importante en el fortalecimiento de los lazos sociales, así como en la afirmación de los valores. Estos fortalecen la identidad y la unidad del grupo.

Esta ingeniera industrial, consultora, docente e investigadora recibió un homenaje, el 22 de octubre de 2014. Fue “reconocida por la Asociación Colombiana de Tecnología de Alimentos- ACTA, “A la contribución de toda una vida en inocuidad de alimentos” y posteriormente en 2020 fue “designada como Profesora Honorífica con motivo de los 75 años de la Universidad del Valle” (profesional N.º 6, mayo 6 de 2025).

6.4.5 Reconocimientos académicos

Los académicos británicos Becher y Trowler (2001) reconocidos por su trabajo en el estudio de las comunidades académicas y disciplinares en la educación superior, afirman que estas comunidades desarrollan sus propios sistemas de legitimidad, en las cuales el reconocimiento entre pares es decisivo para el avance profesional.

En esta categoría se encuentra otra ingeniera industrial, quien además es consultora y asesora en sistemas de aseguramiento de la calidad para la educación superior. Ella afirmó que, como parte del reconocimiento a su trabajo, la han invitado a participar como ponente en congresos internacionales. Ha representado a las instituciones donde ha ocupado diferentes roles en eventos académicos. “Te dan el reconocimiento por haber contribuido o participado” (profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

6.4.6 Sin reconocimiento

La filósofa y teórica social estadounidense Nancy Fraser (2006) afirma que la falta de reconocimiento es una forma de injusticia simbólica, ya que desvaloriza el papel de una persona dentro de su contexto social o laboral. Esto puede impactar de forma negativa la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Esta gerente operativa que se desempeña en el sector de alimentos congelados afirma no haber recibido ningún reconocimiento público (profesional N.º10, abril 23 de 2025).

Las respuestas dadas por las entrevistadas revelan que los logros más relevantes en sus trayectorias no siempre han sido reconocidos mediante mecanismos formales o visibles, aunque sí han generado impactos significativos en las organizaciones, equipos de trabajo y personas con quienes han interactuado. Las formas de reconocimiento fueron variadas, incluyendo desde premios otorgados por entidades sectoriales y distinciones académicas, hasta expresiones simbólicas, emocionales o personales que validan su labor.

Esta diversidad sugiere que, para muchas de ellas, el reconocimiento cobra sentido principalmente en los efectos generados y en el valor compartido del trabajo desarrollado. Acciones como liderar procesos de certificación, impulsar transformaciones operativas, alcanzar mejoras en productividad, fortalecer equipos o brindar acompañamiento a otras instituciones son, en sí mismas, motivo de satisfacción personal y profesional, más allá de su visibilidad pública o institucional.

Asimismo, se identificó que la falta de reconocimiento en algunos contextos puede implicar una forma de invisibilización del aporte de las mujeres, en concordancia con perspectivas teóricas que entienden esta omisión como una expresión de injusticia simbólica. En

su conjunto, los testimonios analizados evidencian una contribución ética, constante y transformadora al campo de la calidad y la productividad en Colombia.

La sección anterior fue diseñada para explorar el objetivo número uno, se describieron las formas en que las mujeres participantes han intervenido en el desarrollo y consolidación de procesos relacionados con la calidad y la productividad en diferentes sectores. A partir de sus relatos, se identificaron experiencias profesionales caracterizadas por el liderazgo en iniciativas de mejora continua, el impulso a dinámicas organizacionales estratégicas y la implementación de sistemas de gestión adaptados a contextos particulares. Se examinó cómo han articulado metodologías técnicas con enfoques pedagógicos, colaborativos y humanos, dando lugar a prácticas que integran lo operativo con lo relacional y lo ético. También se abordaron los distintos niveles en los que estas acciones han sido visibilizadas, incluyendo experiencias de transformación institucional, acompañamiento interorganizacional y reconocimiento por parte de equipos o entidades externas. A lo largo del análisis, se evidenciaron distintas maneras en que estas profesionales han configurado su aporte al campo, integrando conocimientos, habilidades y perspectivas que enriquecen las prácticas de gestión en calidad y productividad.

A partir del análisis de las preguntas 5, 6, 7 y 8, se dio respuesta al objetivo específico número dos de esta investigación, el cual se centra en identificar las barreras que dificultan el desempeño de las mujeres en roles relacionados con la calidad y productividad en Colombia. Estas preguntas permitieron profundizar en los desafíos vividos por las entrevistadas, así como en las dinámicas organizacionales, sociales y culturales que han condicionado su participación en este campo.

6.5 Barreras por estereotipos de género

Con base en el enfoque metodológico descrito en el capítulo anterior, se presentan a continuación los hallazgos obtenidos a partir del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a las trece mujeres participantes. En este apartado se evidencian las barreras, sutiles o explícitas, a las que se han visto expuestas por su condición de mujer en el ámbito de la calidad y la productividad, así como las estrategias que han desarrollado para enfrentarlas. A partir del análisis temático y fenomenológico se identificaron once categorías que describen diversas situaciones vividas, entre ellas las dudas sobre su liderazgo, la necesidad constante de demostrar competencias y otras formas de desigualdad que han atravesado sus trayectorias. Los resultados se organizan según las preguntas de investigación, integrando las voces de las participantes con referentes teóricos pertinentes, con el fin de ofrecer una comprensión profunda y situada de su experiencia profesional.

6.5.1 Dudas sobre su desempeño en roles directivos

La psicóloga social estadounidense Alice Eagly, reconocida por sus investigaciones sobre estereotipos de género, liderazgo y roles sociales, sostiene que las mujeres se ven enfrentadas en sus entornos laborales a dudas sobre su desempeño, capacidad de liderazgo y competencia técnica, debido a lo que ella denomina como “incongruencia entre los estereotipos de género tradicionales”, que han asociado a las mujeres con roles de cuidado y soporte. Y añade que esta concepción afecta sus posibilidades de ascenso y reconocimiento en su carrera profesional.

De las profesionales entrevistadas, cinco mencionaron que, en sus cargos, se puso en duda sus capacidades y competencias para desempeñarse adecuadamente en el rol.

La primera de ellas relató que cuando trabajaba en un proyecto con el gobierno: “tuvimos señalamientos como si fuéramos la ¡qué sé yo! como la cocina, como si no pudiésemos sacar nada”. El proyecto culminó con éxito y fue la única área que cumplió con las metas, los objetivos y los resultados superaban las expectativas de su jefe. También fueron felicitadas por escrito por parte de la Contraloría, Control Interno y Recursos Humanos. Ella menciona “es más, fue tan así la sorpresa, que el jefe mayor, el director, me llamó, me dijo ¿qué has hecho? porque yo pensé que tu área era la peor y que eso iba a ser lleno de chismes” (profesional N.º2, noviembre 27 de 2024).

Otra de las entrevistadas mencionó dos situaciones en las cuales sintió que se ponía en duda su desempeño. La primera ocurrió cuando fue ascendida: “cuando has sido par, y ya tú debes ser quien lidere el equipo, para lograr darte ese lugar y pues hacer que ellos te copien y te copien de una manera como leal, transparente, pienso que puede ser una barrera”. La segunda situación se presentó cuando ella ya estaba en una posición gerencial y algunos de sus compañeros seguían siendo jefes, y de ellos surgían comentarios como: “bueno ¿y entonces? o sea como ¿por qué ella?” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

6.5.2 *Desigualdad en la estructura jerárquica de la organización*

Al respecto de este tema, Miriam Glucksmann (2000), argumenta que a pesar de que generalmente hay presencia de mujeres en las diferentes áreas de las compañías, se continúan presentando “desigualdades” en la asignación de tareas y responsabilidades según las categorías de género, ya que las posiciones de autoridad siguen concentradas en los hombres.

La subrepresentación de mujeres en cargos de alta dirección fue una situación evidenciada en dos de los relatos. La primera profesional, quien trabaja en una cooperativa menciona: “en mi

organización hay unas posiciones importantes a nivel de servicio, tenemos nuestra directora de servicio, el tema de sistemas de calidad, pero no estamos en la primera línea”, y agrega más adelante: “no hemos logrado como hacer un cambio a nivel de la alta dirección”. A nivel gerencial la proporción es de 2 mujeres versus 8 hombres. En 60 años, de todos los miembros que han integrado el Consejo de Administración, solo dos han sido mujeres, lo que evidencia una baja representación femenina en este órgano de decisión. (profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024).

Esta ingeniera química afirma que en la multinacional en la que labora, se ha venido trabajando mucho en los últimos años en el tema de equidad de género. “En la parte de operaciones, la verdad es que somos varias mujeres las que estamos liderando” pero a nivel de gerentes de planta, la representación masculina es mayor, por ejemplo, afirma: “el gerente de producción le dice al gerente de planta que es como pues el dueño de toda la operación: ¿usted ya miró a su alrededor? Somos los únicos dos hombres, allá hay como 9 mujeres, y él dijo: uy sí” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

6.5.3 Discriminación directa o acoso laboral por género

En el informe de la OIT publicado el 22 de enero de 2024, se plantean las diferentes formas explícitas, sutiles de discriminación o acoso en los entornos laborales. “Las medidas de seguridad y salud en el trabajo son clave para prevenir la violencia y el acoso en el mundo laboral” (OIT, 2024). Se menciona la importancia de implementar políticas de seguridad y salud laboral para prevenir, abordar la violencia y el acoso en el entorno laboral. De acuerdo con el informe, más de una de cada cinco personas empleadas ha sufrido violencia y acoso en el trabajo, ya sea física, psicológica o sexualmente. Además, hace énfasis en afirmar que las mujeres están más expuestas a experimentar este tipo de situaciones.

Una de las participantes en esta investigación afirma “Si, tuve dificultades por desigualdad de género en la compañía donde laboré 22 años. En mis últimos dos años tuve acoso laboral por celos profesionales y por ser la única mujer en un grupo de 8”. Comenta que su último jefe (antes par) “me hizo la vida imposible con discriminación, no respuesta a las solicitudes todo con el objetivo de generarme malestar e inconformidad”. Ella decidió hablar con la presidencia de la compañía y la respuesta que le dieron fue “hágase amiga de él”, lo que considera una orientación no adecuada. “Todo terminó en buscarme la salida coordinando una reorganización en el área de calidad para terminar mi contrato laboral” (profesional N.º 9, abril 22 de 2025).

Otra de ellas afirma que cuestionaron su competencia para ejercer un cargo y no validaron su preparación en temas como desarrollo de las organizaciones, política pública, especialización en proyectos, máster en proyectos y máster en estrategia. Argumentaban que tenía una formación como trabajadora social, y afirma “pero también tenía que ver mucho por ser mujer ¿no?, porque ese puesto siempre había sido ocupado por hombres”, y añade “entonces les generaba, ¿no sé qué les generaba a los caballeros? no podían como resistir eso, también fue otra experiencia, un poco de prejuicios y estereotipos” (profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024).

6.5.4 Necesidad de demostrar sus capacidades y competencias

La estadounidense Madeline Heilman (2001) plantea que las mujeres enfrentan un "doble vínculo" ya que deben demostrar continuamente sus competencias capacidades profesionales de manera más evidente que a los hombres, afectando su progreso y reconocimiento en el trabajo.

Algunas de ellas evidenciaron en sus trabajos la presión por demostrar que eran capaces y competentes para desarrollar su rol.

La primera lo expresa de esta manera “Igual pienso que de todas maneras (...) a las mujeres siempre los hombres, como que, puede ser que nos subestimen, ¿no? y puede ser un poco, a veces toca como ganarse ese lugar. Posteriormente afirmó: “creo que el reto está en eso, en llegar a ser gerentes de planta, o sea, ser la que está la cabeza de toda la operación como tal”. “Allí todavía puede haber algo por recorrer, pienso que hay que demostrar mucho. Sí pienso que nos toca mostrar, demostrar más que a los hombres para lograrlo” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

Esta especialista en auditoría y garantía de calidad, menciona “En varias etapas de mi carrera, más al inicio, especialmente cuando enfrentaba ambientes operativos, pues me encontré con la necesidad de demostrar mi competencia técnica en contextos donde esta autoridad tradicionalmente era atribuida a figuras masculinas” y agrega que incluso cuando era ella quien lideraba los proyectos o era la responsable directa de los procesos, a veces “se tenía mucho en cuenta el tema de esa figura masculina y podía ser más creíble el que un hombre lo dijera, a que lo dijera una mujer”. Otro caso específico también se le presentó durante la implementación de un sistema de control en una línea crítica de producción que ha sido un “entorno predominantemente masculino” y “pues uno enfrenta resistencia, resistencia por parte de algunos jefes de turno y de operarios que asociaban que este tipo de análisis, pues era una visión teórica y que era excesivamente analítica, y había escepticismo”. Ella culminó el proyecto de manera exitosa y también “se logró esa transformación cultural donde se valoró que hay una rigurosidad técnica y que, si definitivamente se siguen los procesos, procedimientos, pues se consigue la mejora continua, independientemente si lo propone una mujer o un hombre” (profesional N.º 13, mayo 10 de 2025).

Esta especialista en aseguramiento de calidad menciona que: “y en los trabajos siempre han sido muy masculinos, ¿cierto? O sea, el rol y los cargos han sido así, entonces siempre ha habido un grado de demostrar que uno es capaz”. En el año de 1998 trabajaba en una caja de compensación, y allí incluso con el ánimo de demostrar que era capaz, no permitía que nadie le cargara la maleta de los equipos audiovisuales. “Los *videobeams* ahorita son así cajitas, los *videobeams* antes eran unas cosas grandísimas, unas maletas impresionantes”, porque “yo tenía esa cosa de “yo puedo sola” y agrega “Por supuesto, siempre hay en el camino que uno se va haciendo, pues siempre hay como una cosa de: Ay, ¡esta es mujer!, y entonces hay que tener como el cuidado y toda la cosa, y uno es demostrando”, entonces lo hacía por demostrar mediante la fuerza física que ella sí era fuerte (profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

6.5.5 *Microagresiones mediante el lenguaje*

Se trata de conductas o expresiones generalmente involuntarias que comunican desdén o rechazo hacia grupos minoritarios, como las mujeres, y que tienden a reforzar estereotipos y causar efectos negativos en quienes las experimentan (Sue, 2010).

Las microagresiones son formas sutiles de discriminación que pueden ocurrir en el día a día mediante comportamientos, verbalizaciones o disposiciones del ambiente en el que nos encontramos. Se pueden dar de manera intencional o involuntaria generalmente hacia minorías o grupos oprimidos (Sue et al., 2007, p.271)

La primera de ella recuerda que estaba levantando procesos y escuchaba frases como “¡Esta vieja que viene a saber aquí, a decirme a mí cómo hacer las cosas!, ¿cierto? “Esta” es peyorativo, el prejuicio del género, esta vieja que se cree”. De la misma manera experimentó una

situación relacionada con su grado de formación cuando trabajaba en una universidad pública “yo recuerdo mucho ¿Usted qué formación tiene?, pero no tanto por mujer, sino la formación ¿Usted tiene doctorado, no tiene doctorado?, no puedes hablar conmigo, yo sé más que usted”, (profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

Una experiencia similar refirió esta ingeniera industrial durante su permanencia en el ámbito académico e investigativo, donde se enfrentó a una especie de desvalorización hacia su profesión de base, por no pertenecer a las ciencias sociales o humanas, la encasillaron con el término “profesionista, que debí superar” (profesional N.º 6, mayo 6 de 2025).

Esta entrevistada mencionó que, al pasar de analista a gerente de calidad, algunos de sus compañeros hicieron comentarios como “X es la jefe, ¿pero X a quién manda? mandará en su casa”. También anotó:

Los hombres a veces si hacen comentarios que ellos creen que son inofensivos, pero si uno los mirara a detalle y uno fuera como cositero...uno diría: Ey, ven...., en la empresa incluso hay un curso que se llama microagresión, y pueden considerarse microagresiones, porque son comentarios como queriendo, no sé si la palabra sea...pordebajear no sé, pero sí subvalorar lo que la persona puede decir.

Posteriormente cuando pasó al área de laboratorio “empezaban, es una bobada, pero, por ejemplo, porque es con el tono que te lo dicen: ¿Y qué dice la jefecita?, tú le sientes la molestia” y otro comentario de un gerente de negocios “pero no me acuerdo muy bien, pero sí recuerdo que dije: estuvo como fuerte” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

6.5.6 *Prejuicios por apariencia no convencional*

Naomi Wolf (1991) indica que persisten prejuicios hacia quienes no se ajustan a los estándares sociales de apariencia o vestimenta, y que estos señalamientos actúan como mecanismos de control y exclusión que dificultan la participación de quienes se perciben como diferentes.

Una auditora líder y consultora compartió que “los prejuicios que he enfrentado no han sido por el hecho de ser mujer, sino más bien por mi autenticidad” ya que su estilo personal, se ha caracterizado por llevar en su cabello y vestuario colores vibrantes y una apariencia no convencional y esto generaba dudas sobre su profesionalismo sobre todo en contextos más tradicionales como el educativo o militar “generaba cierta duda inicial sobre si podía encajar en los valores de seriedad o formalidad. Algunas personas asumían que, por mi apariencia, no era una profesional rigurosa o comprometida” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025).

6.5.7 *Resistencia para ser aceptadas en ambientes históricamente masculinos*

Joan Scott (2018) señala que las mujeres enfrentan una fuerte resistencia al ingresar a ámbitos tradicionalmente masculinos, producto de dinámicas de poder históricas y culturales que continúan reproduciendo desigualdades.

Esta resistencia fue descrita por esta ingeniera química “Yo me gradué en 1997, y pues a la fecha ha cambiado mucho eso, pero en un inicio si encontraba uno ofertas de trabajo que decían: se requiere ingeniero químico, preferiblemente hombre, para trabajar en planta de producción” y añade “digamos que sí ha habido desafíos, más como el tema de poder encontrar un trabajo al inicio de mi carrera y poder ya destacarme dentro del ámbito de planta”. En la categoría de demostrar sus competencias, se mencionó la resistencia que tuvo al iniciar un

proyecto en el área de producción “todos son hombres, la mayoría de las personas de línea son hombres, supervisor de producción, hombre ... pues uno enfrenta resistencia” (profesional N.º 13, mayo 10 de 2025).

Esta ingeniera relata que hacia la configuración de la calidad como disciplina y profesión debió “superar barreras por compartir líneas de autoridad entre los hombres, barreras técnicas reales” esto ocurrió cuando se determinó la eliminación de un producto de línea, debido a que no cumplía con los estándares internacionales necesarios para su exportación y representaba un riesgo para la salud del consumidor. Reconoció haber usado un “método coercitivo de poder, basado en el miedo para superar la barrera (en este caso, el peligro para la salud del consumidor y la imposibilidad de exportación) para que su argumento fuera aceptado y así lograr que se tomara una decisión técnica importante (profesional N.º 6, mayo 6 de 2025).

6.5.8 Barreras autoimpuestas

Algunas personas encuentran barreras en las organizaciones debido a creencias negativas e irracionales que interiorizan sobre sí mismas, lo cual restringe su desarrollo y desempeño profesional (Ellis, 1994).

Para esta consultora, y basada su experiencia, considera que “uno se crea el prejuicio”, cuando su jefe le comunicó que desde una siderúrgica habían solicitado específicamente su vinculación, ella dijo “eso es horrible, eso es masculino, yo era la que tenía eso, y resulta que no”, la capacitación que les brindó fue efectiva e impactó positivamente a los colaboradores. Y concluyó “Pero sí, yo sí creo que el principal desafío es uno, romper sus propias barreras, eso lo pensé, yo dije: más era el susto mío de ir allá a siderúrgica (profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024).

Otra entrevistada concuerda con la postura anterior cuando afirma que en algunas circunstancias “hay prejuicios también porque uno misma de mujer se hace prejuicios, las mujeres son muy emocionales, o somos, perdón es un prejuicio, somos, entonces también eso complejiza la dinámica del trabajo (profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

6.5.9 Necesidad de asumir posturas fuertes

Robin Ely y Debra Meyerson (2000) identificaron que para que las mujeres accedan a espacios de liderazgo en ámbitos tradicionalmente masculinos, muchas veces se ven obligadas a asumir posturas firmes con el fin de ser reconocidas y respetadas.

Algunas entrevistadas han señalado que, en sus entornos laborales, para lograr que sus conocimientos y decisiones sean reconocidos y para posicionarse frente a contextos masculinizados, han tenido que adoptar actitudes firmes, a veces percibidas como rudas, e incluso modificar su forma de vestir como estrategia de adaptación y legitimación, frente a un entorno donde la autoridad femenina ha sido cuestionada por defecto.

La primera que refiere haber experimentado esta situación, luego de mencionar la necesidad de demostrar sus capacidades, añade “Y entonces, el tema de la calidad es una filosofía, es una disciplina que se va formando, pero el rol y el género, cada que vas teniendo cargos, vas subiendo y vas teniendo unos cargos más de mando, te conviertes en una persona más dura y entonces vas perdiendo como ese otro lado porque tienes que afrontar esos roles que tienes” (profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

Otra de ellas, recuerda como al inicio de su vida laboral en los 90s, su perfil como investigadora, académica y consultora en campos tradicionalmente masculinos era poco común, y

debido a ello hubo interpretaciones erróneas acerca de su identidad “me han confundido como actora en política (mi familia como homosexual, en una ocasión en una fábrica, como “general” en el rol de consultora, entre otros)”, comentó en un espacio de charla informal, que también usaba trajes tipo sastre para dar una impresión más seria y formal como la que proyectaban los hombres (profesional N.º 6, mayo 6 de 2025).

Otra de las entrevistadas en la pregunta N.º 9, menciona acerca de cómo se cuestionan ciertas actitudes en las mujeres tildándolas de emocionales, mientras que, en los hombres, la misma actitud o reacción se asume de manera diferente.

Y porque generalmente siempre nos juzgan también por el tema emocional, es que las mujeres son muy emocionales, entonces, en cambio, lo que uno ve, si el hombre habla duro, no es que el hombre tiene carácter, pero si uno habla duro o dicen: Ah no, ¿sí ves?, es que ella es reactiva, o no quiere colaborar, o mira, no tiene control, pero si tú hablas en ese tono un poquito arriba, pero si el hombre lo hace, el señor tiene carácter, es el gerente (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

Por su parte, esta gerente operativa comenta “Sí, definitivamente las posiciones en el área de manufactura exigen carácter y firmeza, dado el tipo de actividades que implican, como la gestión de personal, el manejo de equipos y maquinaria pesada” (profesional N.º 10, abril 23 de 2025).

6.5.10 Discriminación o falta de apoyo entre mujeres

Sheryl Sandberg (2013) señala que, en ciertos contextos, las mujeres pueden experimentar rivalidad o ausencia de apoyo entre pares, fenómeno conocido como “tira y afloja” o “síndrome

de la abeja reina”, lo cual podría restringir sus posibilidades de ascenso y dificultar la construcción de redes de respaldo entre ellas.

