

Análisis del liderazgo y cultura de calidad en una organización farmacéutica ubicada en Colombia

Analysis of leadership and quality culture in a pharmaceutical organization located in Colombia

Diego Hernán Varón Rojas¹

Recibido 22 de enero de 2025; Aceptado 13 de octubre de 2025; Publicado 13 de diciembre de 2025

Resumen

En el campo de la teoría organizacional, los estudios de la cultura han desarrollado diversas metodologías. Esta investigación se fundamenta en el modelo de la dinámica, con el objetivo de analizar la articulación entre liderazgo y la cultura, en el área de calidad de una farmacéutica multilatinas que nació en Colombia. A partir del diseño de corte fenomenológico y etnográfico, se incluyeron técnicas como entrevistas semiestructuradas, observación participante y revisión documental basada en actas de reuniones. Uno de los resultados es que dada la falta de coherencia en las maneras de pensar y actuar de los líderes, es baja la probabilidad de que haya capacidad de influenciar los cambios que requiere el sistema de calidad farmacéutico. En conclusión, la falta de una relación estrecha entre liderazgo y cultura de calidad, agrava los problemas de motivación entre los trabajadores por la ausencia de una visión integral.

Palabras clave: Liderazgo; cultura del trabajo; gestión de personal; productos farmacéuticos; dinámica de la cultura organizacional.

Código JEL: L65, M12.

Abstract

In the field of organizational theory, culture studies have developed various methodologies. This research is based on the dynamics model, with the objective of analyzing the articulation between leadership and culture, in the quality area of multinational pharmaceutical company founded in Colombia. Based on the phenomenological and ethnographic design, techniques such as semi-structured interviews, participant observation and documentary review based on meeting minutes were included. One of the results is that given the lack of coherence in the ways of thinking and acting of leaders, the probability of having the capacity to influence the changes required by the pharmaceutical quality system is low. In conclusion, the lack of a close relationship between leadership and quality culture, aggravates motivation problems among workers due to the lack of a comprehensive vision.

Keywords: Leadership; work culture; personnel management; pharmaceuticals products; dynamics of organizational culture.

JEL Code: L65, M12.

¹ Universidad del Valle, Cali, Colombia. Doctor en Humanidades con Línea en estudios organizacionales por la Universidad Eafit, Medellín, Colombia. Áreas de especialidad: Cultura organizacional, liderazgo y Ciencias humanas. Contacto: diego.varon@correounivalle.edu.co  0000-0001-7167-094X

Corrigendum (12 de febrero de 2026)

Este artículo ha sido corregido a solicitud de los autores, de conformidad con las políticas editoriales de la revista. Las correcciones no afectan los resultados ni las conclusiones.

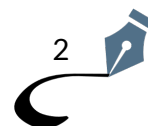
INTRODUCCIÓN

La teoría organizacional introdujo desde la década de 1980 una “nueva” temática, que incluyó a autores como Peters y Waterman, Edgar Schein, Geert Hofstede, Harry Abravanel, Allaire y Firsirotu, William Ouchi, Mary Jo Hatch, entre otros (Zapata y Rodríguez, 2008; Varón, 2020). La preocupación por incluir el método etnográfico en los estudios de empresa fue introducida medio siglo atrás, por Elton Mayo y William Lloyd Warner, a través de los experimentos de Hawthorne (Rocca, 1998 y 2021; García, 2006; Varón, 2022). Desde entonces, no ha parado de producir investigaciones, modelos, metodologías e innovaciones sobre la cultura. Su aplicación en el sector farmacéutico ha ganado relevancia en los últimos años, como se evidencia en varias publicaciones de América Latina. Se incluye la relación con el liderazgo y la calidad, desarrolladas en Colombia (Trochez, 2024; Ariza et al., 2019); el sistema de gestión de calidad peruano (Pérez, 2017), la gestión de la calidad y la innovación en el sector biotecnológico y farmacéutico cubano (Fernández, et al., 2021), y de forma general, la revisión de la literatura vinculada con temas de responsabilidad social empresarial y sustentabilidad (Saxena, et al., 2021).