La experiencia de esta profesional en uno de sus cargos en una universidad pública, el cual describe como un ambiente muy cerrado, a pesar de que no existía una exclusión explícita de las mujeres en cargos altos, si se evidenciaba el tener que demostrar mayor fortaleza, allí “tuve una jefe mujer muy, muy dura, muy difícil, yo pienso que los prejuicios a veces se generan entre las mismas mujeres, ella era durísima, muy fuerte” y agrega “las mujeres cuando van subiendo se convierten en más duras y generan resistencia contra las mismas mujeres” (profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

Otra entrevistada afirma “mira que no solamente pasa con el tema de género, incluso a veces puede ser más fuerte entre las mismas mujeres”, recordó que en el momento de uno de sus ascensos, algunas de sus compañeras se acercaban a felicitarla y otra de ellas por el contrario, le hacía comentarios como el siguiente “Como usted ya está en la gerencia, entonces dígame ¿qué hay que hacer? O ... usted que ya está en las altas esferas... entonces son comentarios que a ti te dicen Ey...aquí pasa algo ¿cierto?, te incomoda” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

6.5.11 Falta de credibilidad por sus carreras de base

Michèle Lamont (2009) plantea que existen “fronteras simbólicas” que condicionan la legitimidad del conocimiento, especialmente en áreas técnicas o no tradicionales. Estas barreras tienden a desvalorizar las trayectorias profesionales cuando no provienen de disciplinas hegemónicas, como las ciencias exactas, generando inequidades en el reconocimiento académico y profesional.

“Las barreras también pueden ser, por ejemplo, porque como saben que tengo microbiólogos, entonces cuando hay un tema, por ejemplo, de planta, entonces pueden pensar que no sé qué está pasando, o que lo voy a comprender menos” afirma esta bacterióloga quien se desempeña actualmente como gerente de calidad en una planta de procesamiento de alimentos. Ella menciona que, aunque no es ingeniera su experiencia le ha permitido aprender sobre diferentes temas (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

La profesional N.º2 también hizo referencia a este tema cuando en un proyecto cuestionaron su asignación como directora de un área de proyectos, siendo su profesión de base Trabajo Social, pero con amplia experiencia para el cargo por sus estudios de posgrado “...pero entonces se pegaron con mi pregrado original, el inicial, sin ver todo el potencial que daba” (profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024).

El análisis de las entrevistas permitió constatar que las limitaciones asociadas a los estereotipos de género en el campo de la calidad y productividad siguen presentes, expresándose tanto en dinámicas visibles como en formas más imperceptibles. Estas barreras no son casos aislados, sino parte de una estructura cultural que reproduce desigualdades de manera constante.

A lo largo del estudio, se identificaron once categorías que agrupan situaciones que van desde la exclusión explícita hasta formas sutiles de deslegitimación, como la constante necesidad de demostrar competencias, la sospecha sobre el conocimiento técnico cuando proviene de mujeres o los juicios relacionados con la apariencia o el estilo de liderazgo.

Los relatos recogidos evidencian cómo, incluso tras años de experiencia y logros comprobados, muchas profesionales enfrentan actitudes que cuestionan su autoridad o que les exigen una validación permanente para ser tomadas en serio. Además, las barreras no siempre

proviene de hombres; también se reportaron tensiones con otras mujeres en roles de poder, lo que refleja la complejidad de los mecanismos de exclusión. Todo esto genera un entorno laboral que puede limitar el acceso a posiciones estratégicas y afectar la confianza profesional y personal.

Asimismo, se observaron elementos como la edad, la formación profesional de origen o el modo de vestir, agravan las experiencias de exclusión. En algunos casos, las mismas mujeres han interiorizado ciertos prejuicios, generando autoexigencias o dudas sobre su propio lugar en el campo profesional, lo cual pone en evidencia la naturalización de ciertas creencias sociales vinculadas al ser mujer, que siguen influyendo en los espacios laborales.

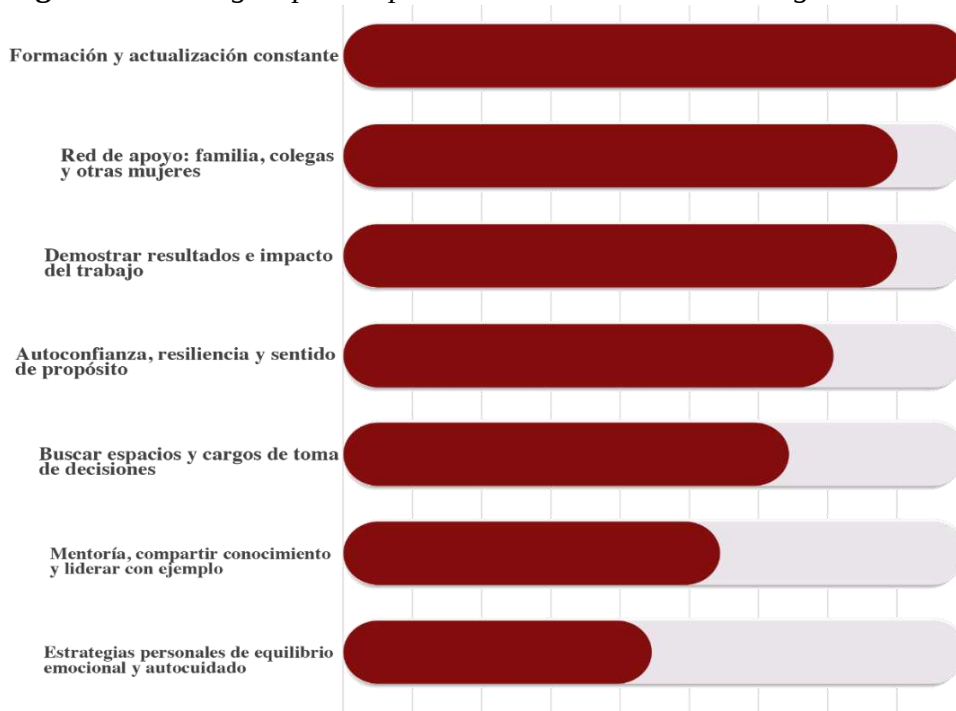
Las entrevistadas han respondido a estos desafíos con estrategias de adaptación, liderazgo ético, compromiso con la mejora continua y acciones colectivas. Desde sus prácticas han impulsado transformaciones importantes en sus organizaciones y equipos de trabajo, demostrando que el cambio es posible desde la experiencia situada.

La figura 6 presenta una síntesis de las barreras identificadas por las entrevistadas en sus trayectorias profesionales. Pero, así como identificaron diversas barreras que han dificultado su desempeño, también reconocieron las estrategias que pusieron en marcha para afrontarlas.

Estas acciones no solo les permitieron resistir los obstáculos, sino que contribuyeron a consolidar su trayectoria y posicionamiento en los espacios organizacionales y académicos que hoy ocupan; en la figura 7 se observan dichas estrategias.

Figura 6. Barreras enfrentadas por las participantes

Nota. *Elaboración propia.*

Figura 7. Estrategias para superar barreras en el entorno organizacional

Nota. *Elaboración propia.*

6.6 Influencia del género y oportunidades de promoción

Este apartado explora cómo el género ha influido en las trayectorias profesionales de las entrevistadas, especialmente en lo relacionado con sus oportunidades de ascenso, visibilidad y reconocimiento. A partir de sus relatos, se identifican distintas formas en que las dinámicas de género han impactado su desarrollo profesional.

Autores como Bourdieu (2000), Acker (1990), Martínez & Ochoa (2018), López, (2020) han abordado la forma cómo el género impacta las trayectorias profesionales femeninas, revelando que las estructuras sociales y organizacionales continúan reproduciendo desigualdades, incluso en sectores técnicos y de liderazgo. Aunque algunas mujeres no perciben obstáculos evidentes, persisten formas discretas de exclusión que limitan su avance, reconocimiento y visibilidad.

6.6.1 Negación de la influencia del género

En este primer apartado se encuentran las afirmaciones de las entrevistadas que señalan no haber sentido ningún tipo de afectación por su género durante sus experiencias laborales y que debido a sus competencias y desempeño han logrado acceder a diferentes cargos.

La primera de ellas manifiesta “En términos generales, pues considero que el género no ha afectado porque de todas maneras he tenido la posibilidad de tener cargos gerenciales, cargos de dirección, he estado en juntas directivas, participando obviamente con hombres y mujeres” (profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024). Por su parte esta ingeniera industrial afirma “No, o sea, no, realmente no he sentido que eso influya. Yo creo que no” (profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024). La siguiente de ellas menciona “lo que vale es el conocimiento per se, más que en este

caso el género en cuanto a la calidad” y más adelante “cuando tú tienes conocimiento claro frente al tema, ahí no he visto la diferenciación de cómo puedes tú ganar terreno frente al ejercicio” (profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024). La siguiente entrevistada dice “No lo he sentido de esa manera” (profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024). Esta gerente de calidad afirma “Para crecer, no, para nada, cero obstáculos, simplemente si miran que eres la persona idónea de manera pues integral, obviamente nunca uno va a estar 100% preparado, siempre le va a faltar algo, pero pues como te digo, la compañía lo va ayudando a uno allí, entonces no, la verdad es que no lo he sentido para nada” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025). Esta profesional es contundente en afirmar “No” (profesional N.º 11, abril 25 de 2025) y la gerente operativa de un ingenio menciona “No ha influido y no ha afectado mi carrera profesional. Siento que me he preparado y las oportunidades se han dado” (profesional N.º 11, abril 26 de 2025). Esta profesional menciona “, desde mi experiencia profesional no considero que el género haya limitado mis oportunidades de crecimiento, de promoción o de reconocimiento en el ámbito de calidad y la productividad” (profesional N.º 11, mayo 10 de 2025).

Con respecto de estos testimonios, la filósofa y teórica feminista Nancy Fraser (2003), reconocida por su trabajo en teoría crítica, justicia social y feminismo, afirma que las afirmaciones sobre el alcanzar posiciones de poder en las organizaciones por mérito propio, podrían invisibilizar desigualdades de género ya que estarían replicando una visión de justicia basada en la igualdad formal.

6.6.2 Atribución positiva del género en estilos de liderazgo

En este segundo grupo se ubican las profesionales que reconocen que ser mujer ha tenido un efecto positivo en su forma de liderar o de trabajar en el campo de la calidad y productividad.

Sinclair (2007), sostiene que los modelos tradicionales de liderazgo han estado dominados por valores masculinos, lo que limita su alcance transformador. Desde su perspectiva, la presencia de mujeres en estos espacios puede aportar estilos de liderazgo más humanos, éticos y sostenibles. Enfatiza que no se trata de neutralizar las diferencias de género, sino de reconocerlas como una fuente de enriquecimiento para el liderazgo.

Esta profesional afirma “yo creo que sí, por ser mujer, uno tiene una visión más crítica, más amplia. Uno ve las cosas de una forma diferente, eso me ha servido mucho” (profesional N.º 6, febrero 26 de 2025). La siguiente entrevistada considera que el género sí ha influido, pero de forma positiva, pues le ha permitido liderar desde la sensibilidad, la escucha y el enfoque colaborativo. Por su parte, esta investigadora considera que sí ha influido, y que ser mujer le ha dado herramientas para liderar con enfoque humano. Finalmente, esta profesional expresa que sí ha influido, en tanto su forma de asumir el liderazgo está conectada con la empatía, la organización y la responsabilidad en el cumplimiento.

6.6.3 *Experiencias ambivalentes: reconocimiento parcial de sesgos*

En este apartado se ubican relatos de entrevistadas que, si bien al principio no expresan una afectación, posteriormente reconocen situaciones de discriminación o desigualdad.

La socióloga Cecilia Ridgeway (2001) plantea que los estereotipos de género persisten como marcos culturales profundamente arraigados, influyendo en la percepción de las capacidades de las personas, incluso en contextos donde no existe una intención deliberada de discriminación.

Una de ellas, por ejemplo, inicia manifestando que no ha sentido obstáculos, pero en el desarrollo de su relato se evidencia que sí ha habido retos derivados de ser mujer. Esta profesional reconoce que en algunas empresas su discurso no fue bien recibido por ser mujer, pero que eso no la ha detenido. Inicio negando barreras: Ella comienza afirmando que “el género no ha afectado” su carrera, ya que ha ocupado cargos de dirección y participado en juntas directivas. Reconocimiento de obstáculos en el relato: Más adelante menciona dos episodios durante sus embarazos en los que no fue seleccionada para cargos o convocatorias, aunque cumplía con todos los requisitos, y considera que posiblemente fue debido a su estado de embarazo, aunque no se lo dijeron explícitamente. Sutileza del sesgo: Ella misma señala que, aunque no hubo una discriminación directa, "internamente sí lo consideré", lo cual se alinea con la idea de formas sutiles de exclusión que mencionas en tu descripción (Profesional N.º 2, noviembre 27 de 2025).

La siguiente entrevistada considera que en algunos escenarios sí hay una mirada distinta hacia la mujer, lo cual podría afectar la forma como se valoran sus propuestas.

"...se presentan situaciones colaterales, como la dificultad en la relación con colaboradores hombres que deben ser dirigidos desde un cargo de jefatura, lo cual, en ciertos momentos, puede afectar el cumplimiento de los objetivos y limitar algunas posibilidades de desarrollo" (Profesional N.º10, abril 23 de 2025).

Por último, esta ingeniera química que se desempeña como gerente operativa menciona que nunca ha tenido problemas con sus colegas, pero también indica que muchas veces se siente menos fuerte para expresar sus opiniones, y que suele usar otros mecanismos para comunicar sus

propuestas sin que los demás se sientan ofendidos. “...nunca uno va a estar 100% preparado, siempre le va a faltar algo, pero pues como te digo, la compañía lo va ayudando a uno allí...”

"...incluso mira en mantenimiento... nos mandan las mujeres, pero pues ellos así molestando, jocosamente." Aunque menciona no haber tenido obstáculos, hay una ambivalencia en su discurso que sugiere adaptación a un entorno masculinizado, incluyendo el uso de estrategias sutiles y una convivencia cuidadosa con los hombres en cargos tradicionalmente masculinos (como mantenimiento) (Profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

6.6.4 Obstáculos explícitos y sutiles

Esta categoría recoge testimonios de mujeres que mencionan haber vivido situaciones de discriminación en diferentes momentos de su vida profesional.

Rosabeth Moss Kanter (1977) desarrolló el concepto de Tokenismo para explicar cómo la escasa presencia de mujeres en ciertas organizaciones restringe sus posibilidades de ascenso y las coloca en roles simbólicos, sometiéndolas a una vigilancia constante para que actúen conforme a los estereotipos culturales de género. Esta dinámica cuestiona su legitimidad profesional y refuerza mecanismos sutiles de exclusión.

Una de ellas menciona que sus opiniones eran desestimadas, y que sus propuestas no eran consideradas hasta que eran validadas por un hombre (profesional N.º 6, mayo 6 de 2025). Otra entrevistada relata que en algunos espacios le exigían más por ser mujer, y que debía demostrar constantemente su competencia (profesional N.º 9, abril 22 de 2024). La siguiente profesional manifiesta que, si bien ha tenido logros importantes, también ha enfrentado barreras por los estereotipos de género, especialmente relacionados con la maternidad (profesional N.º 2,

noviembre 27 de 2024). En general, estos relatos dan cuenta de obstáculos explícitos y sutiles que dificultan el pleno desarrollo profesional de las mujeres en el ámbito de la calidad y la productividad.

6.6.5 Condiciones de contexto que favorecen la equidad

Los testimonios recogidos en esta categoría son de profesionales que consideran que las condiciones organizacionales y del entorno en el que han trabajado han favorecido la equidad. Mencionan que sus experiencias se han desarrollado en contextos en los que el liderazgo femenino es reconocido y en los que existen políticas que promueven la participación de las mujeres.

Robin Ely y Debra Meyerson (2000) sostienen que lograr la equidad de género en las organizaciones requiere una transformación cultural profunda, más allá de simples políticas de inclusión. Esto implica revisar críticamente las prácticas diarias, las estructuras jerárquicas y las concepciones tradicionales sobre el liderazgo, reconociendo y aceptando las diferencias de género como fuentes legítimas de aprendizaje y cambio.

Una de las profesionales entrevistadas, destaca que la empresa para la que trabaja tiene una cultura organizacional orientada al respeto y a la inclusión (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025). Otra entrevistada resalta que ha contado con mentoras y jefas que han impulsado su desarrollo profesional. También se menciona la existencia de redes de apoyo entre mujeres que han fortalecido su autoestima y les han permitido compartir experiencias y aprendizajes. Estas condiciones, según las entrevistadas, han sido determinantes para que su género no se haya constituido en una barrera.

Los testimonios recogidos muestran que la influencia del género en las trayectorias profesionales de las entrevistadas ha sido diversa. Algunas no perciben barreras derivadas de su condición de mujeres, mientras que otras reconocen haber enfrentado obstáculos explícitos o sutiles, en especial relacionados con estereotipos, maternidad o validación de su liderazgo.

También se identificaron experiencias ambivalentes, donde las profesionales comienzan negando discriminaciones, pero luego relatan situaciones que evidencian exclusión o sesgos encubiertos.

Asimismo, varias entrevistadas resaltaron que su identidad femenina ha enriquecido su estilo de liderazgo, aportando una visión más empática, colaborativa y humana. Otras reconocieron que las condiciones organizacionales, el apoyo entre mujeres y las políticas inclusivas han favorecido su desarrollo profesional.

En conjunto, estos relatos reflejan que, aunque ha habido avances en equidad, aún persisten estructuras simbólicas que dificultan el pleno reconocimiento del aporte femenino. Esta realidad subraya la necesidad de transformar no solo las normas, sino también las culturas laborales, para garantizar un entorno justo e inclusivo en el campo de la calidad y la productividad.

6.7 Aportes de una perspectiva de género a la gestión de la calidad y la productividad

A través de las miradas de las entrevistadas se pudo identificar cómo una perspectiva de género podría beneficiar la gestión de la calidad y la productividad. Consideran que la presencia de las mujeres no sólo aporta con sus competencias técnicas, sino que se logran introducir

miradas, enfoques, valores y concepciones que propenderían por una gestión más equitativa y colaborativa.

6.7.1 Enfoque humanista

Desde esta perspectiva humanista, la calidad trasciende el control de procesos para convertirse en una responsabilidad ética centrada en las personas y sus realidades. La autora Nel Noddings (2005), propone reconocer la importancia de la empatía, la escucha atenta y la creación de vínculos basados en la confianza, destacando que el cuidado mutuo constituye el fundamento de toda relación ética y social.

Este primer grupo de mujeres concuerda con la idea de que una perspectiva de género puede enriquecer la gestión ya que se introducirían dimensiones esenciales del componente humano como son la colaboración, la escucha y la empatía. Estas consultoras opinan que esta perspectiva contribuiría “al agregarle el toque y darle la importancia de la gestión humanística, los resultados los dan las personas” (profesional N.º1, noviembre 29 de 2024) y esta economista piensa “Las mujeres aportamos un enfoque colaborativo, una capacidad de escucha activa y una orientación a los detalles que enriquecen muchísimo cualquier proceso de mejora continua” y posteriormente agrega “En mi experiencia, los equipos liderados por mujeres o con participación femenina activa tienen una mayor cohesión, mejor comunicación y una orientación natural al logro con sentido humano” (profesional N.º8, marzo 25 de 2025). Y para esta gerente, incorporar una perspectiva de género fortalecería la gestión de calidad y productividad al aportar diversidad de enfoques, liderazgos complementarios y una comprensión más holística de los procesos y del factor humano (profesional N.º13, mayo 10 de 2025).

6.7.2 *Habilidades que se complementan*

De acuerdo con el planteamiento de Scott E. Page, los equipos conformados por personas con distintas habilidades, trayectorias, formas de pensamiento y enfoques para resolver problemas tienden a ser más eficaces frente a situaciones complejas. En este sentido, integrar una perspectiva de género permite que las capacidades de hombres y mujeres se complementen, favoreciendo la construcción de procesos más innovadores, colaborativos e inclusivos.

La mayoría de las entrevistadas menciona que, al tener en cuenta las capacidades o cualidades de cada género, es posible lograr resultados más integrales que mejoren la gestión. Esa interacción fortalece el valor del trabajo colectivo.

La primera que hace referencia a la necesidad de esta relación equilibrada es una de las docentes universitarias “cada genero tiene fortalezas que complementan las actividades relacionadas con calidad” y más adelante “por eso tener un equipo de trabajo mixto enriquece los planes, metas y logros laborales en el área de gestión de calidad” (profesional N.º9, abril 22 de 2025). Y para esta ingeniera química “No obstante, es innegable que existen diferencias en la forma en que hombres y mujeres abordan ciertas labores, y en algunos casos, incorporar la perspectiva de género puede contribuir a mejores resultados, dependiendo del sector” (profesional N.º10, abril 23 de 2025). En la planta de producción donde trabaja esta experta en calidad, se están contratando más mujeres en operación porque son conscientes que tanto hombres como mujeres tienen habilidades que se complementan (profesional N.º7, febrero 26 de 2025).

En estas entrevistas se evidencia como la diversidad de género en los equipos, mejora la innovación, la comunicación y los resultados organizacionales. La primera de ellas lo describe

“las mujeres aportamos un enfoque colaborativo, una capacidad de escucha activa y una orientación a los detalles que enriquecen muchísimo cualquier proceso de mejora continua (profesional N.º8, marzo 25 de 2025).

La siguiente entrevistada afirma que, según su experiencia, los equipos diversos tienden a ser más innovadores, colaborativos y orientados a la mejora continua. Esta diversidad, independientemente del género, se refleja en una mayor sensibilidad hacia las necesidades del cliente, una gestión más empática del talento humano y una mejor comunicación entre áreas. Y desde el tema de productividad, afirma que la perspectiva de género “puede impulsar estilos de liderazgo que sean más participativos, enfocados en el desarrollo de los equipos, en la obtención de resultados, más allá del cumplimiento puntual de indicadores, es que estos se sostengan en el tiempo” (profesional N.º13, mayo 10 de 2025).

Otra de las profesionales opina que el desempeño profesional no debería depender del género, sino de las competencias requeridas para cada rol. Sin embargo, reconoce que existen diferencias en los estilos de trabajo entre hombres y mujeres, y que integrar la perspectiva de género puede, en ciertos contextos, mejorar los resultados organizacionales (profesional N.º10, abril 25 de 2025). Y esta jefe de aseguramiento considera que si se pusiera en práctica este enfoque “se genera mayor innovación, creatividad y un ambiente laboral más equitativo (profesional N.º11, abril 25 de 2025).

6.7.3 Representación y transformación de espacios de poder

La ONU (2021) plantea que, para impulsar un cambio transformador orientado a los derechos humanos y la igualdad de género, es fundamental fomentar la participación activa de las

mujeres en espacios de liderazgo, donde sus habilidades, conocimientos y competencias contribuyan con perspectivas diversas que enriquezcan la toma de decisiones de forma más equitativa.

En los siguientes comentarios se plantea que esta perspectiva pondría de manifiesto el problema de fondo que es la falta equitativa de representación de mujeres en altos cargos, la necesidad de transformar esos espacios que históricamente han sido ocupados por hombres y superar los estereotipos de género que afectan a las mujeres.

Desde sus diferentes como docente universitaria, consultora e investigadora comparte las estrategias que ha implementado para contribuir a cerrar las brechas existentes frente a este aspecto. Ella ha promovido la participación de mujeres en cargos directivos, buscando su representación en espacios relacionados con la calidad y la productividad, y también “He indicado apuestas que se nutren de lugares donde percibo que la condición de mujer no afecta el liderazgo en calidad, como son las experiencias con Brasil y con los japoneses cuando estuvieron en Colombia” (profesional N.º6, mayo 6 de 2025). La siguiente entrevistada afirma que incorporar una perspectiva de género en la gestión permite detectar sesgos ocultos o brechas que pueden afectar la eficiencia del sistema, como la desigual distribución del conocimiento técnico, obstáculos en la formación de liderazgos y la escasa presencia femenina en espacios de decisión, concluye “incluir o integrar una perspectiva de género no sólo es una cuestión de equidad, sino también es un tema estratégico que fortalece la competitividad, la innovación y la capacidad de adaptación de las organizaciones” (profesional N.º13, mayo 10 de 2025).

6.7.4 *Formación académica y competencias con enfoque de género*

Los procesos de socialización de género en el ámbito escolar influyen en la formación académica y en el desarrollo de competencias de los estudiantes. Uno de los hallazgos identificados señala que la carencia de formación docente en temas de género perpetúa desigualdades dentro del aula. Por ello, se propone integrar una perspectiva de género en la formación académica, como vía para enriquecer tanto la gestión educativa como organizacional, al propiciar reflexiones críticas sobre las diferencias de género (Stromquist, 2007). Para las siguientes entrevistadas, valdría la pena reflexionar acerca de la inclusión de esta perspectiva en programas de formación para generar impacto estructural.

La primera entrevistada valora los enfoques de género, pero advierte que no deben llevarse a extremos que desconozcan la importancia de las competencias, habilidades blandas y el perfil adecuado, más allá del género. Rechaza visiones machistas y afirma que las empresas deben formar a todo el personal, promoviendo la complementariedad y el trabajo en equipo como base para mejorar la gestión (profesional N.º2, noviembre 27 de 2024). Esta directora ejecutiva, menciona el caso de una universidad en El Salvador desde donde se promueve el liderazgo femenino y por ende ha ganada visibilidad y señala que, al generar sinergias y compartir buenas prácticas, se contrarrestan estereotipos que históricamente han asociado lo femenino con debilidad o pasividad. Afirma que cuando las mujeres lideran con argumentos y conocimiento técnico, se rompen esos mitos y se valida su capacidad (profesional N.º4, diciembre 3 de 2024).

6.7.5 *Dudas sobre la pertinencia del enfoque de género en contextos productivos*

Bourdieu (2000) planteó que las estructuras sociales de dominación se reproducen mediante lo que denomina violencia simbólica, es decir, formas de poder que operan de manera

sutil e invisible. Según sus estudios, muchas personas no identifican las desigualdades de género porque han interiorizado como normales los patrones culturales de su contexto, lo cual permite que la inequidad persista sin ser cuestionada abiertamente.

Algunas de ellas expresan algún tipo de duda frente a la pertinencia de aplicar una perspectiva de género en el ámbito de la calidad y productividad. La primera entrevistada considerara que la atención debe estar en las competencias, habilidades y el perfil profesional, más que en el género, y teme “Pues a mí esos enfoques me parecen interesantes, lo que a mí me preocupa es que se vayan a cuestiones extremas, porque pues no se trata de tema de género”, ella afirma que se trata de cumplir con unas competencias, con unas habilidades blandas, con un perfil, independientemente si se es hombre o mujer (profesional N.º2, noviembre 27 de 2024).

Dos de las entrevistadas expresan no haber evidenciado que sea necesario un enfoque de género ya que de acuerdo con sus experiencias. Una de ellas considera que hombres y mujeres pueden aportar por igual si están preparados y destaca que ha tenido referentes de ambos géneros, donde se han priorizado las competencias sobre el género (profesional N.º12, abril 26 de 2025). Por su parte esta consultora relata que nunca enfrentó conflictos directos con hombres en el entorno laboral, ya que optaba por una comunicación cálida y clara respecto a las acciones que debía ejecutar. Menciona a lo largo de la entrevista que no sintió choques significativos por género (profesional N.º3, diciembre 5 de 2024).

Esta profesional que trabaja en aseguramiento de calidad educativa, inicialmente tenía dudas sobre la pertinencia de incluir una perspectiva de género en programas de calidad o productividad. Sin embargo, al considerar datos dados por la entrevistadora sobre la baja representación femenina en cargos directivos, reconoce que, si se identifica esta desigualdad

como una problemática a resolver, sería válido incorporarla. Plantea que esto requeriría diseñar una ruta curricular orientada a desarrollar competencias que promuevan el liderazgo femenino y transformen los estereotipos existentes. Prefiere un enfoque que elimine los prejuicios estructurales más que uno que simplemente prepare a las mujeres para adaptarse a condiciones desiguales (profesional N.º5, diciembre 2 de 2024).

Las entrevistas evidencian que integrar una perspectiva de género en la gestión de la calidad y la productividad puede enriquecer los procesos al incorporar enfoques más humanos, colaborativos y éticos. Las mujeres aportan habilidades como la empatía, la escucha activa y una visión integral que fortalece la toma de decisiones y la innovación organizacional.

También se reconoce el valor de equipos diversos y la importancia de transformar los espacios de liderazgo tradicionalmente masculinos. Algunas profesionales señalan la necesidad de incluir esta mirada en la formación académica, mientras otras expresan reservas, especialmente cuando sienten que se desestima el criterio técnico. En general, se concluye que la equidad de género no solo mejora la gestión, sino que impulsa una transformación más profunda en las organizaciones.

6.8 Percepción y valoración de las habilidades femeninas en el sector de calidad y productividad

A partir de las respuestas a esta pregunta, se identificaron diferentes percepciones sobre la manera como se valoran las habilidades de mujeres y hombres en el ámbito de estudio de este trabajo de profundización.

6.8.1 *Sesgos persistentes en la valoración de competencias femeninas*

Se han realizado múltiples estudios a nivel organizacional acerca de los sesgos de género en la valoración de competencias de hombres y mujeres. Eagly y Carli (2007) plantearon que las mujeres atraviesan un "laberinto" profesional, marcado por barreras estructurales y culturales en sus entornos laborales. Entre estos obstáculos destacan los sesgos de género, que imponen expectativas contradictorias sobre su forma de liderar: se espera que sean empáticas y colaborativas, pero a la vez firmes y autoritarias. Estas exigencias ambivalentes dificultan el reconocimiento de sus capacidades y, en muchos casos, restringen sus posibilidades de ascenso.

Algunas de las profesionales identifican que persisten sesgos que valoran más las capacidades masculinas que las femeninas, especialmente en roles técnicos o de liderazgo. Las mujeres deben demostrar más sus capacidades para recibir el mismo nivel de reconocimiento. Al respecto una de ellas opina “Observo que mientras a los hombres se les presume competencia técnica por defecto, las mujeres a menudo tenemos que validarla con resultados visibles o consistentes antes de que se nos otorgue el mismo nivel de credibilidad”. Además, identifica que persiste cierta percepción —aunque cada vez menos frecuente— de que el liderazgo femenino es más blando o excesivamente enfocado en lo relacional, lo que puede generar subvaloración en entornos industriales donde históricamente se ha privilegiado un estilo de liderazgo más directivo. No obstante, en su experiencia, estas diferencias han representado una oportunidad para evidenciar que competencias como la comunicación efectiva, el pensamiento sistémico, la rigurosidad analítica y la capacidad de integrar equipos diversos no son atributos ligados al género, sino capacidades esenciales para una gestión de calidad y productividad verdaderamente sostenible (profesional N.º13, mayo 10 de 2025).

De forma similar opina otra de ellas cuando menciona que en muchos sectores, incluida la gestión de proyectos y calidad, persisten diferencias en la percepción y valoración de las habilidades según el género “A menudo, las habilidades de liderazgo, toma de decisiones y gestión estratégica de las mujeres pueden ser subestimadas en comparación con las de los hombres. Las habilidades técnicas de las mujeres deben demostrarse con mayor insistencia para ser igualmente reconocidas” (profesional N.º 2, noviembre 27 de 2024). Para otra profesional, desde su experiencia en el sector, especialmente en la industria de alimentos, reconoce que no cuenta con una visión completa del panorama general, pero ha podido observar que en varias empresas —particularmente aquellas con las que interactúa como proveedora— es común encontrar mujeres desempeñándose en áreas de calidad, sobre todo en sistemas de gestión. Sin embargo, cuando se trata de cargos gerenciales, percibe que predominan los hombres (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

6.8.2 Valoración positiva de las habilidades femeninas

Un gran número de autores se han centrado en estudiar las llamadas habilidades blandas durante las últimas décadas. La académica especializada en liderazgo femenino y teoría organizacional Mary Klenke (2003) resaltó la relación entre las competencias interpersonales y el liderazgo ejercido por mujeres, el cual se caracteriza por fomentar la colaboración, fortalecer el empoderamiento y contribuir a la mejora continua de los procesos dentro de las organizaciones.

Algunas de las entrevistadas manifiestan que, en ciertos contextos, las habilidades blandas femeninas son hoy reconocidas y valoradas como fundamentales para una gestión efectiva, especialmente en entornos de cambio, innovación o servicios.

Esta docente y evaluadora menciona que más que diferencias, lo que ha notado es una gran valoración por las habilidades que las mujeres aportan “Las habilidades blandas, que antes se subestimaban, ahora son vistas como claves para el éxito en calidad y productividad” especialmente lo ha notado en “temas como gestión del cambio, cultura organizacional, innovación y mejora continua” y complementa “En mi caso, he sentido que mi aporte como mujer ha sido bien recibido, respetado y valorado en todos los entornos” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025). Y esta directora de arquitectura empresarial opina que, en el sector de servicios, la diferenciación por género no parece ser tan marcada como en otros ámbitos donde se exige una especialización más técnica. En este caso, las dinámicas del servicio se centran en la calidez y la cercanía, características que, según ella, se ven fortalecidas por su condición de mujer. Al momento de definir su promesa de valor, resalta precisamente ese enfoque en ofrecer un servicio cálido, cercano, que genere una experiencia memorable. En este sentido, destaca que muchas mujeres, incluida ella, están haciendo aportes significativos al ejercicio profesional en este sector (profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024).

6.8.3 Preferencias de género en roles específicos

El planteamiento de Charles y Grusky (2004) es que una de las principales formas de desigualdad estructural que aún existe es la división de roles laborales según el género.

Sostienen que una de las formas más persistentes de desigualdad estructural se manifiesta en la división sexual del trabajo, donde las denominadas ‘preferencias’ laborales continúan determinadas por estereotipos culturales profundamente arraigados. Esta lógica de asignación de roles, basada en concepciones tradicionales sobre lo masculino y lo femenino, reproduce y socava

la legitimidad de una distribución equitativa de oportunidades, perpetuando así la segregación ocupacional.

Varias participantes reconocen que ciertas áreas, como manufactura o cargos estratégicos, aún presentan una preferencia por hombres, mientras que en auditoría o servicios se valora más el rol femenino.

Esta consultora expresa que, en el ámbito de las auditorías, suele favorecerse la participación de mujeres, ya que se les reconoce una mayor capacidad de observación y un manejo más cuidadoso al enfrentar situaciones relacionadas con el incumplimiento de normas. No obstante, en los niveles de dirección estratégica en calidad y productividad, persiste una preferencia por hombres, incluso cuando no cuentan con las competencias necesarias para ejercer dichos cargos. Aunque en los sectores de servicios se han observado algunos avances en la inclusión de mujeres en puestos directivos en los últimos años, en el sector manufacturero esta posición de liderazgo continúa siendo predominantemente masculina (profesional N.º 6, mayo 6 de 2025).

Esta gerente operativa ha identificado que, especialmente en lo relacionado con la productividad, existe una tendencia en algunos sectores industriales a preferir a los hombres, lo cual parece estar relacionado con la carga laboral y la naturaleza de las tareas asignadas, y comenta que eso ocurre especialmente “en áreas como mantenimiento o en industrias donde se requiere el manejo intensivo de equipos y maquinaria, lo cual puede generar una percepción diferenciada sobre las capacidades entre hombres y mujeres” (profesional N.º 10, abril 23 de 2025).

Esta gerente operativa de un ingenio menciona “En el sector las actividades administrativas eran tradicionalmente de mujeres y la operación agroindustrial de hombres” y agrega “Hoy todavía la proporción es así, más mujeres en administración y más hombres en operación, pero ya hay casos en uno u otro rol que no depende del género (profesional N.º12, abril 26 de 2025).

A lo largo de su trayectoria laboral en sectores industriales como la fabricación de pinturas y baldosas cerámicas, ámbitos tradicionalmente ocupados por hombres en las áreas técnicas y operativas, esta profesional ha percibido diferencias notables en la forma en que se valoran las habilidades de hombres y mujeres, particularmente en cargos de liderazgo o en funciones asociadas a la toma de decisiones técnicas. (profesional N.º13, mayo 10 de 2025).

6.8.4 Complementariedad entre géneros

Martha Nussbaum (2000) expone que de acuerdo con enfoque de complementariedad de género hombres y mujeres pueden contribuir desde estilos diferentes, sin que ello suponga una relación jerárquica. Al valorar la diversidad como un recurso estratégico, se favorece una toma de decisiones más integral y se potencia la gestión del talento en las organizaciones.

Se identificó en algunas de las respuestas, una mirada más integradora, ya que varias entrevistadas destacan que hombres y mujeres aportan de forma complementaria, sugiriendo que la gestión se enriquece al valorar esas diferencias sin jerarquizarlas.

Esta consultora considera fundamental avanzar hacia una sociedad más consciente de las diferencias entre géneros, de modo que sea posible reconocer y valorar las fortalezas propias de cada uno sin que ello implique necesariamente hablar de igualdad. Propone, en cambio, enfocar

el diálogo en términos de complementariedad y equidad, y resalta “Evitar los enfrentamientos entre géneros es lo ideal” (profesional N.º 1, noviembre 29 de 2024). En ese sentido otra de ellas afirma que lo que marca la diferencia son las cualidades y habilidades personales, no el género (profesional N.º 9, abril 22 de 2025).

Para esta gerente industrial en su experiencia esas diferencias han sido una oportunidad para demostrar que habilidades como la comunicación efectiva, el pensamiento sistémico, la rigurosidad analítica y la capacidad de integrar equipos multidisciplinarios no son atributos de género, sino que son competencias críticas para una gestión de calidad y productividad sostenible en el tiempo. Comenta que ha visto cómo al lograr resultados técnicos sólidos y generar confianza en los equipos, esas percepciones tienden a transformarse. Cree que lo importante, es que “las organizaciones avancen hacia una cultura donde se valore más el talento por sus competencias, por el impacto, por esa visión estratégica y no por estereotipos asociados a géneros, ¡no! ni mujeres ni hombres, o sea, todos son complementarios” (profesional N.º13, mayo 10 de 2025).

6.8.5 Negación de diferencias o percepción de equidad

En sus relatos, dos de las entrevistadas describen trayectorias laborales en las que no identificaron obstáculos ni diferencias atribuidas al género. Expresan haber vivido entornos que valoraron sus capacidades por encima de cualquier consideración relacionada con su identidad como mujeres, lo cual interpretan como señales de equidad y avance en sus contextos organizacionales.

Nancy Fraser (2003) sugiere que es posible que la percepción de equidad no refleje necesariamente la ausencia de desigualdades estructurales. La autora advierte que, aunque

algunas personas consideran que ya no se requieren enfoques diferenciales por género debido a los avances logrados, esta visión responde a un "discurso de igualdad formal" que puede invisibilizar barreras persistentes. Al omitir los factores específicos que afectan el desarrollo profesional de las mujeres, se limita su avance y se perpetúan formas encubiertas de inequidad.

Esta ingeniera que trabajó en sectores como el bancario y el de operaciones comenta que no ha sentido discriminación por ser mujer. Siempre fue tratada con respeto y apertura, incluso en sectores como la siderurgia. Considera que su actitud de aprendizaje y su estilo cercano favorecieron la interacción y reconoce que en algunos momentos dudó de sí misma, pero recibió respaldo y reconocimiento, incluso desde sus primeros pasos como asesora, lo que le permitió iniciar su camino profesional con una multinacional (profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024). Otra de las entrevistadas manifestó no haber experimentado situaciones de discriminación o barreras asociadas al género en su trayectoria profesional (profesional N.º 11, abril 25 de 2025).

Esta profesional indica que no ha sentido discriminación de género en los procesos de selección o asignación de proyectos dentro del área de calidad. Por el contrario, menciona que, según su experiencia, es común que las mujeres predominan en el ámbito de la calidad, y se destacan por su organización y disciplina, por eso suele escoger mujeres para trabajar con ella en los proyectos que lidera. Pero a su vez, reconoce, que este tipo de generalizaciones podrían caer en prejuicios, incluso cuando provienen de otras mujeres, como la idea de que "las mujeres son más emocionales", lo que a veces complejiza las dinámicas de trabajo. A pesar de esto, afirma que no ha sido excluida por temas familiares, maternidad o tiempos personales (profesional N.º 5, diciembre 2 de 2024).

Las experiencias de las entrevistadas reflejan que aún persisten formas de evaluación desigual hacia las mujeres, especialmente en entornos técnicos y de liderazgo, donde se les exige mayor demostración de competencias para alcanzar el mismo nivel de reconocimiento que los hombres. Esta situación evidencia la vigencia de estereotipos que continúan afectando la percepción del talento femenino.

Al mismo tiempo, se reconoce un avance en la valoración de habilidades relacionales como la empatía, la escucha y el trabajo colaborativo, aportes que muchas mujeres integran a la gestión con resultados positivos. Algunas entrevistadas destacan que hombres y mujeres aportan desde perspectivas distintas que pueden complementarse, sin que ello implique jerarquías.

También emergen posturas que cuestionan la necesidad de aplicar un enfoque de género, bajo el argumento de que el mérito profesional debe ser el principal criterio de selección. Finalmente, unas pocas participantes señalaron no haber vivido discriminación, lo cual evidencia que estas percepciones están influenciadas por el sector, el rol desempeñado y las dinámicas específicas de cada organización.

En conjunto, los testimonios muestran que, aunque ha habido avances, todavía es necesario seguir promoviendo entornos de trabajo que reconozcan las capacidades de las mujeres sin sesgos y que fomenten una participación equitativa en todos los niveles de la gestión.

A través del análisis de las preguntas 5, 6, 7 y 8, se exploraron las distintas barreras que enfrentan las mujeres en su desempeño profesional dentro del campo de la calidad y la productividad en Colombia. Estas preguntas permitieron indagar experiencias relacionadas con estereotipos de género, obstáculos explícitos o implícitos, percepciones sobre la valoración de sus capacidades, y el impacto que tiene el género en las trayectorias profesionales. También se

examinó cómo las entrevistadas comprenden y experimentan la inclusión o exclusión en sus entornos laborales, así como los efectos de estas dinámicas en sus oportunidades de liderazgo, reconocimiento y proyección profesional. Además, se identificaron diversas formas en que estas barreras se entrelazan con factores personales, culturales y organizacionales, ampliando el panorama de análisis sobre las condiciones en que las mujeres desarrollan sus roles en este ámbito.

6.9 Visión y proyección sobre la representación de las mujeres

Esta pregunta explora la visión de las profesionales entrevistadas sobre la presencia y el reconocimiento de las mujeres en el campo de la calidad y la productividad, los cambios que han percibido en este ámbito, y sus expectativas respecto a los avances en el rol femenino durante la próxima década.

Las respuestas fueron agrupadas en dos dimensiones: en la primera de ellas se evidencia la representación actual de las mujeres en este ámbito y en la segunda los cambios o avances esperados para los próximos diez años.

6.9.1 *Avances y cambios sobre la representación de las mujeres*

La representación femenina en roles estratégicos ha sido limitada a través de la historia y han existido varios factores que han frenado su avance como son estereotipos de género, segregación ocupacional y el acceso restringido a redes de poder, son los planteamientos de Joan Acker y Rosabeth Kanter (1990). A pesar de los avances en participación femenina, argumentados por UN Women (2020) las desigualdades estructurales continúan vigentes, por lo

que se hace necesario visibilizarlas como paso fundamental hacia una representación verdaderamente equitativa.

Doce de las profesionales que hacen parte de esta investigación reconocen transformaciones en la representación de las mujeres en el ámbito de la calidad y la productividad. Sin embargo, una de ellas no percibe diferencias en este aspecto “Yo, es que yo no le veo diferencia. Entonces yo no sé si eso ha cambiado o no ha cambiado, pero yo no le veo diferencia” (profesional N.º3, diciembre 5 de 2024).

Esta consultora y directora ejecutiva menciona que es conveniente continuar fortaleciendo algunos aspectos “seguir trabajando por la inclusión, prevenir la violencia y el maltrato en diferentes ámbitos, promover y facilitar la participación en temas de calidad” (profesional N.º 1, noviembre 29 de 2024).

Las siguientes entrevistadas reconocen que las mujeres cada día avanzan más en cuanto a su formación e ingreso al campo laboral, la primera de ellas destaca la importancia que ha generado que la mujer participe más de los espacios laborales “[...] pues por todas las situaciones de machismo que sé que se han vivido, pienso que si ha habido avances, la mujer se está preparando mucho, maneja unas habilidades súper interesantes” (profesional N.º2, noviembre 30 de 2024), igual opina esta auditora y consultora.

“Ha mejorado ostensiblemente en los últimos 10 años, precisamente el tiempo que llevo de ser empleado independiente y lo percibo mejor porque me desempeño en diferentes áreas y empresas observando que la mujer está siendo valorada y participa en todos los roles de una organización, hasta en cargos directivos con buenos resultados” (profesional N.º 9, abril 22 de 2025).

La siguiente consultora opina “Cada vez somos más mujeres liderando procesos de calidad, gestionando la productividad con mirada estratégica y construyendo culturas organizacionales centradas en la mejora continua. La representación ha crecido visiblemente, y no solo en número, sino en profundidad e influencia” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025). La gerente operativa de un ingenio agrega por su parte “No solo en el rol de calidad y productividad, creo que la participación de la mujer ha venido incrementándose y continuará esa tendencia en los próximos años” (profesional N.º 12, abril 26 de 2025).

Y para esta ingeniera química también son evidentes los avances de las mujeres en este ámbito puesto que afirma “[...] mi visión sobre la representación de las mujeres en el campo de la calidad y la productividad es positiva y evolutiva [...]”. Considera que las mujeres están avanzando hacia un escenario más equilibrado, donde cada vez más mujeres acceden a roles estratégicos no sólo como gestoras de calidad, sino como líderes en la toma de decisiones relacionadas con la mejora de los procesos, las eficiencias operativas y la transformación organizacional. (profesional N.º 13, mayo 11 de 2025). Reforzando esta idea, otra de ellas menciona “En los últimos años se han incrementado las posiciones de liderazgo (Gerentes-Directoradas) de las mujeres en el campo de calidad” (profesional N.º 11, abril 25 de 2025).