Desde la década de los noventa del siglo XX, Mary Jo Hatch desarrolló el modelo sobre la dinámica de la cultura organizacional. Esta propuesta ha sido el soporte teórico para numerosas investigaciones que trasciende el mundo de los negocios. Aplicada a la formación de identidad con marcas de destino y de lugar (Kavaratzis y Hatch, 2021), la gestión del patrimonio y otras organizaciones de base cultural e histórica (Abad, 2020), e incluso después del covid-19, sobre la resiliencia organizacional (Gorjian y Gooyabadi, 2021). Se identifica una reflexión conceptual sobre el tema, cuya aplicación se realizó con organizaciones empresariales creadas por indígenas del Cauca – Colombia (Vásquez, 2016). Son escasos los trabajos realizados en el sector farmacéutico, que desarrollan la propuesta de Hatch. Vacío en el que esta investigación desea aportar.

El sector farmacéutico es fundamental en cualquier país del mundo. Esta industria se encarga de la investigación y el desarrollo de todos los productos químicos y medicinales. Buscan prevenir y curar distintas enfermedades presentes en el ser humano, que inciden en el deterioro de la calidad de vida (Cambio, 2024). En los últimos años, la industria farmacéutica se encuentra en la cúspide de una “revolución tecnológica. Las tecnologías emergentes que se están desarrollando y perfeccionando prometen transformar radicalmente el campo de la salud” (Velasco, 2023). Para aumentar la productividad en el sector, se requiere fortalecer las capacidades mediante una política industrial farmacéutica, cuyos pilares incluyan al talento humano y el fortalecimiento de competencia blandas como el liderazgo, discusión que se abordan en diversos foros académicos (Universidad Icesi, 2024).

El sector farmacéutico es fundamental en cualquier país del mundo. Esta industria se encarga de la investigación y el desarrollo de todos los productos químicos y medicinales. Buscan prevenir y curar distintas enfermedades presentes en el ser



humano, que inciden en el deterioro de la calidad de vida (Cambio, 2024). En los últimos años, la industria farmacéutica se encuentra en la cúspide de una “revolución tecnológica. Las tecnologías emergentes que se están desarrollando y perfeccionando prometen transformar radicalmente el campo de la salud” (Velasco, 2023). Para aumentar la productividad en el sector, se requiere fortalecer las capacidades mediante una política industrial farmacéutica, cuyos pilares incluyan al talento humano y el fortalecimiento de competencia blandas como el liderazgo, discusión que se abordan en diversos foros académicos (Universidad Icesi, 2024).

En Colombia, esta industria enfrenta el desafío de elevar sus estándares de cumplimiento tanto a nivel nacional como internacional, especialmente para aquellas organizaciones que exportan, al mismo tiempo que debe mantener los costos de producción en niveles competitivos (Andi, 2024). En los últimos años, se enfrentan desafíos generados por las terapias genéticas y celulares, la optimización de la Inteligencia Artificial en investigación y cadenas de suministros, avances en nanotecnología e implementación de *blockchain* para seguridad de datos. Sin embargo, las organizaciones del sector enfrentan otros tres desafíos del entorno nacional. La incertidumbre del sistema de salud, la necesidad de fortalecer instituciones regulatorias y la búsqueda de soluciones para la escasez de medicamentos en manos del Invima (Cambio, 2024).

Treinta años después de esta reorganización, cuenta con 25 marcas propias de renombrado éxito en el mercado de medicamentos con prescripción, venta libre y el cuidado personal. En la actualidad el 100% corresponde a su marca. Posee seis plantas de producción en Centroamérica, Colombia y otros países de Suramérica, en los segmentos de productos cosméticos, oftálmicos y medicamentos, reconocidos por su buena calidad. Su ingreso y rentabilidad alcanzó niveles importantes como resultado de las ventas en todo el territorio nacional y de procesos de internacionalización en sus operaciones. Para seguir consolidándose como multilatinas, el reto es desarrollar competencias de liderazgo con el personal, afianzando la calidad y el cumplimiento regulatorio.

Este artículo tiene por objetivo analizar la articulación entre liderazgo y la cultura, en el área de calidad de la organización multinacional farmacéutica. Para su consecución, el texto se divide en cuatro partes. En la primera se expone el marco teórico basado en los aportes de Mary Jo Hatch, quien desarrolló el modelo sobre la dinámica de la cultura organizacional, y en John C. Maxwell sobre las características de los líderes. Posteriormente se presenta la metodología que se desarrolló siguiendo el diseño de corte fenomenológico y etnográfico. Con el propósito de validar la información, se aplicaron tres técnicas: aplicación de veinte entrevistas semiestructuradas, observación participante entre los años 2023 y 2024, y revisión de fuentes documentales producto de reuniones realizadas en el área.