Sin embargo, algunas de ellas, aunque concuerdan con estos avances, siguen viendo como hay brechas entre hombres y mujeres y esto se refleja en que la representación de las mujeres es menor “siento que sí ha cambiado, estamos en nuevas organizaciones, pero igual cuando uno va a eventos adentro o afuera, sigue siendo predominantemente más la presencia masculina” (profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024).

Otras entrevistadas coinciden en opinar que las mujeres ocupan más cargos de nivel medio y operativo que de nivel directivo o gerencial, pese a que la población de mujeres es mayor que la de los hombres “Sin embargo, aún con esta proporción uno esperaría entonces que, si estuviéramos hablando de equidad o igualdad de género, estaríamos hablando que entonces hubiera más mujeres en cargos directivos {...}” (profesional N.º5, diciembre 3 de 2024). Algo similar opina esta profesional cuando afirma que, aunque las mujeres en calidad “tienen un campo ganado amplio”, el reto “está más en el campo de la producción, el campo de mantenimiento” y ella menciona que esto se debe a:

“Entonces yo te digo, por ejemplo, con el ritmo de trabajo que tuve el año pasado, mis hijos ya están grandes, muy grandes, yo no me imagino eso con un bebé, o sea no das, y en producción pues sería todavía más complejo. Entonces a veces veo que las barreras para nosotros están, y se va a mantener, porque somos, seguimos siendo mujeres y seguimos siendo madres” (profesional N.º7, febrero 26 de 2025).

Esta gerente operativa concuerda con que, si bien hay avances, se observa más esta tendencia en el área de calidad que en el área de producción “En cuanto a la representación, sí ha habido avances: cada vez es más común ver mujeres en posiciones relacionadas con ambas temáticas. No obstante, aún es más frecuente su participación en calidad que en productividad” (profesional N.º 10, abril 23 de 2025).

Por su parte, esta consultora e investigadora hace una consideración más amplia cuando se refiere a que en algunas organizaciones se está usando el discurso de calidad sin aplicar sus principios de manera real. Se está hablando acerca de “mejoramiento de la calidad” para referirse acciones que en realidad solo corrigen errores puntuales, lo cual es muy diferente al verdadero

sentido de esta práctica que son acciones continuas y planificadas. Esta situación podría restarle sentido al sistema, llevar a cumplir solo por requisito, sin compromiso genuino, o abandonar el modelo de calidad por considerarlo poco relevante:

“Considero que va a tener una crisis de acción, ya que ha subido el nivel de lo que demuestra sin que corresponda al nivel de reconocimiento esperado, por ejemplo, ha llamado Mejoramiento de la Calidad a lo que en realidad es un plan de acción correctiva. Cuando eso sucede el modelo llega a su tope, y la salida puede ser la ubicación por cumplimiento o el abandono” (profesional N.º 6, mayo 6 de 2025).

6.9.2 Cambios o avances esperados en los próximos diez años

Para forjar el futuro de la representación femenina en el ámbito de la calidad y productividad es necesario, además de pensar en la necesidad de hacer cambios a nivel normativo, que esos cambios también deben hacerse a nivel cultural.

De acuerdo con Ridgeway (2001) y Ely y Meyerson (2000), Los avances proyectados en el rol de la mujer durante los próximos años dependen de una transformación estructural dentro de las organizaciones. Se espera que la superación de estereotipos de género permita un acceso más equitativo al liderazgo, acompañado por la consolidación de culturas organizacionales verdaderamente inclusivas.

Luego de reconocer los avances alcanzados en la representación de las mujeres en el ámbito de la calidad y la productividad y basadas tanto en sus expectativas personales como en lo observado en sus entornos organizacionales, las entrevistadas ponen de manifiesto sus expectativas frente al rol de la mujer en 10 años.

La primera entrevistada destaca la importancia de brindar apoyo a las mujeres, ella como directora de una organización propone “Desde la organización que lidero están las puertas abiertas para aceptar el apoyo de mujeres comprometidas con esta causa, para que siga creciendo la representación de las mujeres en los próximos años” (profesional N.º1, noviembre 29 de 2024). Esta experta en aseguramiento de la calidad educativa en universidades afirma:

“Pues que pudiese contemplar estos escenarios de liderazgo y de posiciones de forma mayoritaria, así como estamos hablando de la proporción, sin generar restricciones por esa condición y los prejuicios que se manejan e igualmente...sin perder su esencia” y agrega” (profesional N.º5, diciembre 3 de 2024).

Para estas docentes universitarias la educación y una estructura de acompañamiento entre profesionales, juegan un papel decisivo en esta transformación del rol de la mujer. La primera de ellas afirma “Tengo la esperanza de una generación consciente, aunque la fuerza y la apuesta, está en la educación” (profesional N.º6, mayo 6 de 2025) y la siguiente “En los próximos diez años espero ver: “Más mujeres en altos cargos de decisión estratégica. Una red más sólida de mentoras y referentes femeninas. Y, sobre todo, una transformación cultural donde la autenticidad femenina sea vista como un activo, no como una excepción” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025).

Las siguientes profesionales esperan ver más presencia de mujeres en cargos estratégicos, de liderazgo y donde se involucren las tecnologías. Esta entrevistada afirma “Espero ver mujeres que lideren usando las facilidades tecnológicas existentes para analizar datos que soporten decisiones oportunas con impacto positivo en las diferentes partes interesadas (profesional N.º 11, abril 25 de 2025). Y finalmente la gerente operativa de una empresa de manufactura dice que

espera ver mujeres en espacios de decisión estratégica como juntas directivas, direcciones de operación y transformación digital, y también aspira a que más mujeres lideren proyectos de innovación, sostenibilidad y transición energética, aportando una mirada integradora y orientada al impacto.

“Mi visión es que en los próximos 10 años la participación femenina no sea la excepción, sino la norma en la gestión de calidad y la productividad, y más allá de una representación numérica, espero que el liderazgo femenino contribuya a construir culturas organizacionales más humanas, colaborativas y adaptativas, donde la excelencia se entienda como un camino colectivo e inclusivo” (profesional N.º13, mayo 11 de 2025).

Esta gerente de calidad de una multinacional espera ver mujeres liderando áreas técnicas más complejas y rompiendo barreras en producción, mantenimiento e ingeniería y cree que el reto para las mujeres no está en el área de calidad “sino ya en ese otro tipo de procesos que son de producción, mantenimiento, utilities, por ejemplo, una mujer, imagínate manejando todo el tema de energía, agua, vapor, qué sé yo de una compañía” (profesional N.º7, febrero 26 de 2025).

6.10 Estrategias para fomentar la participación femenina en calidad y productividad

Este apartado recoge las propuestas formuladas por las entrevistadas sobre las acciones, cambios y estrategias necesarias para fortalecer la participación de las mujeres en el campo de la calidad y la productividad, con especial énfasis en el papel de la educación, las políticas organizacionales y el acompañamiento profesional.

6.10.1 Educación

Diversas investigaciones han señalado que la educación constituye una herramienta clave para avanzar hacia la equidad de género, especialmente en áreas históricamente dominadas por hombres como la ingeniería, la gestión de calidad y la productividad.

Según Stromquist (2007), Una educación transformadora no se limita a la transmisión de conocimientos técnicos, sino que promueve el desarrollo de capacidades críticas que permitan identificar, cuestionar y transformar las estructuras de desigualdad que persisten en los entornos sociales y organizacionales.

Diversos estudios de la UNESCO (2017) y CEPAL (2021) han destacado la importancia de integrar de manera transversal la perspectiva de género en todos los niveles del sistema educativo, reconociendo el papel fundamental que desempeñan las instituciones educativas en la construcción de sociedades más justas y equitativas.

Y otros autores como Sadker y Zittleman (2009) han evidenciado que tanto el currículo como las metodologías pedagógicas y el ambiente educativo pueden reproducir estereotipos de género o, por el contrario, ser herramientas clave para desafiarlos y superarlos, según la forma en que sean concebidos e implementados.

Las participantes en esta investigación han aportado desde su experiencia, una serie de estrategias en torno a cómo fomentar una mayor participación de las mujeres en el ámbito de la calidad y la productividad. Se clasificaron dichas propuestas en tres escenarios de intervención: Educación (básica y universitaria), Corporativa (responsabilidad institucional) y Social (acciones desde redes o colectivos de mujeres).

En este primer escenario se agrupan iniciativas orientadas a la formación académica de las mujeres, abarcando desde la educación básica hasta la universitaria. Las estrategias identificadas buscan renovar los enfoques del currículo, fortalecer tanto habilidades técnicas como las socioemocionales, y promover una educación centrada en el desarrollo integral que tenga en cuenta la formación en valores, pensamiento crítico y liderazgo desde una mirada ética y transformadora.

Esta investigadora y docente universitaria asegura que la educación no solo brinda conocimientos técnicos, sino que es el medio para entender la profesión de manera consciente y desarrollar un pensamiento crítico frente a la misma “la ganancia que la educación da en torno a la conciencia sobre la disciplina y la profesión y la configuración crítica de su pensamiento más allá de la lógica, estoy convencida, será la ruta” (profesional N.º6, mayo 6 de 2025). Para esta entrevistada por su parte, es importante tener una educación sin sesgos a lo largo de la vida escolar “soy de las afortunadas que tuve la misma educación en la casa, que tuve una muy buena universidad en donde no hay diferencias” (profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024).

6.10.1.1 Educación básica. Una de las profesionales hace referencia a la importancia de promover en las niñas, desde su etapa en el colegio, el interés por áreas científicas y técnicas “En el ámbito educativo es esencial fortalecer los programas STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics) desde etapas tempranas, promoviendo el interés y la confianza de las niñas y las jóvenes en estas áreas” (profesional N.º 13, mayo 11 de 2025). Y otra de ellas opina que se debe concientizar a los estudiantes antes de empezar su carrera sobre el impacto de la industria e el medio ambiente “Considero que es necesario mostrarles a las estudiantes antes de

ingresar a la universidad el/los impactos que genera la manufactura en la sociedad” (profesional N.º 11, abril 25 de 2025).

6.10.1.2 Educación universitaria. En cuanto al impacto de una perspectiva a nivel de la educación superior, esta ingeniera química considera que las universidades deben brindar a los estudiantes formación en metodologías que son fundamentales para la industria “deben revisar y adaptar sus currículum para incluir enfoques más prácticos y aplicados, integrando metodologías como Lean Manufacturing, SIX SIGMA y análisis de datos, que son fundamentales en la gestión de la calidad y la productividad en el ámbito laboral” (profesional N.º 13, mayo 11 de 2025. Otra de ellas hace referencia además a que se incluya manejo de herramientas tecnológicas desde los primeros semestres y un contacto más cercano con la industria (profesional N.º11, abril 25 de 2025). También sugiere otra entrevistada fomentar “la capacidad analítica y enfoque de Resultados” (profesional N.º12, abril 26 de 2025).

La siguiente entrevistada cuestiona que las universidades públicas tienden a enfocarse exclusivamente en lo técnico, dejando vacíos en el desarrollo personal y relacional de los estudiantes “yo estudié en la universidad pública y la universidad pública es muy fuerte técnicamente, pero hay otras cosas que uno dice, Uy no, allá no recibí nada de esto”, por eso considera fundamental que las universidades incorporen componentes humanísticos y psicosociales en sus planes de estudio, para que los egresados estén mejor preparados para interactuar en entornos laborales y asumir roles de liderazgo, incluso si no dirigen equipos, liderando desde su propio puesto de trabajo (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025). En ese mismo sentido esta gerente operativa opina que es necesario “Seguir consolidando la formación de habilidades blandas, trabajo en equipo y comunicación” (profesional N.º12, abril 26 de 2025).

Por otra parte, una de las profesionales, experta en aseguramiento de la calidad en educación superior, señala que las universidades tienen una exigencia establecida por los mecanismos de evaluación oficiales por parte del Estado de promover políticas de inclusión no sólo en temas de género sino también de otras formas de diversidad, pero considera que las instituciones deberían ir más allá de lo normativo y diseñar una estrategia integral que se refleje en el diseño curricular. Inicialmente ella no identificaba la problemática ni veía sentido en incorporar una perspectiva de género en el currículo de los posgrados en calidad y productividad. Sin embargo, tras conocer la hipótesis de la investigadora —según la cual dicha inclusión podría aportar valor formativo y contribuir a la equidad en el campo— comprendió mejor el enfoque y reconoció que era posible:

La incluyes en tu estructura curricular, ya puede ser de manera transversal o la incluyes a manera disciplinar si encuentras una necesidad que tu programa responda, o sea una estrategia disciplinar a través de competencias, resultados de aprendizaje, asignaturas, todas estas cosas que haga que puedas contribuir a solucionar o a contrarrestar o mitigar ese problema que se viene presentando a nivel social (profesional N.º5, diciembre 3 de 2024).

Dos de las profesionales concuerdan en que es necesario que la educación esté libre de estereotipos, que rompa con moldes rígidos y promueva el desarrollo integral “Y, por supuesto, espacios donde la diversidad de estilos y talentos sea celebrada y no estandarizada. La clave está en formar con libertad y propósito, no con moldes” (profesional N.º8, marzo 25 de 2025). La siguiente entrevistada considera que, en el entorno universitario, que es mixto, observa una preparación sólida en los estudiantes sin que las diferencias de género resulten determinantes. Por ello, plantea que las estrategias deben centrarse en fortalecer la formación y preparación de las

mujeres profesionales, de modo que puedan desarrollar cualidades distintivas que les permitan destacarse en los cargos que desempeñan o aspiren a ocupar (profesional N.º9, abril 22 de 2025).

6.10.2 Visibilización de referentes femeninos y fortalecimiento de redes de mentoría

La representación simbólica tiene un peso considerable en el acceso de las mujeres a profesiones históricamente dominadas por hombres. La visibilización de modelos femeninos en cargos de liderazgo, así como la promoción de redes de mentoría entre mujeres, son estrategias reconocidas para impulsar la equidad. Según autores como Bourdieu (2000), el capital simbólico opera como un dispositivo de validación dentro de los campos profesionales, lo que implica que la presencia visible de mujeres en roles estratégicos puede transformar las normas y aspiraciones del grupo.

Otros autores como Clutterbuck y Lane (2016) y Ragins y Kram (2007) destacan que el mentoring y las redes de apoyo entre mujeres favorecen el desarrollo profesional, brindan acompañamiento emocional y abren puertas dentro de las organizaciones. Estas prácticas no solo benefician a quienes las reciben, sino que también fortalecen comunidades colaborativas que contrarrestan el aislamiento laboral de las mujeres.

Estas son dos de las estrategias mencionadas por las entrevistadas como útiles para impulsar la equidad en el ámbito de la calidad y la productividad. Estas estrategias permiten fortalecer el liderazgo femenino, generar modelos a seguir y promover el acompañamiento entre pares. La primera estrategia mencionada por esta auditora y docente universitaria es dar a conocer casos de éxito femenino ya que esto podría inspirar y generar identificación en las nuevas generaciones “Necesitamos visibilizar más los casos de éxito de mujeres en calidad y

productividad, para que las jóvenes se sientan identificadas y motivadas” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025). Y esta otra entrevistada considera que una estrategia clave para fomentar la participación femenina en el ámbito laboral es que aquellas mujeres que ya han recorrido cierto camino profesional apoyen a las nuevas generaciones, brindándoles oportunidades, visibilidad y acompañamiento. En su experiencia, aunque en su equipo predominan los hombres, ha procurado dar las mismas posibilidades a las mujeres, incluso cuando algunas enfrentan desafíos que no siempre están relacionados con la maternidad, sino quizá con aspectos físicos o mentales “Una manera de fomentar es dándoles la misma oportunidad a quienes vienen al ladito de uno [...] siendo mentor para estas nuevas chicas que están arrancando su ciclo” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

6.10.3 *Articulación universidad-industria*

El vínculo efectivo entre la universidad y la industria ha sido ampliamente reconocido como un elemento clave en la preparación profesional, especialmente en campos técnicos y de alta especialización como la calidad y la productividad.

Etzkowitz y Leydesdorff (2000) y Billett (2011) resaltan el valor del aprendizaje situado y experiencial en contextos laborales reales como una estrategia clave para fortalecer competencias profesionales. En el caso de las mujeres, estas experiencias contribuyen además a cerrar la brecha de género, al facilitar su ingreso temprano al mundo laboral y visibilizar su capacidad en espacios históricamente dominados por hombres.

Estas tres profesionales quienes se desempeñan en el campo operativo, dos en industrias de alimentos y otra en la industria de pinturas, concuerdan en considerar que es fundamental

fortalecer la articulación entre la formación académica y las exigencias reales del entorno industrial para fomentar una participación efectiva de las mujeres en el ámbito de la calidad y productividad “un conocimiento profundo de las necesidades de los sectores industriales es fundamental. La formación debe estar alineada con los requerimientos reales de la industria para lograr un impacto efectivo” (profesional N.º10, abril 23 de 2025).

También subrayan la necesidad de una formación técnica sólida, complementada con habilidades en liderazgo, pensamiento estratégico y herramientas tecnológicas actualizadas (profesional N.º10, abril 23 de 2025). Igualmente, destacan la importancia de una vinculación temprana de las estudiantes con el mundo industrial mediante prácticas, mentorías o experiencias aplicadas, lo cual permite una comprensión más profunda de los desafíos del sector y facilita la transición hacia el entorno laboral:

Desde el inicio de la carrera debe haber un matrimonio entre la industria y la universidad para que los chicos se sensibilicen con la realidad de la industria y al final de la carrera exista una combinación entre el mundo real de las industrias y la teoría aprendida (profesional N.º11, abril 25 de 2025).

Esta entrevistada resalta la importancia de una colaboración estrecha entre universidades y empresas para generar espacios donde las estudiantes puedan aplicar sus conocimientos en situaciones reales del entorno industrial. Menciona “En muchas ocasiones existe demasiado conocimiento en las universidades e instituciones educativas que no es bajado a la industria”. Por ello, considera que las experiencias aplicadas no solo fortalecen las capacidades técnicas, sino que también favorecen la creación de redes profesionales y la visibilidad del talento femenino en sectores históricamente masculinizados (profesional N.º 13, mayo 11 de 2025).

Por otra parte, esta docente universitaria hace referencia al papel fundamental que juega la formación universitaria tanto por la preparación de los estudiantes como por su responsabilidad al tener que ofrecer programas actualizados, en este caso en el ámbito de la calidad y productividad. Para hacerlo deben realizar estudios de mercado “para conocer siempre esas expectativas de las empresas, los cambios que hay para poder hacer ajustes en los currículos y lograr que haya una coherencia entre el currículo y pues el performance o el desempeño de la empresa” (profesional N.º 2, diciembre 2 de 2024).

6.10.4 Sector empresarial

Las organizaciones tienen un papel protagónico en la promoción de la equidad de género, no solo a través de políticas institucionales, sino mediante prácticas organizacionales que garanticen condiciones laborales inclusivas. Estudios como los de Ely y Meyerson (2000) y Catalyst (2020) muestran que las empresas con liderazgo diverso y políticas de equidad suelen tener mejores resultados financieros, mayor innovación y climas laborales más sanos. Factores como la flexibilidad, la mentoría y la igualdad salarial son claves para retener y desarrollar talento femenino en sectores técnicos como la calidad y la productividad.

De acuerdo con la opinión de algunas de las entrevistadas, las organizaciones también están llamadas a liderar acciones con el ánimo de promover la participación femenina en roles asociados con la calidad y la productividad. Mencionan el establecimiento de políticas internas y prácticas que promuevan el acceso equitativo a cargos directivos, acompañamiento para el desarrollo de las profesionales y reconocer las múltiples responsabilidades que asumen las mujeres, tanto en el entorno laboral como en el hogar.

Al respecto del primer punto una de ellas considera que lograr una mayor participación de las mujeres requiere del impulso de políticas tanto públicas como internas en las organizaciones. Estas deben surgir desde espacios decisorios como las juntas directivas o las asambleas, con el fin de fomentar una participación activa y con capacidad de decisión de las mujeres, no solo en el ámbito de la calidad, sino en diversos sectores (profesional N.º 2, diciembre 2 de 2024).

Otra entrevistada resalta la importancia de contar con políticas institucionales claras que promuevan la equidad de género, no como un cumplimiento formal, sino como una práctica cotidiana que favorezca el desarrollo profesional de las mujeres. Esta directora de arquitectura empresarial menciona cómo la política de equidad de su compañía “ha servido bastante, porque sí se ha creado más conciencia de cómo hacer el tema de igualdad para todas las personas, independiente del género” (profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024).

Por otra parte, las siguientes entrevistadas hacen referencia a acciones que podrían ayudar al desarrollo profesional de las mujeres. Una de ellas opina que es necesario garantizar recursos financieros que retribuyan de manera equitativa el tiempo y esfuerzo invertido y además, se requiere flexibilidad horaria tanto en el ámbito laboral como académico, de modo que las mujeres puedan conciliar sus responsabilidades profesionales con “atender otras labores propias de su género como la maternidad y la presencia en la familia acompañando a los hijos y velando por su bienestar” (profesional N.º 1, noviembre 29 de 2024).

La siguiente señala que las organizaciones deben asumir un rol activo, no solo ofreciendo formación técnica, sino promoviendo habilidades blandas como el liderazgo y la comunicación. Menciona la importancia de identificar el interés de las jóvenes profesionales y de esa manera

guiarlas mediante procesos de mentoría, impulsándolas a participar en proyectos y a fortalecer sus competencias (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

Y finalmente una de ellas resalta el impacto que tiene la equidad de género en las organizaciones, esto lo ha experimentado gracias a su rol como evaluadora de premios de excelencia en la gestión “he observado que las organizaciones que promueven activamente la diversidad de género en sus equipos de calidad y productividad tienden a ser más innovadoras y adaptativas”. Más adelante concluye:

Creo que para preparar mejor a las mujeres para los roles en calidad y productividad se requiere una combinación de educación, estén fortalecida, experiencias de prácticas significativas y un entorno laboral que valore y promueva la diversidad de género. Estos esfuerzos conjuntos no solo benefician a las mujeres, sino enriquecen a las organizaciones y a la sociedad en conjunto (profesional N.º 13, mayo 11 de 2025).

Las estrategias planteadas por las entrevistadas evidencian la necesidad de actuar en distintos niveles para fortalecer la participación de las mujeres en calidad y productividad. Se propone transformar la educación desde la infancia hasta la universidad, incorporando enfoques libres de estereotipos y centrados en habilidades técnicas, humanas y de liderazgo. También se destaca el rol de las organizaciones al establecer políticas inclusivas que favorezcan la equidad y el desarrollo profesional femenino. La conexión entre universidad e industria, junto con la visibilización de referentes y redes de mentoría, son clave para facilitar la inserción laboral, el reconocimiento y la continuidad de las mujeres en este campo. Estas propuestas reflejan un compromiso con el cambio estructural y cultural necesario para avanzar hacia una mayor equidad.