Los resultados constituyen la tercera parte, siguiendo tres categorías: el liderazgo debe tener la capacidad de influir de manera positiva en la calidad, el desarrollo del

potencial en las personas a cargo y la alineación del equipo con los objetivos. Finalmente, se presentan las conclusiones. Dada la falta de coherencia en manera de pensar y actuar de los líderes del área, es baja la probabilidad de que haya la capacidad para influenciar los cambios que requiere el sistema de calidad farmacéutico. Se debe desarrollar planes para fortalecer las habilidades blandas del área, si se busca enfrentar con asertividad los desafíos que experimenta el sector.

MARCO TEÓRICO

La investigadora y profesora emérita de la Escuela de Comercio de la Universidad de Virginia, Estados Unidos, Mary Jo Hatch (1993) definió la cultura en las organizaciones como una dinámica constante que se refuerza a través de procesos denominados manifestación, realización, simbolización e interpretación. Mediante estos procesos, se construyen continuamente redes de significados como parte de los aspectos simbólicos que vincula a los miembros de la organización. Esta construcción tiene lugar en espacios de actividad cultural que son desafiados mediante actividades de reflexividad (Hatch, s.f.; Varón, 2022).

El modelo de Hatch permite establecer la conexión entre cultura e identidad (Hatch y Schultz, 2004; Vásquez, 2016). Esta relación se ve influenciada significativamente por las implicaciones que el liderazgo posibilita para el cambio organizacional. La capacidad de los líderes para gestionar y dirigir la cultura juega un papel crucial en la formación y evolución de la identidad, facilitando la introducción de nuevas ideas y prácticas, mientras se mantiene la cohesión y el sentido de pertenencia, vinculados hacia la estrategia corporativa (Hatch y Schultz, 2001; Maxwell, 2007; Hatch y Schultz, 2008).

La cultura de calidad alude a la identidad alineada y compartida por los miembros de la organización, y se requieren acciones lideradas y conscientes, con el fin de mejorar la gestión de acuerdo a las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Por esto, uno de los temas centrales es el papel del liderazgo. Hatch (2011) contrasta su modelo de dinámicas culturales con la teoría de la rutinización de Max Weber, y sostiene que el líder organizacional tiene la capacidad de introducir desde fuera de las fronteras de la organización, valores e ideas relacionadas con aspectos políticos, éticos, religiosos, intelectuales y económicos, necesarios para su adaptación al entorno cultural (Hatch, 2017).

Aplicado al contexto de la organización, dentro de las 21 características propuestas para comprender el liderazgo, esbozadas por escritor estadounidense John C. Maxwell, se presta atención a la capacidad de influir de manera positiva en la calidad, el desarrollo del potencial de las personas a su cargo, el trabajo de alinear al equipo con los objetivos de la organización entre otros (Maxwell, 2007). Utilizando el concepto de fuerzas retroactivas y retrospectivas, Hatch (2011) explica cómo el líder otorga significado y relevancia a los nuevos valores e ideologías, al mismo tiempo que es capaz de integrarlos entre sus seguidores. Afirma que los dirigentes organizacionales tienen la



responsabilidad de proteger las interpretaciones de la realidad de su organización. Este enfoque subraya la importancia del liderazgo en la gestión de la cultura, destacando cómo pueden influir y moldear los valores y creencias, asegurando su cohesión y adaptabilidad en un entorno cambiante.