6.10.4.1 Articulación del Sistema de Conocimiento Profundo de Deming con la equidad de género. Como se planteó en el marco teórico, en el numeral 3.2, a partir del Sistema de Conocimiento Profundo de Deming, se propone una reflexión sobre cómo los 14 puntos de gestión pueden ser utilizados no solo para mejorar la calidad y la productividad organizacional, sino también para promover un entorno de trabajo más inclusivo y equitativo para las mujeres.

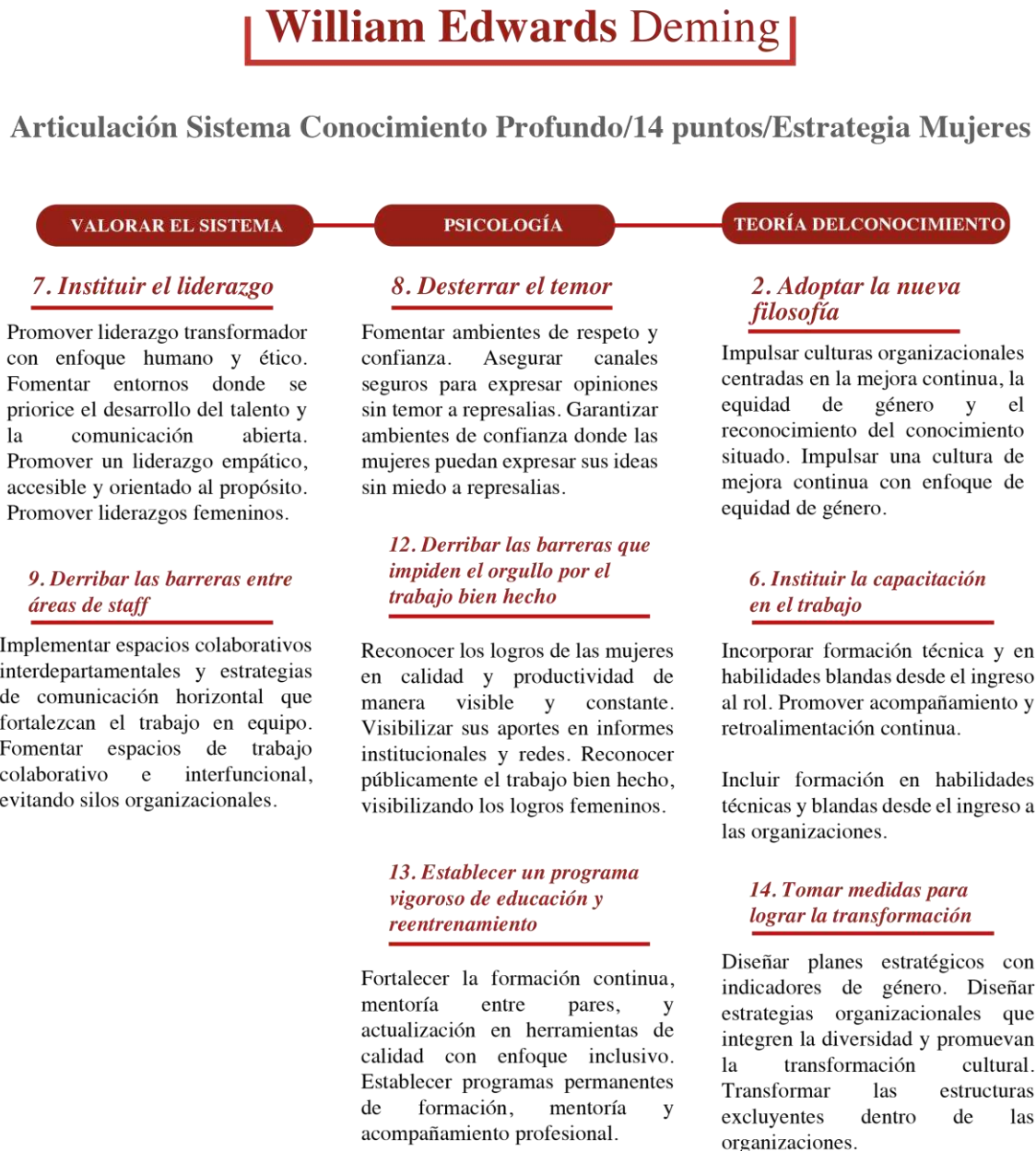
Las respuestas a esta pregunta permitieron evidenciar la articulación entre ambas propuestas, al mostrar cómo las experiencias y estrategias compartidas por las profesionales entrevistadas aportan de manera concreta a la consolidación de los principios de calidad seleccionados como ejes centrales de esta investigación.

A través de sus prácticas, enfoques y recomendaciones, estas mujeres contribuyen no solo a la mejora organizacional, sino también al fortalecimiento de una cultura de calidad alineada con los fundamentos del pensamiento de Deming.

En la figura 8 que está a continuación, se presentan los puntos seleccionados, vinculados con las respuestas de las entrevistadas, y cómo cada uno de estos principios puede ser fortalecido desde una perspectiva de género.

6.11 Habilidades clave y recomendaciones para mujeres que inician su camino en calidad y productividad

La exploración que se hizo con esta pregunta fue acerca de aquellas técnicas, herramientas habilidades que fueron claves en el desarrollo profesional de las entrevistadas y que consideran importante compartir con otras profesionales.

Figura 8. *Articulación entre el SCP - 14 puntos y estrategias entrevistadas*

Nota. Elaboración propia.

En el caso de las mujeres que inician su camino en este ámbito de la calidad y productividad, el desarrollo de habilidades metodológicas específicas como el manejo de herramientas estadísticas, la interpretación de indicadores y el conocimiento de normas técnicas

nacionales e internacionales, es esencial para construir autoridad técnica, superar barreras de género y abrirse espacio en contextos donde aún predominan estructuras masculinizadas.

6.11.1 Conocimiento técnico riguroso y habilidades metodológicas

Estos dos aspectos son considerados por las entrevistadas como fundamentales en la práctica profesional para posicionarse y liderar de manera apropiada y técnica. Shewhart en 1939 y posteriormente Deming en la década de 1950, enfatizaron que gestionar de manera efectiva requería, además de los conocimientos generales en calidad, de metodologías específicas como el PHVA promovido por ambos. En ese mismo sentido, el control de procesos, también propuesto por Shewhart, y el análisis causa raíz planteado por Ishikawa en 1943, son igualmente necesarios. El uso de estas herramientas de gestión y mejora continua son sugeridas por algunas de estas profesionales.

Al respecto, una de ellas menciona “Saber muy bien el tema de calidad de inicio a fin, porque primero la base...sobre esa usted puede hacer argumentaciones, hacer presentaciones, hacer los speech, lo que tú desees, pero la base tiene que ser clara” y posteriormente “ante cualquier pregunta, dar respuesta, sin titubear, dar respuesta, esa es la primera, o sea, conocer muy bien la parte técnica” (profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024). Y esta ingeniera química afirma “Desde lo técnico es fundamental dominar herramientas como el análisis de datos, el control estadístico de procesos, el mapeo de procesos, la gestión Lean [...]” (profesional N.º 13, mayo 11 de 2025). Y esta docente e investigadora también se refiere a la importancia de “[...] que se prepare muy bien, que se le valore por el conocimiento que tiene” y añade “que se le caracterice o que se le identifique porque tiene una metodología identificada, para levantar un

mapa de procesos, procedimientos fuera de que los explica muy bien, pues sabe cómo hacerlo y conoce obviamente en toda la empresa” (profesional N.º 2, diciembre 2 de 2024).

Para esta consultora es evidente que “Uno tiene que ser mejor que al que está asesorando. Definitivamente conocer, porque es que, si uno quiere ser consultor o por lo menos ir a una compañía, uno tiene que tener experiencia. [...]” (profesional N.º 3, diciembre 5 de 2024).

Otras hacen referencia al manejo de herramientas de control estadístico, regulaciones internacionales, todo esto depende en gran parte de las necesidades propias de las empresas en las que trabajen. La gerente operativa de una empresa de alimentos asegura “Es contar con un alto nivel de formación, adaptado a las demandas del sector y la industria a la que se pertenezca. Si se presentan barreras, estas pueden superarse mediante un sólido nivel de competencia” (profesional N.º10, abril 23 de 2025). Por su parte la jefe de aseguramiento de otra empresa de alimentos “Habilidades duras como requerimientos de calidad en Colombia y de los principales países a los cuales Colombia exporta, manejo de la regulación (JECFA, Codex, USP, etc.), uso de herramientas estadísticas como Minitab, por ejemplo” (profesional N.º11, abril 25 de 2025).

Al respecto del dominio de las diferentes áreas, la norma ISO 9001:2015 en el punto 7.2 Competencia, también hace referencia a la importancia de las competencias técnicas, para implementar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión. Esta gerente de una empresa de pinturas señala la importancia de conocer “[...] sistemas integrados de gestión ISO 9001, ISO 5001, ISO 14000, ISO 22000, etcétera. ISO 27000. ISO 32000, gestión de riesgos; estas competencias no sólo fortalecen su perfil profesional, sino que les permiten hablar con propiedad en contextos operativos y estratégicos [...]” (profesional N.º 13, mayo 11 de 2025).

Para la gerente de una empresa de producción “La calidad y la productividad no son sólo técnicas, sino que también son culturas y por eso es que es importante desarrollar inteligencia emocional y una visión integradora del negocio” (profesional N.º 13, mayo 11 de 2025) lo que abre paso a la siguiente categoría.

6.11.2 Liderazgo, comunicación y habilidades interpersonales

La mayoría de las profesionales que hicieron parte de este estudio concuerdan en que este tipo de habilidades son esenciales para afrontar proyectos.

Peter G. Northouse (2021) menciona que un liderazgo efectivo se basa en la capacidad de influir para alcanzar fines colectivos, lo cual requiere tanto dominio técnico como habilidades comunicativas y relacionales para guiar equipos y generar confianza.

Para esta docente universitaria es necesaria una “Comunicación clara y empática, porque todo sistema de gestión necesita traducirse en acción real. Capacidad de influencia positiva, para liderar sin imponer. [...] Destacaría tres grandes competencias: [...] Capacidad de comunicación y liderazgo empático: saber guiar procesos de cambio con las personas en el centro” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025).

Lo que se complementa con lo expresado por esta docente universitaria “Tenga don de gentes y manejo de gente, manejo de relaciones humanas, públicas, trabajo en equipo. Que del ejemplo con sus acciones” (profesional N.º 2, diciembre 2 de 2024), por esta consultora y auditora “Lo importante es tener habilidades de liderazgo y trabajo en equipo porque la unión hace la fuerza y de esa forma se logra cumplir los objetivos comunes en las organizaciones” (profesional N.º 9, abril 22 de 2025) y por esta ingeniera “[...] habilidades blandas como son la

comunicación efectiva, el liderazgo colaborativo. La capacidad de resolución de problemas [...] son claves para generar impactos en los equipos multidisciplinarios y construir credibilidad desde el ejemplo” (profesional N.º 13, mayo 11 de 2025). Estas posiciones son soportadas por los autores y profesores de gestión y psicología organizacional Stephen Robbins y Timothy Judge (2017) quienes resaltan que las competencias interpersonales facilitan la construcción de vínculos de confianza, la gestión de conflictos y la promoción del trabajo en equipo. Y otra de ellas opina que son también importantes “Temas de negociación son importantes, temas de gestión emocional, manejo de equipos y equipos difíciles” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

En un artículo denominado “Las mujeres y el acceso al liderazgo” (Hernández Herrera, 2024), cita a Kulkami y Mishra (2022) cuando opinan que las mujeres poseen fortalezas como alta inteligencia emocional, empatía, un estilo de liderazgo democrático, sinceridad, capacidad multitarea, dedicación al trabajo, y una mayor capacidad para tomar decisiones en situaciones críticas que benefician a las organizaciones. Por lo tanto, al igual que opinan las entrevistadas, es necesario fortalecer esas competencias.

6.11.3 *Pensamiento crítico, resiliencia y confianza en sí mismas*

Son cualidades esenciales para que las mujeres enfrenten con éxito los desafíos del ámbito de la calidad. Estas habilidades fortalecen su capacidad de análisis, adaptación y toma de decisiones en contextos exigentes.

Por su experiencia en el campo de la calidad, esta especialista opina que para acceder a un rol de liderazgo es necesario desarrollar “[...] la capacidad resiliente, la capacidad de toma de decisiones, la capacidad de análisis de datos, la capacidad de mirar un panorama global, [...] tener

un sentido crítico [...], capacidad reflexiva, analítica [...]” (profesional N.º 5, diciembre 3 de 2024). Otro aspecto importante por desarrollar de acuerdo con esta ingeniera es “La capacidad de resolución de problemas, el pensamiento sistémico son claves para generar impactos [...] y construir credibilidad desde el ejemplo” (profesional N.º13, mayo 11 de 2025). Y esta auditora y consultora considera que la actitud y el propósito se construyen desde adentro y por tanto “[...] También es clave tener resiliencia, porque trabajar por la calidad es remar contra la corriente muchas veces... pero siempre vale la pena” y les aconseja a las mujeres que quieren incursionar en este ámbito que “[...] no se limiten ni se disfracen para encajar. Sean ustedes mismas, fórmense bien, aprendan a decir ‘sí’ a los retos, y rodéense de personas que crean en su talento (profesional N.º8, marzo 25 de 2025).

De acuerdo con Paul y Elder (2014), el pensamiento crítico permite examinar los problemas con mayor profundidad, reconocer sus causas raíz y tomar decisiones fundamentadas en datos, aspectos fundamentales en los procesos de calidad y productividad. Esta capacidad analítica, cuando se complementa con habilidades personales como la resiliencia, fortalece aún más el desempeño profesional. En este sentido, Carretero Bermejo (2010), citando a Masten (2001), señala que la resiliencia es una capacidad común que surge de procesos adaptativos normales ante la adversidad, lo cual puede ser clave para que las mujeres superen barreras en el campo de la calidad.

6.11.4 Reflexión crítica y propósito profesional

Estos dos aspectos son muy debatidos tanto en los espacios organizacionales como en los académicos, y se consideran competencias fundamentales para los profesionales.

La reflexión crítica es una posición a la que la investigadora y consultora Miriam Escobar Valencia le da mucha importancia desde su tesis doctoral (2019), y en la entrevista para este trabajo, opina:

Considero que las mujeres son valiosas y reconocidas en el ámbito de la calidad, a nivel de auditorías internas y externas, representando los organismos certificadores, mas no las encuentro en el ámbito académico, investigativo, de representación, de dirección organizacional e institucional, por lo que animaría a su vinculación. En términos de consultoría, sus apuestas personales han sido devastadoras, con pérdida de sus ocupaciones, sus relaciones familiares, emocionales, con enfermedades, y me doy la explicación que no supieron reflexionar sobre su accionar. Al perseguir sus marcos imaginarios asociados al conocido éxito, sus propias vidas han sufrido la consecuencia, en lo particular; yo pude salir de ello. Por lo anterior, sugiero considerar una genuina posición epistémica en torno a la calidad con sentido crítico del contexto en el que nos encontramos. La libertad en torno a la investigación debe garantizarse porque la ausencia de una ética de la profesión genera procesos de calidad demostrativos sin soporte real en las acciones, decisiones establecidas” (profesional N.º6, mayo 6 de 2025).

6.11.5 Habilidades tecnológicas, idiomas y análisis de datos

El autor Slotnisky (2016) argumenta que la transformación digital constituye un proceso adaptativo que optimiza el manejo y la conversión de datos a través de herramientas digitales, generando conocimientos en las personas y aportando valor a las organizaciones, lo cual les permite mantenerse vigentes en un entorno en constante evolución.

La jefe de aseguramiento de una multinacional menciona que además de herramientas tecnológicas, es necesario estar actualizadas al día en cuanto a los cambios de las regulaciones internacionales “Habilidades duras como requerimientos de calidad en Colombia y de los principales países a los cuales Colombia exporta, manejo de la regulación (JECFA, Codex, USP, etc.), uso de herramientas estadísticas como Minitab, por ejemplo” (profesional N.º 11, abril 25 de 2025).

El manejo de nuevas tecnológicas y de un segundo idioma con reconocimiento y uso globalizado como el inglés, son señalados por la UNESCO (2019) en su publicación Descifrar el código: la educación de las niñas y las mujeres en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), como necesarios, máxime teniendo en cuenta que según este organismo la brecha digital y lingüística afecta con mayor intensidad a las mujeres. Por lo tanto, se debe fomentar desde las instituciones educativas el acceso tanto de hombre como de mujeres al conocimiento técnico y científico.

A este aspecto hace referencia la gerente de calidad de una multinacional:

“Temas de negociación son importantes, temas de gestión emocional, manejo de equipos y equipos difíciles. [...] Y ya, pues como si una habilidad técnica, el tema de los idiomas, o sea lo del inglés definitivamente, sea mujer, sea hombre, sea el rol que sea, si usted ya es profesional, el inglés ya las compañías dicen es que es un debe. Las universidades privadas también pueden a veces llevarse por delante a personas muy buenas de la pública, porque no están, o no tienen el nivel de inglés necesario. Ahorita estamos hablando que, del análisis de datos, que el Power BI [...]” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025).

6.11.6 Formación continua, redes de apoyo y mentorías

El enfoque de la mejora continua Kaizen propuesto por Masaaki Imai, si bien está directamente relacionado con la calidad y productividad, se alinea con la formación y el aprendizaje continuo que son claves para el desarrollo tanto de las organizaciones como de las personas.

Este aprendizaje se debe reforzar desde las universidades, pero también desde espacios de mentorías o redes de mujeres.

ONU Mujeres capítulo América Latina y el Caribe Estos espacios resultan valiosos para las mujeres, ya que les ofrecen referentes cercanos de éxito, oportunidades para compartir saberes, validar experiencias, recibir reconocimiento y contar con apoyo emocional que las impulsa a liderar y asumir nuevos desafíos.

Esta docente universitaria y consultora afirma:

“Mi consejo es: no se limiten ni se disfracen para encajar. Sean ustedes mismas, fórmense bien, aprendan a decir ‘sí’ a los retos, y rodéense de personas que crean en su talento. [...] Participar en comunidades técnicas, buscar mentorías y rodearse de referentes que inspiren, puede marcar una gran diferencia” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025).

Otra de las profesionales las anima a confiar en su preparación, a buscar constantemente oportunidades para aprender en el campo y a no dudar en levantar la mano para liderar proyectos, incluso si al inicio representan un reto. “Las barreras pueden existir, algunas visibles, otras de pronto más sutiles, pero se superan con resultados, con compromiso y con una red de apoyo sólida” (profesional N.º 13, mayo 11 de 2025). En ese mismo sentido, esta gerente operativa les

aconseja “Si se presentan barreras, estas pueden superarse mediante un sólido nivel de competencia y fomentando la integración de equipos diversos, conformados por hombres y mujeres sin distinción” (profesional N.º 10, abril 23 de 2025). Y tan importante como aprender, es compartir los conocimientos “Todos tenemos habilidades innatas que son necesarias para desempeñar diferentes trabajos, el reto es reforzarlas, valorarnos y reconocer esas capacidades para ponerlas al servicio de los otros y la capacitación constante, adquirir y profundizar los conocimientos requeridos para asumir nuevos retos y desafíos” (profesional N.º1, noviembre 29 de 2024).

Las recomendaciones compartidas por las entrevistadas destacan que el camino profesional en calidad y productividad requiere una sólida formación técnica, acompañada de habilidades comunicativas, liderazgo y pensamiento crítico. Subrayan la importancia de la formación continua, el dominio de herramientas y normas, y la creación de redes de apoyo. Además, insisten en que la confianza, la reflexión ética y la resiliencia son claves para enfrentar barreras y liderar con impacto en entornos complejos.

6.12 Proyección de legado profesional en calidad y productividad e inspiración para futuras generaciones

La pregunta final de esta investigación explora cómo las participantes desean que se recuerde su contribución profesional y de qué manera consideran que su trayectoria, logros y experiencia pueden influir o inspirar a otras mujeres en el ámbito de la calidad y la productividad. De acuerdo con las investigaciones de Schein (2010), plantea que los líderes dejan huella en quienes los rodean mediante los valores y prácticas que impulsan en sus contextos organizacionales. Así, el legado profesional va más allá de los logros individuales y se transforma

en una fuente de inspiración y orientación para las futuras generaciones. Las respuestas de las trece profesionales que hicieron parte de la investigación se agruparon en 6 categorías: Liderazgo con propósito y enfoque humano, inspirar con el ejemplo, vocación de servicio, pasión, disciplina y resultados, reconocimiento por competencia y experiencia, y calidad como transformación cultural y compromiso social.

6.12.1 Liderazgo con propósito y enfoque humano

El liderazgo con propósito implica orientar acciones hacia un impacto positivo y significativo, más allá de los resultados inmediatos. Según los expertos en liderazgo James Kouzes y Barry Posner en su libro “*The Leadership Challenge*” (2017), los líderes efectivos son quienes generan sentido compartido en sus equipos, priorizan el desarrollo de las personas y la ética en la toma de decisiones. En ese sentido este tipo de enfoque fortalece la cultura organizacional y consolida procesos sostenibles y éticos.

De acuerdo con esta definición a las siguientes entrevistadas les interesa que se recuerde su contribución en ese sentido. Esta docente universitaria que trabaja actualmente en una universidad en España menciona “Me gusta siempre que se me recuerde como una persona líder, sobre todo que pone énfasis primero al ser humano y luego a los procesos principalmente” (profesional N° 2, diciembre 15 de 2024). Esta directora corporativa de arquitectura empresarial de una Cooperativa expresa su satisfacción al hablar del trabajo con su equipo, resalta que juntos superaron muchos obstáculos, consiguieron avanzar de una situación inicial compleja a una mucho mejor. Reconocieron con humildad, las diferencias y dificultades que tenían, algo que no siempre es fácil admitir, pero que es fundamental para poder mejorar y cerrar brechas, según sus palabras (profesional N° 4, diciembre 3 de 2024).

Para responder a la pregunta esta investigadora y docente universitaria trae un comentario que le hizo una persona a quien ella admira y de quien se siente muy orgullosa que haya resaltado su contribución, la describió como “una persona que fue capaz de salir de la “neo-magia administrativa... demoledora... de los imaginarios... poderes mesiánicos de la calidad, la estandarización, la certificación y la formalización” (profesional N° 6, mayo 6 de 2025). Para esa persona la contribución de esta profesional va más allá de la aplicación rígida de normas y procesos (calidad, estandarización, certificación), cuestiona los enfoques tradicionales y busca un impacto más auténtico y humano en el campo de la calidad y la productividad. Esta otra docente universitaria y auditora que ejerce en la capital del país dijo “Me gustaría que se me recordara como alguien [...] que demostró que se puede liderar con firmeza sin perder la empatía, que la calidad no está reñida con la creatividad, y que la productividad puede ser humana” (profesional N° 8, marzo 25 de 2025).

Por su parte, esta gerente de calidad de una planta de producción de alimentos busca transmitir a su equipo “el don de servicio” como ella lo llama “Entonces siempre he buscado como permear eso en el equipo, en el tema de somos un área de servicio, o sea calidad es un área transversal y es literal un área de servicio [...]” (profesional N° 7, febrero 26 de 2025). A la jefe de aseguramiento de una planta de producción en la Costa Atlántica “[...] le gustaría ser recordada como la mujer que impactó positivamente en la vida de su equipo dejando un legado de hacer las cosas bien desde la primera vez” (profesional N° 11, abril 25 de 2025).

Esta gerente operativa de un ingenio azucarero en el Valle del Cauca dijo “Quisiera ser recordada por mi capacidad de influir en las personas y hacer que logren sus objetivos enfocadas en lo que realmente moviliza el resultado. Sacar lo mejor de cada persona [...]” (profesional N° 12, abril 26 de 2025). En ese mismo sentido esta gerente de una empresa de producción de

pinturas menciona “Bueno, me gustaría que me contribución al campo de la calidad y la productividad se recordará como la de una profesional que logró integrar la rigurosidad técnica con una visión estratégica, humana y sostenible del desarrollo industrial” (profesional N°13, mayo 11 de 2025).

Y finalmente esta consultora y auditora que trabaja en el Magdalena Medio quisiera ser recordada como una mujer que ama lo que hace y aporta a la vida de las personas con quienes se relaciona tanto a nivel laboral como social “ [...] en conclusión, dejar una huella en el corazón a quien le aporte en alguna situación de su vida, porque antes de ser profesionales como personas y como tratamos nos gustaría que nos traten” (profesional N°9, abril 22 de 2025).

6.12.2 *Inspirar con el ejemplo*

Albert Bandura (1986) argumenta que gran parte del comportamiento humano se adquiere observando a otros, lo que permite que las personas incorporen nuevas conductas sin necesidad de experiencia directa, favoreciendo así un aprendizaje indirecto basado en modelos o referentes.

Esta jefe de aseguramiento afirmó “Creo que puedo influir en otras mujeres mostrándoles que es posible cumplir con diferentes roles y ser exitosa” (profesional N.º 11, abril 25 de 2025). En ese sentido esta consultora mencionó “Creo que mi trabajo puede influir en otras mujeres al transmitir la experiencia de que las cosas son posibles si nos comprometemos y asumimos retos” (profesional N.º1, noviembre 29 de 2024). Una de las ingenieras químicas por su parte aseveró “Espero que mi trabajo inspire a otras mujeres a ver en la calidad y la productividad no sólo un campo técnico, sino una plataforma de liderazgo y transformación” (profesional N.º13, mayo 11 de 2025).

Estas dos docentes universitarias piensan “Entonces yo creo que eso se deja huella y puede uno influir en otras mujeres cuando sobre todo hay liderazgo y aptitud de escucha y ejemplo” y menciona una anécdota al respecto cuando fue a visitar a una persona que fue su subalterna cuando ella era jefe de un área del Ministerio de Educación, la hizo sentir orgullosa cuando ella le dijo que “[...] recordaba mucho las metodologías que aplicaba en equipo, y que ella eso mismo lo estaba aplicando con sus colaboradores” (profesional N.º 2, diciembre 15 de 2024). Y la siguiente docente mencionó “Si mi trabajo inspira a otras mujeres a creer en su estilo, en su voz, en su diferencia, entonces todo habrá valido la pena. Yo soy testimonio de que la autenticidad también es una herramienta de gestión” (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025).

Y esta última profesional da un mensaje a las mujeres que quieren incursionar en el ámbito de la calidad y la productividad “A las mujeres les digo que es una gran responsabilidad estar en un cargo que siempre ha estado ocupado por hombres, pero tenemos todo para hacerlo bien” (profesional N.º 12, abril 26 de 2025).

6.12.3 Vocación de servicio

El liderazgo basado en la vocación de servicio, propuesto por Robert K. Greenleaf (1977), se caracteriza por su enfoque transformador, en el cual el líder prioriza activamente el bienestar de los demás por encima de su propio poder o autoridad. Este modelo promueve un estilo de liderazgo empático, humano y centrado en las personas, que busca fortalecer a las comunidades y organizaciones a través del compromiso ético, la escucha activa y la construcción de relaciones genuinas. Desde esta perspectiva, liderar es ante todo servir, y el impacto de este enfoque se manifiesta en entornos laborales más justos, cohesionados y orientados al desarrollo integral de quienes los conforman.

Esta bacterióloga que se desempeña como gerente de calidad dijo “[...] me gustaría que me recordaran por ser una persona que siempre [...] está allí o ha estado para apoyar y ayudar a resolver” y además afirmó “Me han dicho que mi don es como el don del servicio” (profesional N.º 7, febrero 26 de 2025). A esta ingeniera industrial le gusta compartir sus conocimientos y colaborar con lo que está en sus manos “Yo no tengo celos en entregar mi información... di una conferencia, me la puedes compartir, claro, con muchísimo gusto” y añadió “Si yo conozco que tú estás trabajando en un tema y me llega una información, yo te la comparto ahí mismo, sin celo ni nada” (profesional N.º 5, diciembre 3 de 2024).

6.12.4 Pasión, disciplina y resultados

Angela Duckworth (2016), en su obra “*Grit: The Power of Passion and Perseverance*”, plantea que el “grit”, traducido como perseverancia apasionada a largo plazo, es un elemento esencial para alcanzar metas ambiciosas, incluso por encima del talento o la inteligencia.

Varias de las entrevistadas se refieren a estas cualidades, la primera de ellas mencionó “Me gustaría que se me recordara como alguien que hizo las cosas con excelencia, pero también con alegría, autenticidad, pasión y amor [...] (profesional N.º 8, marzo 25 de 2025). Otra de ellas se dirige a las mujeres que quieren incursionar en este ámbito de la calidad y la productividad y les advierte.

[...] primero, hagan lo que están haciendo con amor. Si eso no las apasiona, cambien de escenario en forma automática. Porque esto es de pasión, eso es de creerse el cuento, es decir, me gusta lo estudio, si lo estudio lo interiorizo, si lo interiorizo lo predico, si lo predico ya me enamoré del tema y cuando lo transmite, esa pasión la gente te copia que al

final es uno poder ser evangelizador del tema. Pero si no tienes pasión no logras absolutamente nada. Entonces lo primero es eso, la pasión y segundo la disciplina son las dos llaves que te ayudan a seguir haciendo el ejercicio. Ahora eso no viene solo, tengo pasión y disciplina...muéstrame resultados. (profesional N.º 4, diciembre 3 de 2024).

Esta consultora demuestra una visión de liderazgo basada en la pasión por el trabajo y por asumir retos y la disciplina para lograr resultados concretos cuando manifestó “Me gustaría que me recordaran como esa mujer que asumió retos, que trabajó por conseguir resultados tangibles al aplicar la calidad y la productividad en las organizaciones que se transmiten en beneficios para los grupos de interés a nivel interno y externo” (profesional N.º1, noviembre 29 de 2024).

6.12.5 Reconocimiento por competencia y experiencia

Como se evidenció en los testimonios de esta investigación en el literal 6.5.4, en algunos sectores las mujeres manifiestan que deben demostrar su competencia y saber técnico de forma constante. De acuerdo con la obra “¿Por qué tan lento? El avance de las mujeres” (1998) de la psicolingüista y científica cognitiva estadounidense Virginia Valian psicóloga, quien desarrolló investigaciones sobre la equidad de género en entornos profesionales, sostiene que los sesgos de género implícitos distorsionan la valoración del mérito femenino. Esto limita el reconocimiento profesional de las mujeres en ciertos entornos tradicionalmente masculinos.

Las siguientes profesionales afirman que les gustaría ser recordadas por su experticia, conocimiento y competencia técnica en el ámbito de la calidad y la productividad. La primera de ellas refirió “Quiero tener un reconocimiento como la persona que sabe de aseguramiento de la calidad y por la visibilidad que empiezo a tener [...] Mi lucha ha sido porque me reconozcan que

sé, que domino el tema [...]” (profesional N.º 5, diciembre 3 de 2024). Por su parte esta gerente operativa mencionó “Siempre he aspirado a ser recordada como una persona competente en el manejo de los asuntos bajo mi responsabilidad” (profesional N.º10, abril 23 de 2025).

Y para esta profesional es importante ser recordada por sus competencias sólidas y los resultados obtenidos a partir de su experticia “He podido acompañar a organizaciones en su camino hacia la excelencia, aportando una mirada crítica, buenas prácticas y recomendaciones estratégicas” (profesional N.º13, mayo 11 de 2025).

6.12.6 Calidad como transformación cultural y compromiso social

Peter Senge (1990), concibe la organización como un sistema en constante aprendizaje, donde la calidad trasciende los controles y estándares técnicos para convertirse en un enfoque sistémico y cultural que promueve transformaciones profundas y genera impactos sociales significativos.

Estas entrevistadas desean que su legado sea visible dentro del panorama de la construcción de país y la transformación cultural de las organizaciones en las cuales se desempeñan. Esta gerente industrial que trabaja en la capital del país afirmó que, desde su rol como gerente industrial, lidera la mejora continua y el desarrollo técnico con un enfoque sistémico que integra productividad, sostenibilidad y bienestar organizacional. Considera que la calidad es más que cumplir normas; es una cultura de excelencia que transforma organizaciones y crea valor compartido. Además, destaca su labor como consultora en la transformación empresarial, donde la calidad se convierte en una herramienta clave para la competitividad. Posteriormente comentó que también ha contribuido a la articulación de políticas nacionales hacia edificaciones sostenibles, evidenciando como la calidad se proyecta más allá de la planta o

del producto para alcanzar un entorno y una sociedad más equitativa y mejor, “[...] de la misma forma ha promovido el ejercicio ético y responsable de la ingeniería química e incluso la visibilidad del liderazgo femenino a través de iniciativas” y finalmente planteó “[...] me gustaría ser recordada como alguien que abrió caminos, que compartió conocimiento con generosidad y que ayudó a construir un sector más competitivo, más humano y más equitativo” (profesional N.º13, mayo 11 de 2025).

Y esta ingeniera industrial que se desempeña como asesora y consultora comentó “Pues a mí me encanta trabajar con como mentora, aportarles a los emprendedores [...] me parece que aportarles a los emprendedores, eso es construir país” (profesional N.º3, diciembre 5 de 2024).

Las entrevistadas proyectan su legado profesional más allá de los logros técnicos, destacando valores como el liderazgo con propósito, la empatía, la vocación de servicio, la pasión y el compromiso social. Sus aportes han transformado no solo procesos organizacionales, sino también personas y entornos, dejando huellas significativas en lo humano y lo institucional. Este legado inspira a nuevas generaciones, reafirmando que la calidad y la productividad pueden construirse desde una visión ética, crítica y con enfoque de equidad.

El análisis de las entrevistas realizadas a esas trece mujeres profesionales permitió comprender, desde sus propias voces, cómo se configuran sus trayectorias, aportes, desafíos y estrategias de acción. Las experiencias compartidas evidencian una práctica profesional situada, comprometida y transformadora, donde convergen saberes técnicos, éticos y humanos. La figura 9 que se presenta a continuación recoge los rostros y voces de las mujeres entrevistadas, quienes respondieron a la pregunta sobre cómo desean ser recordadas por su contribución al campo de la calidad y la productividad, y cómo perciben que su trabajo puede influir en otras mujeres del

sector. Sus palabras reflejan no solo el legado que han construido, sino también el compromiso de inspirar a nuevas generaciones desde el conocimiento, la perseverancia y la transformación organizacional.

Figura 9. Proyección del legado profesional en calidad y productividad

Quisiera que me recordaran por ser una mujer que

 Nancy Vargas Lozada Asumió retos y logró resultados tangibles aplicando calidad y productividad, demostrando que todo es posible si nos comprometemos, superamos los temores y unimos esfuerzos, porque no estamos solas.	 Ana Milena Silva V. Siempre puso primero al ser humano antes que a los procesos, y que con escucha, ejemplo y liderazgo dejó una huella en otras mujeres, generando resultados con sentido	 Clara Stella Cruz Desde la filosofía de la calidad total, aportó a los emprendedores para construir país, convencida de que cuando uno cree en lo que hace y lucha con firmeza, los resultados llegan
 Diana María Monsalve V. Junto a su equipo, logró decir 'lo sacamos del estadio', que pasó de buscar referentes a convertirse en una, promoviendo buenas prácticas, excelencia continua y una calidad vivida con pasión, disciplina y amor, hasta convertirse en evangelizadora del tema.	 Claudia Milena Muñoz P. Sabe de aseguramiento de la calidad, reconocida por su experiencia y por compartir el conocimiento con generosidad, sin celos ni egoísmos, siempre dispuesta a enseñar y apoyar a quien lo necesite.	 Miriam Escobar V. Según las palabras de alguien que admiro, fue capaz de salir de la 'neo-magia administrativa' y derribar los imaginarios mesiánicos de la calidad, la estandarización y la certificación.
 Katherine Gutiérrez P. Cultivó el don del servicio, siempre dispuesta a apoyar, a resolver y a ofrecer respuestas ágiles y confiables. Porque cada consulta es una oportunidad para acompañar y generar confianza. En calidad, la prontitud y el compromiso marcan la diferencia.	 Katty Molano P. Hizo las cosas con excelencia, alegría, autenticidad, pasión y amor. Que demostró que se puede liderar con firmeza sin perder la empatía, que la calidad no está reñida con la creatividad, y que la productividad puede ser humana. Si mi trabajo inspira a otras mujeres a crecer en su estilo, en su voz y en su diferencia, entonces todo habrá valido la pena.	 Adriana Hoyos D. Ama lo que hace y que aportó, con un grano de arena, al bienestar de quienes la rodearon. Que dejó una huella en el corazón de quienes tocó con su trabajo, recordando siempre que antes que profesionales, somos personas, y que debemos tratar a los demás como nos gustaría ser tratados.
 Lina María Castrillón Asumió cada tarea con actitud y compromiso, y que pudo convertirse en un referente para otras personas gracias a su responsabilidad y entrega.	María Claudia Ramos Impactó positivamente en la vida de su equipo, dejando un legado de hacer las cosas bien desde la primera vez, fabricando productos de calidad para el bienestar de las personas. Creo que puedo influir en otras mujeres mostrándoles que es posible cumplir con diferentes roles y ser exitosa.	 Luisa Barona G. Tuvo la capacidad de influir en las personas y ayudarlas a lograr sus objetivos, enfocándose en lo que realmente moviliza el resultado y en sacar lo mejor de cada una. A las mujeres les digo: ocupar cargos tradicionalmente masculinos es una gran responsabilidad, pero tenemos todo para hacerlo bien.
 Darly Miranda B. Con su trabajo inspiró a otras mujeres a ver en la calidad y la productividad no sólo un campo técnico, sino una plataforma de liderazgo y transformación. Ser recordada como alguien que abrió caminos, que compartió conocimiento con generosidad y que ayudó a construir un sector más competitivo, más humano y más equitativo.		

Nota. *Elaboración propia.*

Las categorías construidas a lo largo del capítulo no solo organizan la información, sino que reflejan la complejidad y profundidad de sus relatos. Esta exploración sienta las bases para el capítulo siguiente, donde se establecerá un diálogo entre estos hallazgos y los marcos teóricos propuestos, con el fin de ampliar su comprensión e identificar implicaciones relevantes para el campo de estudio.

7. Conclusiones

Este estudio evidencia el valor de reconocer y visibilizar algunas de las múltiples contribuciones que las profesionales que hicieron parte de esta investigación han realizado desde distintos espacios profesionales y académicos. A través de sus trayectorias, han impulsado transformaciones concretas en sus organizaciones, integrando enfoques amplios, metodologías sólidas y una visión crítica de la calidad como valor ético, más allá de lo técnico. Sus aportes no solo han mejorado procesos operativos, sino también prácticas culturales y relaciones humanas, mostrando que la eficiencia puede ir de la mano con la equidad.

La investigación también permitió evidenciar un conjunto de barreras que aún restringen el desarrollo profesional de las mujeres en el ámbito de la calidad y productividad. Estas limitaciones no obedecen a una sola causa, sino que surgen de la interacción entre factores estructurales, simbólicos y personales. Los cuales se manifiestan tanto en formas abiertas como en dinámicas más sutiles: estereotipos, exclusión de espacios de decisión, escaso reconocimiento, relaciones marcadas por la falta de apoyo mutuo o barreras autoimpuestas. Aunque algunas entrevistadas no relataron experiencias de discriminación directa, la mayoría coincidió en que los

entornos laborales aún están lejos de ofrecer condiciones reales de igualdad. A pesar de ello, estas mujeres no se han limitado a resistir; han construido alternativas, generando estrategias para transformar sus entornos y abrir paso a una cultura más justa e incluyente.

El análisis permitió también reconocer que muchas de las estrategias desarrolladas por las mujeres entrevistadas se conectan de manera natural con los fundamentos del pensamiento de Deming. Su propuesta, centrada en una comprensión integral de los sistemas organizacionales, ofrece un marco ético y colaborativo que reorienta el concepto de calidad hacia un enfoque más humano, participativo y transformador.

La articulación entre los 14 puntos de Deming y las voces de las entrevistadas demuestra que sus prácticas, enfoques y recomendaciones permiten fortalecer una cultura organizacional centrada en el aprendizaje continuo, el respeto por las personas, el liderazgo transformador y la participación colaborativa. De este modo, las mujeres que participaron en este estudio no solo han contribuido al cumplimiento de estándares técnicos, sino que han impulsado procesos significativos de cambio, orientados a la equidad, la sostenibilidad institucional y la justicia organizacional.

Esta articulación entre saber técnico, vivencias contextualizadas y principios éticos demuestra que incorporar el enfoque de género no es un complemento, sino un pilar fundamental para construir organizaciones más justas, innovadoras y sostenibles.

En consecuencia, los principios de Deming, leídos desde estas trayectorias femeninas, adquieren una vigencia renovada al vincularse con desafíos contemporáneos como la equidad de género y la inclusión, temas fundamentales para repensar el rumbo de la calidad en América Latina.

En conjunto, estas conclusiones dejan claro que no basta con reducir brechas o eliminar obstáculos. El verdadero reto —y también la mayor posibilidad de transformación— es rediseñar los entornos organizacionales para que la equidad, la diversidad y el liderazgo femenino sean parte central de la gestión de la calidad y la productividad. Solo así será posible avanzar hacia organizaciones más humanas, eficientes y sostenibles, capaces de responder a los desafíos sociales y éticos del siglo XXI.

8. Recomendaciones

Con base en los hallazgos de esta investigación, se presentan recomendaciones orientadas a promover entornos laborales y educativos más justos e inclusivos. Estas sugerencias están dirigidas a instituciones de educación superior, así como a organizaciones públicas y privadas. Finalmente, se plantean posibles rutas de indagación que permitan seguir avanzando hacia la equidad de género en los campos de la calidad y productividad.

8.1 Recomendaciones para instituciones de educación superior

A partir de los resultados obtenidos, se sugiere incorporar espacios de reflexión crítica dentro de los programas de posgrado en calidad y productividad, especialmente en asignaturas como ética, liderazgo o cultura organizacional. El propósito es sensibilizar a los estudiantes y fomentar una conciencia transformadora frente a las desigualdades que persisten en los entornos organizacionales. Esta formación inicial contribuirá a formar profesionales comprometidos con la construcción de contextos más justos, equitativos e inclusivos.

En una segunda etapa, se recomienda avanzar hacia la incorporación progresiva de un enfoque de género en el diseño curricular de estos programas. Para ello, sería pertinente valorar la inclusión de asignaturas específicas que aborden las interrelaciones entre género, liderazgo, equidad y transformación organizacional.

Asimismo, es fundamental promover la participación activa de mujeres como docentes, mentoras y conferencistas invitadas. La presencia visible de referentes femeninos en los espacios académicos amplía los horizontes profesionales tanto para estudiantes mujeres como hombres, y contribuye a fortalecer una cultura institucional comprometida con la equidad y la diversidad.

Otra estrategia formativa relevante sería la implementación de seminarios interdisciplinarios que analicen las barreras de género en sectores técnicos y administrativos, generando espacios de discusión crítica desde las etapas iniciales de la formación profesional.

8.2 Recomendaciones para organizaciones públicas y privadas

Se recomienda establecer políticas institucionales claras y vinculantes orientadas a la igualdad de oportunidades, acompañadas de mecanismos que promuevan el desarrollo profesional de las mujeres. Entre estos mecanismos se destacan las redes internas de apoyo, los programas de mentoría y la visibilización activa de liderazgos femeninos.

Igualmente, es necesario integrar indicadores de equidad, diversidad e inclusión como componentes estratégicos de la sostenibilidad organizacional. Dichos indicadores no solo fortalecen la cultura corporativa, sino que también mejoran los procesos de evaluación interna, gestión del talento humano y compromiso institucional con la transformación social.

8.3 Consideraciones finales

Dado el carácter exploratorio de este estudio, muchas de las reflexiones generadas no constituyen respuestas definitivas, sino que abren caminos de indagación imprescindibles para el desarrollo del campo. Esta apertura no debe interpretarse como una limitación, sino como una exigencia crítica: resulta urgente y vital profundizar en el análisis sistemático de las barreras y aportes de las mujeres en los procesos de calidad y productividad en Colombia y América Latina.

Los hallazgos de esta investigación permiten identificar ejes prioritarios que demandan atención académica y práctica: la influencia de las condiciones organizacionales y culturales en el reconocimiento del liderazgo femenino; la transformación de los programas de formación en calidad mediante enfoques inclusivos; y la articulación entre desigualdad de género, productividad y sostenibilidad institucional. Estos temas no son temas secundarios: son pilares estratégicos para construir organizaciones más justas, eficientes y equitativas.

Ignorar estas líneas de trabajo contribuiría a perpetuar estructuras laborales que reproducen inequidades históricas y limitaría la capacidad transformadora de los enfoques de calidad y productividad. Su abordaje no solo es relevante: es inaplazable para el diseño de sistemas organizacionales más humanos, democráticos y sostenibles.

También es fundamental continuar indagando las trayectorias de mujeres jóvenes que inician su carrera en este campo, así como el papel de los hombres que impulsan prácticas inclusivas, con el objetivo de construir modelos colaborativos que contribuyan de manera decidida al fortalecimiento de la equidad en los entornos organizacionales.

8.4 Proyecciones para futuras investigaciones

A partir del análisis realizado, se proponen algunas preguntas orientadoras para futuras investigaciones:

1. ¿Qué condiciones organizacionales y culturales son necesarias para garantizar el reconocimiento y la visibilidad del liderazgo femenino en procesos de calidad y productividad?
2. ¿De qué manera podrían reestructurarse los programas de formación profesional en calidad para incorporar transversalmente un enfoque de género inclusivo y transformador?
3. ¿Cuáles son las principales pérdidas económicas asociadas a la falta de equidad en el entorno laboral?
4. ¿Cómo impactan las desigualdades de género la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones?

9. Bibliografía

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J., & Kanter, R. M. (1990). *Gendered organizations and power structures*. In J. Lorber & S. A. Farrell (Eds.), *The Social Construction of Gender* (pp. 23–39). Sage Publications.
- Agudelo, B. E., y Escobar, M. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(2), 122-136.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID. (2021). *Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe*. <https://publications.iadb.org/es/una-olimpiada-desigual-la-equidad-de-genero-en-las-empresas-latinoamericanas-y-del-caribe>
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2021, agosto 20). *Estudio revela alta desigualdad de género en empresas de América Latina y el Caribe*. <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-revela-alta-desigualdad-de-genero-en-empresas-de-america-latina-y-el-caribe>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beauvoir, S. de. (1949). *El segundo sexo*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Becher, T., & Trowler, P. R. (2001). *Academic tribes and territories: Intellectual enquiry and the cultures of disciplines* (2nd ed.). Open University Press.

- Beltrán – Mora, L. N. (2013). 20 años después del proceso de apertura económica: más mercados con poca diversificación exportadora. *Revista Civilizar De Empresa Y Economía*, 4(7), 9-26.
- Beltrán, A. (2013). *Competitividad exportadora en Colombia: Avances y desafíos para la diversificación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.
- Beltrán, A. (2013). *Política comercial en Colombia: de la sustitución de importaciones a la inserción internacional*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Berdasco, A. (2018). *Historia de los movimientos feministas*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Berdasco, M. L. (2018). *Promoción para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en materia de empleo*. Sevilla, España: Ediciones Rodio, S.
- Billett, S. (2011). *Curriculum and pedagogic bases for effectively integrating practice-based experiences*. Australian Learning and Teaching Council.
<https://www.vu.edu.au/sites/default/files/CCLT/pdfs/billett-wil-report.pdf>
- Billett, S. (2011). *Vocational Education: Purposes, Traditions and Prospects*. Springer.
- Bokser Misses, C., & Liwerant, J. B. (2020). *Género, conocimiento y poder: reflexiones desde América Latina*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bokser Misses-Liwerant, J. (2020). Mujer y género en el siglo XXI: Perspectivas, implicaciones y dilemas. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 65(239), 7–31.
<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.239.70133>
- Bokser, J. (2001). *Las mujeres y el poder: Ensayos sobre género y política*. México D.F.: UNAM / Plaza y Valdés.
- Bokser, J. (2005). *Feminismo y cambio social*. México: UNAM.
- Bourdieu, P. (1991). *El sentido práctico*. Madrid: Taurus.

- Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power* (J. B. Thompson, Ed.; G. Raymond & M. Adamson, Trans.). Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge.
- Butler, J. (2006). *El género en disputa: El feminismo y la subversión de la identidad*. Paidós.
- Butler, J. (2007). *El Género en Disputa: El Feminismo y la Subversión de la Identidad*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Catalyst. (2020). *Why Diversity and Inclusion Matter*. Quick Take.
- CEPAL. (2021). *La autonomía de las mujeres en escenarios económicos cambiantes. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/47517>
- CEPAL. (2021). *Autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46962-autonomia-economica-mujeres-la-recuperacion-sostenible-igualdad>
- Carretero Bermejo, R. (2010). *Resiliencia: Una visión positiva para la prevención e intervención desde los servicios sociales*. Madrid: Narcea.
- Catalyst. (2020). *Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Takes*.
<https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- Charles, M., & Grusky, D. B. (2004). *Occupational ghettos: The worldwide segregation of women and men*. Stanford University Press.

Clavijo, A. (2021). *Barreras para la producción científica de mujeres investigadoras en universidades de Quito* [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador].

Clavijo, A. (2021). Condiciones de trabajo, políticas institucionales y género en la producción académica de mujeres investigadoras en universidades de Quito. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 45–62.

Clutterbuck, D., & Lane, G. (2016). *The situational mentor: An international review of competencies and capabilities in mentoring*. Routledge.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). *Acción para la igualdad, el desarrollo y la paz en América Latina y el Caribe*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones>

Conway, M., Pizzamiglio, M. T., & Mount, L. (1996). Status, communality, and agency: Implications for stereotypes of gender and other groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 25–38.

Crosby, P. B. (1979). **Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain**. McGraw-Hill.

Davidson, C. (2009). Transcription: Imperatives for qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(2), 36–52.

De Beauvoir, S. (2015). *The second sex*. Vintage Classics.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge, MA: MIT Press.

Denda, M., Paolini, A., & Tirachini, M. (2016). Mujeres precursoras en la administración: Aportes de Lillian Gilbreth, Mary Parker Follett y Joan Woodward. *Revista Ciencias de la Administración*, 13(1), 101–118.

Plan de economía social: Planes y programas de desarrollo económico y social 1987–1990 (Administración Virgilio Barco Vargas). Bogotá: DNP.

- Drucker, P. F. (1985). **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. Harper & Row.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. New York: Scribner.
- EFQM (2020). The EFQM Model: Strategy for a Sustainable Future. *European Foundation for Quality Management*. (p. 3–9).
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). *Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal*. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elder, L., & Paul, R. (2014). *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*. Foundation for Critical Thinking.
- Ellis, A. (1994). *Reason and Emotion in Psychotherapy* (Rev. ed.). Carol Publishing Group.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103–151.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, 7(4), 589–608.
<https://doi.org/10.1177/135050840074004>

- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103–151. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22004-2)
- Escobar Valencia, M. (2019). *Calidad para la gestión: una reflexión crítica* [Tesis doctoral]. Universidad EAFIT.
- Escobar Valencia, M., & Agudelo, B. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 30(45), 57–75.
- Escobar Valencia, M., & Mosquera, A. (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. *Revista Científica General José María Córdova*, 11(11), 95–112.
- Escobar Valencia, M., Gómez Villarreal, C., & Camacho Aranguren, M. (2017). El movimiento de la calidad en Colombia 1930-2010. Una mirada desde las políticas públicas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(2), 115–132. <https://doi.org/10.18359/rfce.2835>
- Escobar, M. y Mosquera, A. (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 207-216.
- Espinosa, M. F. (2024, marzo). *Discurso en la 68ª Sesión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW68)*. ONU Mujeres, Nueva York.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa* (4.ª ed.). Ediciones Morata.

- Floridi, L., & Cowls, J. (2022). *The ethics of artificial intelligence*. Oxford University Press.
- Foro Económico Mundial. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Fraser, N. (2003). *Fortunes of feminism: From state-managed capitalism to neoliberal crisis*. Verso.
- Fraser, N. (2003). *Justice interruptus: Reflexiones críticas desde la posición “postsocialista”*. Herder.
- Fraser, N. (2003). *Social justice in the age of identity politics: Redistribution, recognition, and participation*. In N. Fraser & A. Honneth, *Redistribution or recognition? A political-philosophical exchange* (pp. 7–109). Verso.
- Fraser, N. (2003). *Redistribution or recognition? A philosophical exchange*. Verso.
- Fraser, N. (2006). *¿De la redistribución al reconocimiento? Dilemas de la justicia en la era “postsocialista”*. In A. Escobar & W. L. Hopenhayn (Eds.), *Modernidad, identidad y desarrollo: Diálogo con América Latina* (pp. 313–342). CLACSO.
- Galeano, E. (2008). *Calidad y excelencia en las organizaciones modernas*. Editorial Universidad EAN.
- Galeano, E. (2011). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. Editorial Magisterio.
- Galeano, E. (2012). Gestión de calidad con enfoque de género. *Revista Científica General José María Córdova*, 10(10), 111–126.
- García, E., Rodríguez, G. y Gil, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*.
<http://repositoriokoha.uner.edu.ar/fceco/digitalizacion/indices/005585.pdf>
- Glucksmann, M. (2000). *Cotton and Casuals: The Gendered Organisation of Labour in Time and Space*. Durham: Sociology Press.

- González Miranda, D. R. (2010). *Evaluación de la calidad y de la productividad en las organizaciones: más allá de la eficacia*. Universidad del Valle.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Grinnell, R. M., & Unrau, Y. A. (2010). *Social work research and evaluation: Foundations of evidence-based practice* (9th ed.). Oxford University Press.
- Grusky, D. B., & Charles, M. (2004). *Introduction*. In *Occupational ghettos*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Harding, S. (1986). *The Science Question in Feminism*. Cornell University Press.
- Heidrick & Struggles, & Foro Económico Mundial. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. Disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Hernández Herrera, A. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *Revista de Estudios Sociales*, 28(2), 109–126.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C. F., & Lucio, M. P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.
- Honneth, A. (1995). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts* (J. Anderson, Trans.). Polity Press.
- Husserl, E. (1931). *Ideas: General introduction to pure phenomenology*. George Allen & Unwin.

ISO. (2015). *Norma ISO 9001:2015*. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Organización Internacional de Normalización.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.

Instituto Tramontana de Madrid. (2023). *William Deming y el concepto de Calidad Total*.
<https://www.tramontana.net/blog/calidad-total>

Instituto Tramontana. (s.f.). *William Edwards Deming: pionero de la calidad total*.
<https://institutotramontana.org/william-edwards-deming/>

International Labour Organization (ILO). (2024, January 22). *Violence and harassment in the world of work*. <https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang--en/index.htm>

International Labour Organization. (2024, January 22). *Más de una de cada cinco personas ha sido víctima de violencia y acoso en el trabajo*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_865885/lang--es/index.htm

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall.

Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Free Press.

Juran, J. M. (1993). *Made in USA: A Renaissance in Quality*. Harvard Business Review.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, R. M., & Acker, J. (1990). *Jerarquías, puestos, cuerpos: una teoría de las organizaciones generizadas*. Fondo de Cultura Económica.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kark, R. (2004). The transformational leader: Who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160–176.

- Klenke, K. (2003). Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*, 41(10), 1024–1034. <https://doi.org/10.1108/00251740310509503>
- Klenke, K. (2003). Gender influences in decision-making processes: The case of CEOs in private companies. *Women in Management Review*, 18(1/2), 47–57.
- Knowles, M. S. (1990). *The adult learner: A neglected species* (4th ed.). Gulf Publishing Company.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Kowal, S., & O’Connell, D. C. (2014). *Transcription as a crucial step of data analysis*. En U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 64–78). SAGE Publications.
- Lamont, M. (2009). *How Professors Think: Inside the Curious World of Academic Judgment*. Harvard University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Leiva, B., & Ríos, M. (2017). Redes, mentoría y trayectorias laborales femeninas en ciencia y tecnología. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 47(3), 27–52.
- Leiva, J. J., & Ríos, N. (2017). Mentoría como estrategia de desarrollo del liderazgo femenino. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 109–115. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.03.003>
- Leiva, J., & Ríos, S. (2017). Mentoría y redes de mujeres: Una estrategia de inclusión organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 45–60. <https://doi.org/10.1016/j.ripo.2017.05.003>

- Leiva, M. A., & Ríos, J. L. (2017). Mentoría para la equidad: Una estrategia para el desarrollo profesional de las mujeres en ciencia y tecnología. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 774–792.
- Lindgren, S. (2023). *Data theory: Interpretive sociology and computational methods*. Polity Press.
- Martínez Vicente, J. M., & Valls Fernández, F. (2008). Aplicación de la teoría de Holland a la clasificación de ocupaciones. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 19(1), 52–65.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- McKinsey & Company. (2023). *La diversidad importa aún más: Los argumentos a favor del impacto holístico*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-diversidad-importa-aun-mas-los-argumentos-a-favor-del-impacto-holistico/es>
- Mezirow, J. (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Misses – Liwerent, J. B. (2020). Mujer y género en el siglo XXI. Perspectivas, implicaciones y dilemas. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, (240), 9 – 24.
- Morin, E. (2004). *El método. La humanidad de la humanidad. La identidad humana*. Paidós.
- Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderist turn in higher education. *Gender and Education*, 25(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09540253.2012.740888>
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf

- Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición Especial*. https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf
- Nel Noddings. (2005). *The Challenge to Care in Schools: An Alternative Approach to Education* (2nd ed.). Teachers College Press.
- Noddings, N. (2005). *The challenge to care in schools: An alternative approach to education* (2nd ed.). Teachers College Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge University Press.
- OCDE. (2025). *Trade and Gender Review of Latin America*.
https://www.oecd.org/en/publications/trade-and-gender-review-of-latin-america_c906a2f7-en.html
- OCDE. (2025a). *Gender differences in education, skills and STEM careers in Latin America and the Caribbean*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2025b). *Trade and Gender Review of Latin America*. Paris: OECD Publishing.
- ONU Mujeres & USAID. (2017). *Brechas de género y desigualdad: De los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://lac.unwomen.org>
- ONU Mujeres. (2013). *Desigualdad de género*. <https://www.unwomen.org/es> (consultado en marzo 2025)
- ONU Mujeres. (2013). *Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: resumen ejecutivo*. ONU Mujeres. (consultado en febrero 2025)

- ONU Mujeres. (2020). *El progreso de las mujeres en el mundo 2019–2020: Familias en un mundo cambiante*.
<https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2019/Progress-of-the-worlds-women-2019-2020-es.pdf>
- ONU Mujeres. (2020). *Las mujeres en el liderazgo: Lograr un futuro igualitario en un mundo de COVID-19*. (consultado en febrero 2025)
- ONU Mujeres. (2020). *Las mujeres en el mundo del trabajo: Tendencias 2020*. (consultado en febrero 2025)
- ONU Mujeres. (2021). *El progreso de las mujeres en el mundo 2021: Los derechos de las mujeres en revisión 25 años después de Beijing*. (consultado en febrero 2025)
- ONU Mujeres. (2021). *Igualdad en cifras: Datos sobre liderazgo y participación política de las mujeres*. (consultado en febrero 2025)
- ONU Mujeres. (2023). *Red de mentoras Tu Oportunidad: mujeres fortaleciendo a mujeres para ser agentes de cambio*. <https://lac.unwomen.org/es/stories/noticia/2023/06/red-de-mentor-as-tu-oportunidad-mujeres-fortaleciendo-a-mujeres>
- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Igualdad de género*.
https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/igualdad-de-g%C3%A9nero?utm_source=chatgpt.com
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40act_emp/documents/publication/wcms_841370.pdf
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2019). *Women in business and management: The business case for change*. Ginebra: OIT.
https://www.researchgate.net/publication/333457109_Women_in_Business_and_Management_The_business_case_for_change

Organización Internacional del Trabajo. (2024, enero 22). *Informe sobre violencia y acoso en el lugar de trabajo*. (consultado en febrero 2025)

Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2024). *Prevenir y abordar la violencia y el acoso en el mundo laboral mediante medidas de seguridad y salud en el trabajo. Informe de la Organización Internacional del Trabajo*. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/254_460_SP03.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2023). *Género y salud*. (consultado en abril 2025)

Organización Mundial de la Salud. (2024). *Gender and health*. (consultado en abril 2025)

Organización Mundial de la Salud. (2024). *Salud sexual*. (consultado en abril 2025)

Organización de las Naciones Unidas. (2013). *ONU-Mujeres: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres*. (consultado en abril 2025)

Organización de las Naciones Unidas. (2021). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2021*. https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021_Spanish.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Igualdad de género. Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/global-issues/gender-equality>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE. (2025a). *Gender Differences in Education, Skills and STEM Careers in Latin America and the Caribbean*. https://www.oecd.org/en/publications/gender-differences-in-education-skills-and-stem-careers-in-latin-america-and-the-caribbean_4ea07281-en.html

Ortiz, C. H. y Uribe, J. I. (2006). *Hacia un modelo de desarrollo incluyente para el Valle del Cauca*. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/214/html

- Ortiz-Uribe, N. (2006). La calidad en Colombia en el marco del comercio internacional. *Revista de Economía del Rosario*, 9(2), 133–160.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/economia>
- Ortiz–Uribe, H. D. (2006). *Los cambios en la política de comercio exterior de Colombia: Apertura económica y su impacto en la estructura empresarial nacional*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- Paul, R., & Elder, L. (2014). *The miniature guide to critical thinking concepts and tools*. Dillon Beach, CA: Foundation for Critical Thinking.
- Pérez, M., & Castaño, N. (2016). Inclusión social y universidad: retos y oportunidades. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 10(2), 24–39.
- Pérez, S. y Castaño, R. (2016). Funciones de la Universidad en el siglo XXI: humanística, básica e integral. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(1), 191-199. DOI:
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Sage Publications.
- Real Academia Española. (s.f.). *Barrera*. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.).
<https://dle.rae.es/barrera>
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637–655.
<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199755776.001.0001>

- Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society*, 18(4), 510–531.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.
- Sadker, D., & Zittleman, K. (2009). *Still failing at fairness: How gender bias cheats girls and boys in school and what we can do about it*. Scribner.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Alfred A. Knopf.
- Sandoval Casilimas, C. A. (1996). *Investigación cualitativa* (Módulo 4 del programa “Teoría, métodos y técnicas de investigación social”). Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). ISBN: 958-9329-09-8
- Sautu, R. (2005). *El método biográfico: La reconstrucción de la sociedad a partir del testimonio de los actores*. Lumiere.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schütz, A. (1962). *Collected papers I: The problem of social reality*. Springer.
- Scott, J. W. (1986). Gender: A useful category of historical analysis. *The American Historical Review*, 91(5), 1053–1075. <https://doi.org/10.2307/1864376>
- Scott, J. W. (1988). *Gender and the politics of history*. New York: Columbia University Press.
- Scott, J. W. (1996). El género: Una categoría útil para el análisis histórico. *Revista de Estudios de Género*, 1(2), 45–68.
- Scott, J. W. (1996). *Gender and the politics of history* (Rev. ed.). New York: Columbia University Press.

- Scott, J. W. (1996). Gender: A useful category of historical analysis. *American Historical Review*, 91(5), 1053–1075.
- Scott, J. W. (2008). *Género e historia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Scott, J. W. (2018). Gender: A useful category of historical analysis. *The American Historical Review*, 113(5), 1343-1370. <https://doi.org/10.1086/ahr.113.5.1343>
- Scott, J. W. (2018). *Sex and secularism*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shewhart, W. A. (1939). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. The Graduate School, Department of Agriculture.
- Sinclair, A. (2007). *Leadership for the disillusioned: Moving beyond myths and heroes to leading that liberates*. Allen & Unwin.
- Slotnisky, D. (2016). Transformación digital: Cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución. *Revista Innovación y Tecnología*, 7(2), 45–59.
- Strauss, A. L. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Stromquist, N. P. (2007). *Education in a globalized world: The connectivity of economic power, technology, and knowledge*. Rowman & Littlefield.
- Stromquist, N. P. (2007). *Feminist organizations and social transformation in Latin America*. Paradigm Publishers.
- Stromquist, N. P. (2007). *Gender policies in education: A comparative review*. UNESCO Education for All Global Monitoring Report 2008. Paris: UNESCO.
- Stromquist, N. P. (2007). La educación como mediadora de la equidad de género. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 3(1), 17–34.

- Stromquist, N. P. (2007). *The gender socialization process in schools: A cross-national comparison. Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report 2008*. Education for All by 2015: Will we make it? UNESCO.
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation*. John Wiley & Sons.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271–286. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.4.271>
- Tarrés, M. L. (2013). A propósito de la categoría género: leer a Joan Scott. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 58(217), 213–238.
- Thompson, E. P. (1963). *La formación histórica de la clase obrera en Inglaterra*. <https://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/culturaypoder/wp-content/uploads/sites/5/2020/05/P.-Thompson-E.-Prefacio.-La-formaci%C3%B3n-de-la-clase-obrera-en-Inglaterra.pdf>
- Turner, V. (1969). *The ritual process: Structure and anti-structure*. Aldine Transaction.
- Tünnermann Bernheim, C. (2013). Diez respuestas de la educación superior a los desafíos contemporáneos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(11), 3–22. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2013.11.95>
- Tünnermann, C. (2013). Diez respuestas de la educación superior a los desafíos contemporáneos. *Revista de Educación Superior y Sociedad*, 18(18), 85–100.
- Tünnermann, C. (2013). *La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998*. IESALC-UNESCO.
- UN Women. (2020). *Gender equality: Women's rights in review 25 years after Beijing*. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/03/womens-rights-in-review-25-years-after-beijing>

UN Women. (2020). *Women in leadership: Achieving an equal future in a COVID-19 world*. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.
<https://www.undp.org/zimbabwe/speeches/women-leadership-achieving-equal-future-covid-19-world>

UNESCO. (2017). *Cracking the code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM)*. UNESCO Publishing.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366649>

UNESCO. (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning objectives*. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>

United Nations – Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW). (2024). *CSW68: Informe de la sesión (E/CN.6/2024/27)*. Nueva York: Naciones Unidas.
Recuperado de <https://docs.un.org/es/E/2024/27>

United Nations. (2023). *Gender Equality: United Nations Academic Impact*.
<https://www.un.org/en/academic-impact/page/gender-equality>

Valian, V. (1998). *Why So Slow? The Advancement of Women*. MIT Press.

Villoro, L. (1997). *El poder y el valor: Fundamentos de una ética política*. México: Fondo de Cultura Económica.

Wenger, E., & Lave, J. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Wolf, N. (1991). *The beauty myth: How images of beauty are used against women*. HarperCollins.

World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf

World Health Organization. (2025, abril). *Definición de “sexo”*. En **Salud sexual**. Recuperado de <https://www.who.int/es/health-topics/sexual-health> (párr. 3)

Yus, F. (2021). *Ciberpragmática 2.0: Nuevas aplicaciones de la pragmática a la comunicación digital*. Ariel.

de Gouges, O. (1791). *Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadana*. París, Francia.

Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.

Anexos

Anexo A. Historia de la calidad en Colombia

HISTORIA DE LA CALIDAD EN COLOMBIA

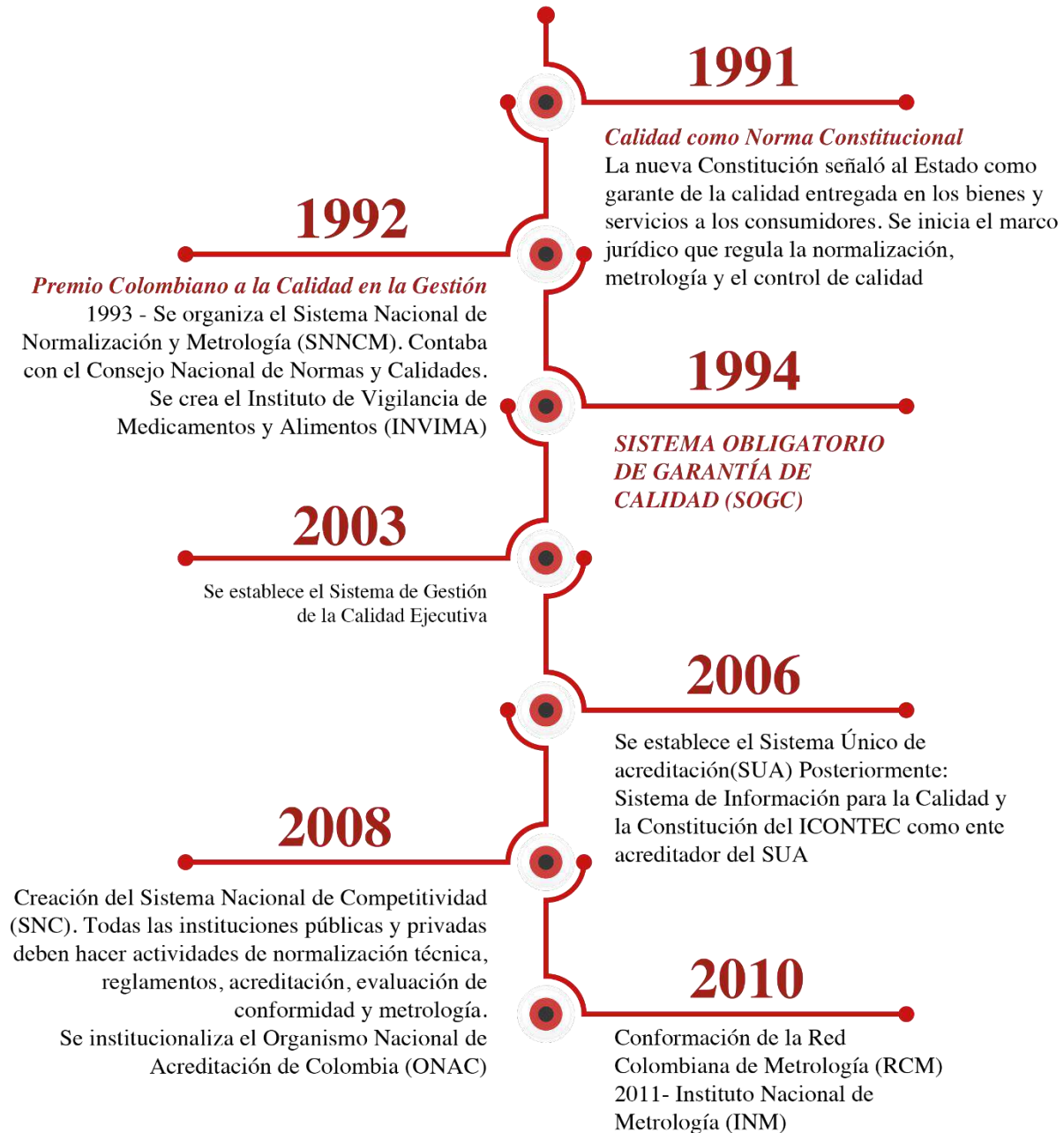
Basada en el texto “El movimiento de la calidad en Colombia”

Myriam Escobar- Constanza Gómez- Miguel Camacho



*1959 - Se promulga la Ley 155. Normas de pesas y medidas





Anexo B. Carta universidades: datos para producción académica**UNIVERSIDADES CON POSGRADOS EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN COLOMBIA****Mensaje para solicitar información:** Asunto:

Investigación sobre calidad y productividad en Colombia

Buenas tardes,

Solicito por favor se redireccione este correo a quien pueda dar respuesta. Muchísimas gracias.

Reciba un cordial saludo.

Mi nombre es Luz Helena Londoño Jiménez, soy estudiante de maestría en **Calidad de la Gestión para las Organizaciones en la Universidad del Valle**. Mi trabajo de grado tiene como objetivo principal analizar las barreras y los aportes de las mujeres en la producción académica sobre calidad y productividad en Colombia. Este estudio se centra en un caso específico en la **Universidad del Valle**.

El interés en esta investigación surge al observar la disparidad en el número de producciones académicas femeninas en comparación con las masculinas en el campo disciplinar de la calidad y la productividad, tanto en Colombia como a nivel mundial. Este estudio busca comprender y abordar las barreras que enfrentan las mujeres en este ámbito. Considero que este trabajo tiene el potencial de generar un impacto significativo en la forma en que se comprende y se aborda esta problemática.

Para llevar a cabo esta investigación, necesitaría, si es posible, que por favor me brinde la siguiente información sobre el programa que usted dirige y su cuerpo docente.

1. Cantidad total de profesores en el programa.
2. Número de profesores hombres.
3. Número de profesoras mujeres. Y si es posible cuántas de ellas hacen publicaciones de sus trabajos en revistas indexadas o han escrito libros.
4. ¿Existe alguna maestría o especialización adicional en calidad y productividad en la universidad?

Vale la pena anotar que esta información será utilizada exclusivamente con fines académicos.

Agradezco inmensamente su atención y quedo a su disposición para cualquier inquietud o explicación.

Cordialmente,

Luz Helena Londoño Jiménez
Código UNIVALLE 2400674
CC. 66.844.212
Celular- 310 404 07 37

Anexo C. Base de datos sobre universidades con programas de calidad y productividad

	UNIVERSIDAD	Departamento	Tipo	Nombre carrera	Correo
1	Autónoma de Manizales - UAM	Caldas	Especialización	Productividad y Calidad	especializacion.calidad@autonoma.edu.co
2	Sergio Arboleda	Cundinamarca	Maestría	Gestión y Optimización de la Calidad	mercadoaposgrados@usa.edu.co
3	Santo Tomás	Cundinamarca	Maestría	Calidad y Gestión Integral	dir.poscalidad@usantotomas.edu.co
4	Industrial de Santander - UIS	Santander	Especialización	Gestión y Control de Calidad	posgradosindustrial@uis.edu.co
5	Militar Nueva Granada	Cundinamarca	Especialización	Gerencia Estratégica de la Calidad	gerencia.calidad@unimilitar.edu.co
6	Santo Tomás	Santander	Maestría	Calidad y Gestión Integral	maestriacgi@ustabuca.edu.co
7	Fundación Universidad de América	Cundinamarca	Especialización	Gerencia de Calidad	posgrados@uamerica.edu.co
8	Sergio Arboleda	Cundinamarca	Especialización	Gerencia Integral de la Calidad	gerenciaintegraldecadidad@udenar.edu.co
9	Del Norte	Atlántico	Especialización	Gerencia de la Calidad	barcenal@uninorte.edu.co
10	Católica de Manizales	Caldas	Especialización	Gerencia de la Calidad	direxco@ucm.edu.co
11	Santo Tomás	Antioquia	Maestría	Calidad y Gestión Integral	decanaturanegocios@ustamed.edu.co
13	EAN hasta 2006 Escuela de Administración de Negocios	Cundinamarca	Especialización	Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación	informacion@universidadean.edu.co
14	Libre	Cundinamarca	Especialización	Gerencia en calidad de productos y servicios	veronica.duque@unilibre.edu.co
15	Externado	Cundinamarca	Maestría	Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación	mae.educacion@uexternado.edu.co
16	De la Costa - CUC	Atlántico	Especialización	Gestión Integral de la Calidad	atroncos1@cuc.edu.co
17	De América	Cundinamarca	Maestría	Gerencia Integral de la Calidad y Productividad	posgrados@uamerica.edu.co
18	Del Atlántico	Atlántico	Maestría	Maestría en Gestión de la Calidad	postgrados@mail.uniatlantico.edu.co
19	Santo Tomás	Santander	Especialización	Dirección y Gestión de la Calidad	maestriacgi@ustabuca.edu.co
20	De Nariño	Nariño	Especialización	Gerencia Integral de Sistemas de Gestión de Calidad	gerenciaintegraldecadidad@udenar.edu.co
21	Industrial de Santander - UIS	Santander	Especialización	Gestión y Control de Calidad	posgradosindustrial@uis.edu.co
22	Tecnológica de Pereira	Risaralda	Especialización	Gestión de la Calidad y Normalización Técnica	egeno@utp.edu.co
23	La Gran Colombia	Quindío	Especialización	Gestión de la Calidad y Normalización Técnica	asesor.calidad@ugca.edu.co
25	Del Bosque	Cundinamarca	Especialización	Gerencia de Producción y Productividad	gerencia.produccion@unbosque.edu.co
27	Universidad Autónoma de Occidente - UAO	Valle	Especialización	Gerencia de Productividad e Innovación	admision-virtual@uao.edu.co
28	Fundación Universidad Autónoma de Colombia	Cundinamarca	Especialización	Gestión de productividad y calidad	info@fuac.edu.co

Anexo D. Carta de invitación a los profesionales para participar en el estudio

Asunto: Colaboración para investigación de maestría sobre el rol de la mujer en calidad y productividad en Colombia

Sra. _____
Reciba un cordial saludo.

Mi nombre es Luz Helena Londoño Jiménez, estudiante de la Maestría en Calidad de la Gestión para las Organizaciones en la Universidad del Valle. Me permito contactarla siguiendo la recomendación de mi codirectora, la profesora **Miriam Escobar Valencia**, quien me sugirió que su experiencia y conocimientos en el ámbito de la calidad serían de gran valor para mi investigación.

Actualmente, estoy desarrollando mi trabajo de grado, cuyo objetivo es analizar las barreras que enfrentan las mujeres en el desempeño de roles clave como investigadoras, gerentes, consultoras y auditoras dentro del campo de la calidad y la productividad en Colombia.

Dada su destacada trayectoria como líder en este sector, considero que su participación sería invaluable para el éxito de este estudio. Su experiencia y perspectiva me permitirían enriquecer el análisis de las vivencias de las mujeres que, como usted, han superado o enfrentado diversos desafíos en su carrera. Además, cualquier información que usted pueda compartir sobre otras mujeres con roles similares sería también de gran valor para ampliar el alcance de la investigación.

Este trabajo está siendo dirigido por el profesor **Diego Hernán Varón**, Doctor en Humanidades (Universidad EAFIT), Magíster en Administración de Empresas (MBA) Universidad del Valle, y Antropólogo por la Universidad del Cauca. Además, es consultor empresarial y profesor en la Universidad ICESI y en la Universidad del Valle. Como codirectora cuento con la profesora **Miriam Escobar Valencia**, Doctora en Administración de la Universidad EAFIT en convenio con HEC-Montreal (Canadá), Magíster en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle, Especialista en Administración Total de la Calidad y la Productividad, e Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, profesora universitaria y consultora empresarial.

Me gustaría solicitar su colaboración para una entrevista virtual, o bien responder unas preguntas por escrito, con el fin de obtener su valiosa opinión, de ser posible antes de finalizar este mes de octubre. Le comparto una propuesta con los horarios en los que coinciden mi director y codirectora, para que por favor me indique si alguno de ellos coincide con su disponibilidad.

Le aseguro que toda la información será utilizada exclusivamente con fines académicos y su nombre será mencionado únicamente con su consentimiento.

Agradezco de antemano su tiempo y consideración. Estoy a su disposición para cualquier inquietud o aclaración adicional.

Quedo atenta a su amable respuesta.

Cordialmente,

Luz Helena Londoño Jiménez
Código UNIVALLE 2400674
CC. 66.844.212
Celular- 310 404 07 37

Mensaje para participantes:

Reciba un cordial saludo.

Mi nombre es Luz Helena Londoño Jiménez, estudiante de la Maestría en Calidad de la Gestión para las Organizaciones en la Universidad del Valle. Me permito contactarla siguiendo la recomendación de mi codirectora, la profesora Miriam Escobar Valencia, quien me sugirió que su experiencia y conocimientos en el ámbito de la calidad serían de gran valor para mi investigación.

Actualmente, estoy desarrollando mi trabajo de grado, cuyo objetivo es analizar las barreras que enfrentan las mujeres en el desempeño de roles clave como investigadoras, gerentes, consultoras y auditoras dentro del campo de la calidad y la productividad en Colombia.

Dada su destacada trayectoria como líder en este sector, considero que su participación sería invaluable para el éxito de este estudio. Su experiencia y perspectiva me permitirían enriquecer el análisis de las vivencias de las mujeres que, como usted, han superado o enfrentado diversos desafíos en su carrera. Además, cualquier información que usted pueda compartir sobre otras mujeres con roles similares sería también de gran valor para ampliar el alcance de la investigación.

Este trabajo está siendo dirigido por el profesor Diego Hernán Varón, Doctor en Humanidades (Universidad EAFIT), Magíster en Administración de Empresas (MBA) Universidad del Valle, y Antropólogo por la Universidad del Cauca. Además, es consultor empresarial y profesor en la Universidad ICESI y en la Universidad del Valle. Como codirectora cuento con la profesora Miriam Escobar Valencia, Doctora en Administración de la Universidad EAFIT en convenio con HEC-Montreal (Canadá), Magíster en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle, Especialista en Administración Total de la Calidad y la Productividad, e Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Colombia, profesora universitaria y consultora empresarial.

Me gustaría solicitar su colaboración para una entrevista presencial o virtual, en caso que no sea posible por su tiempo, responder unas preguntas por escrito o por audios de WhatsApp, con el fin de obtener su valiosa opinión. Le aseguro que toda la información será utilizada exclusivamente con fines académicos y su nombre será mencionado únicamente con su consentimiento.

Anexo las preguntas que hacen parte de la entrevista, la cual dura máximo 1 hora y 30 min.

Agradezco de antemano su tiempo y consideración. Estoy a su disposición para cualquier inquietud o aclaración adicional.

Quedo atenta a su amable respuesta.

Cordialmente,

Luz Helena Londoño Jiménez
Código UNIVALLE 2400674
CC. 66.844.212
Celular- 310 404 07 37

Anexo E. Consentimiento informado para participantes**FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TRABAJO DE PROFUNDIZACIÓN
MAESTRÍA EN CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSIDAD
DEL VALLE**

Yo, _____, identificada con CC No. _____, actuando de manera libre y voluntaria, en ejercicio pleno de mis facultades,

Hago constar que:

Una vez informada sobre el propósito y los objetivos que se llevarán a cabo durante la investigación Barreras y Aportes de las Mujeres en el Ámbito de la Calidad y Productividad en Colombia, realizada por la estudiante Luz Helena Londoño Jiménez, autorizo mi participación en la misma.

Declaro, adicionalmente, que se me ha informado que:

1. Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria y puedo retirarme de ella en cualquier momento.
2. Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente y el uso de los datos obtenidos será estrictamente para uso académico e investigativo.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad.

Nombre de la profesional _____

Cargo _____

Diego H. Varón Rojas

Diego Hernán Varón Rojas

Director trabajo de profundización



MIRIAM ESCOBAR VALENCIA

Co directora trabajo de profundización

Luz Helena Londoño J.

Estudiante

Firmado en _____, a los _____ días del mes de _____ de 202____.

Anexo F. Formato entrevista semiestructurada aplicado**Título:****Barreras y Aportes de las Mujeres en el Ámbito de la Calidad y Productividad en Colombia.****Pregunta de investigación:****¿Cuáles son las principales barreras y aportes de las mujeres en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia?****Objetivo general****Analizar las barreras y aportes de las mujeres en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia****Objetivo específico No. 1****Reconocer los aportes hechos por mujeres en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia**

1. ¿Cómo surgió su interés por el campo de la calidad y/o la productividad? ¿Hubo algún evento o persona que influyó particularmente en su decisión de trabajar en este campo?
2. ¿Cómo ha aplicado las teorías de calidad y/o productividad en la práctica? ¿Podría mencionar algún proyecto específico donde haya implementado una teoría o metodología particular de calidad o productividad? ¿Cuáles fueron los resultados?
3. ¿Cuáles considera que han sido sus principales contribuciones a la calidad y la productividad? ¿Ha habido algún impacto notable en la industria o en su organización debido a sus contribuciones? ¿Cómo lo describiría?
4. ¿Existe algún reconocimiento o logro destacado en su carrera en calidad y productividad que la haya marcado particularmente?

Objetivo específico No. 2**Identificar las barreras que dificultan el desempeño de las mujeres en roles en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia**

5. ¿Ha enfrentado desafíos específicos como mujer en este campo? Si es así, ¿Podría mencionar algún desafío específico relacionado con prejuicios o estereotipos de género en su lugar de trabajo? y ¿cómo los ha superado?
6. ¿Cómo ha influido el género en su carrera y el enfoque hacia la calidad y/o la productividad? ¿Cree que el género ha afectado las oportunidades de promoción o de reconocimiento de sus aportes en su carrera?
7. ¿De qué manera considera que una perspectiva de género puede enriquecer la gestión de calidad o productividad?
8. ¿Ha notado diferencias en la manera en que se perciben o valoran las habilidades de las mujeres en comparación con las de los hombres en su sector?

Objetivo específico No. 3

Proponer estrategias que podrían facilitar el desempeño de las mujeres en el ámbito de la calidad y productividad en Colombia.

9. ¿Cuál es su visión sobre la representación de las mujeres en el campo de la calidad y/o la productividad? ¿Considera que esta representación ha cambiado en los últimos años y qué cambios o avances específicos espera ver en el papel de la mujer en los próximos diez años?
10. ¿Cómo se puede fomentar una mayor participación de las mujeres en este campo y qué tipo de cambios o estrategias considera necesarios en los programas de formación de las universidades para prepararlas mejor para estos roles?
11. ¿Qué habilidades o conocimientos cree que son especialmente valiosos para las mujeres que empiezan en este campo, y qué consejo les daría para superar posibles barreras y alcanzar sus objetivos?
12. ¿Cómo le gustaría que se recordara su contribución al campo de la calidad y la productividad, y cómo cree que su trabajo puede influir en otras mujeres en este sector?

Anexo G. Información sociodemográfica y profesional de las profesionales entrevistadas
 **Nancy Vargas Lozada**

 Contador Público
 Bogotá
 Consultora y Directora Ejecutiva

 **Ana Milena Silva V.**

 Trabajadora social
 Valencia, España
 Docente e investigadora

 **Clara Stella Cruz**

 Ingeniera Industrial
 Cali
 Consultora independiente pensionada

 **Diana María Monsalve V.**

 Ingeniera Industrial
 Cali
 Director Corporativo Arquitectura Empresarial Coomeva

 **Claudia Milena Muñoz P.**

 Ingeniera Industrial
 Cali
 Asesor independiente para Instituciones de Educación Superior

 **Miriam Escobar V.**

 Ingeniera Industrial
 Cali
 Pensionada, vinculada a UNESCO como investigadora, docente universitaria

 **Katherine Gutiérrez P.**

 Bacterióloga
 Cali
 Gerente de Calidad

 **Katty Molano P.**

 Economista
 Bogotá
 Consultor y evaluador senior organizacional, docente y conferencista

 **Adriana Hoyos D.**

 Bacterióloga
 Barranca
 Auditora ISO

 **Lina María Castrillón**

 Ingeniera química
 Cali
 Gerente operativa

 **María Claudia Ramos**

 Microbióloga Industrial
 Barranquilla
 Líder de Calidad

 **Luisa Barona G.**

 Ingeniera química
 Zarzal
 Gerente operaciones

 **Darly Miranda B.**

 Ingeniera química
 Bogotá
 Consultora Senior Sistemas de Gestión Extensionista en Calidad y Productividad

Anexo H. Matriz decodificación – Ejemplo pregunta 5

Cita textual de la entrevistada	Categoría emergente	Palabras clave identificadas	Referencia teórica
He tenido que demostrar una y otra vez que sí sé, que sí puedo. En muchas ocasiones, mis decisiones eran cuestionadas de entrada solo por ser mujer.	Necesidad de demostrar capacidades	demostrar, decisiones cuestionadas, ser mujer	Eagly (2007); Heilman (2001)
Lo más difícil ha sido sentir que tenía que ser el doble de buena para que confiaran en mí en auditorías o proyectos técnicos.	Exigencia de sobreesfuerzo	doble de buena, confianza, auditorías	Heilman (2001); Glucksmann (2000)
A veces me dejaban por fuera de reuniones clave o de decisiones importantes porque asumían que yo no sabría del tema técnico.	Exclusión por estereotipos	dejaban por fuera, decisiones importantes, tema técnico	Scott (1999); Acker (1990)

Anexo I. Ejemplo de revisión académica con apoyo de ChatGPT.

Informe de Revisión del Capítulo 4: Metodología

Autora: Luz Helena Londoño Jiménez

Tesis: Barreras y aportes de las mujeres en el campo de la calidad y la productividad en Colombia

Capítulo revisado: 4. Metodología

1. COHERENCIA Y ORDEN DE TÍTULOS Y SUBTÍTULOS

El orden general de los títulos y subtítulos es lógico y se encuentra bien estructurado. Sin embargo, se identifican algunas repeticiones innecesarias y errores menores de ubicación de contenido:

- El subtítulo 4.2.5. Entrevistas semiestructuradas es una repetición textual del apartado 4.2.3. Ambos contienen exactamente la misma descripción. ✓ Recomendación: eliminar el apartado 4.2.5 y conservar solo el 4.2.3.
- El subtítulo "Justificación del rediseño metodológico" no está numerado correctamente. ✓ Recomendación: debe estar identificado como 4.3. Fases de la investigación, y luego subdividirse en:
 - 4.3.1. Primera fase
 - 4.3.2. Segunda fase
 - 4.3.3. Tercera fase
- El subtítulo actual "Justificación del rediseño metodológico" podría ser incluido como un breve párrafo introductorio dentro del nuevo apartado 4.3.

2. COHERENCIA DE CONTENIDO Y REDUNDANCIAS

- Hay reiteraciones conceptuales mínimas (por ejemplo, la descripción de las entrevistas semiestructuradas aparece tres veces), pero están bien redactadas. ✓ Recomendación: conservar una sola descripción completa y referenciar brevemente en otras secciones cuando sea necesario.
- El contenido teórico es pertinente y está bien sustentado. Las referencias a Burrell y Morgan, Husserl, Schütz, van Manen, Strauss y Corbin, entre otros, se integran adecuadamente al enfoque interpretativo.
- El uso de citas largas (como las de Burrell y Morgan o García et al.) está bien justificado, aunque se recomienda para efectos de lectura fluida parafrasear al menos una de las citas o moverla a pie de página/anexo si se desea aligerar el texto.

3. LOGRO DEL PROPÓSITO DEL CAPÍTULO

El capítulo cumple con los objetivos esperados: describe de forma clara y detallada el enfoque metodológico, el tipo de análisis realizado, las fases del proceso investigativo y la forma como se utilizaron los instrumentos.

La integración de la inteligencia artificial se presenta con transparencia, delimitando bien su papel como apoyo metodológico.

El cierre del capítulo con una transición hacia los resultados es adecuado y está bien formulado.

4. RECOMENDACIONES FINALES

- Corregir la numeración y eliminar duplicaciones (especialmente el apartado 4.2.5).
- Integrar el título "Justificación del rediseño metodológico" dentro de la introducción de la sección 4.3.
- Considerar la posibilidad de aligerar algunas citas extensas para facilitar la lectura.
- Todo el contenido es coherente con el paradigma interpretativo, con el enfoque fenomenológico y con los objetivos del estudio.

En términos generales, se trata de un capítulo metodológico sólido, claro y bien argumentado, que está listo para ser incorporado a la versión final de la tesis tras aplicar los ajustes menores aquí sugeridos.

Anexo J. Bitácora de uso de IA en la investigación**Bitácora de Uso de Inteligencia Artificial - Trabajo de Profundización LHLJ**

Fecha: 2025-06-19

Actividad desarrollada: Apartado 4.4.3.1 de la metodología: 'Uso de inteligencia artificial como apoyo transversal al análisis cualitativo'

Objetivo del uso de la IA: Dejar constancia explícita y ética del rol de la IA en el análisis cualitativo del trabajo de profundización

Resultado obtenido: Se revisó y ajustó el apartado hecho por la investigadora que explica cómo la IA fue utilizada para apoyar tareas como verificación de coherencia y mejorar la redacción

Nivel de intervención de la IA: Apoyo asistido en redacción técnica, estructuración argumentativa, incorporación de nuevas citas APA; todas las decisiones analíticas y conceptuales fueron tomadas por la investigadora