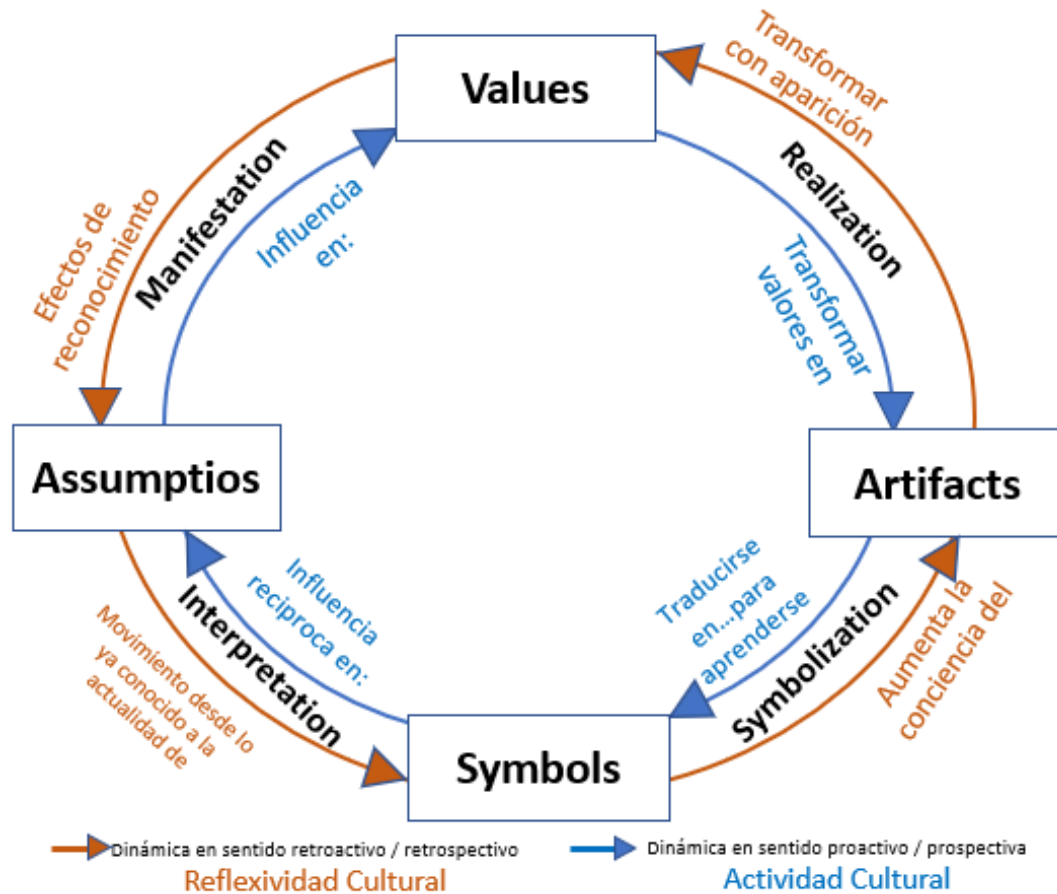
Tanto Hatch y Cunliffe (2018) como Hatch (2019) actualizan sus definiciones vinculando perspectivas postmodernas. Reconocen la necesidad de agregar el análisis ambiental, debido a que las nuevas reglas sociales evolucionan. Vinculan conceptos como el de *estructuración* para dar cuenta de las interrelaciones entre la identidad personal y la grupal. En síntesis, para Hatch, la cultura organizacional y el liderazgo están en una constante interacción. A través del proceso de manifestación descrito en su modelo de dinámicas culturales, los líderes no solo construyen la cultura, sino que también son moldeados por ella. Hatch sostiene que los directivos tienen la responsabilidad de gestionar el cambio cultural. Para lograrlo, no solo deben introducir nuevos elementos culturales a través del proceso de manifestación, sino que también deben acompañar firmemente otros procesos como realización, simbolización e interpretación, necesarios para establecer los nuevos supuestos, tal como se muestra en la figura 1.

Para las empresas del sector farmacéutico, la fabricación de productos de calidad es cuestión de cumplimiento. Esto significa que deben operar estrictamente según las leyes y las regulaciones aplicables al sector de la salud pública, como por ejemplo *Las Buenas Prácticas de Manufactura* (BPM en español), en los países donde están presentes. La gestión de estos procesos requiere asegurar que se mantengan altos estándares de ética y conducta por parte de todos los miembros de la empresa, con el objetivo final de proteger y beneficiar a los pacientes. La *International Society for Pharmaceutical Engineering* (ISPE), ha reconocido la importancia de fomentar una cultura de calidad dentro de las organizaciones farmacéuticas (Nasr et al., 2017).

Actualmente no existen regulaciones específicas que definan las expectativas para una cultura de calidad. Se trata de implementar un marco de referencia que promueva cambios positivos en el comportamiento de los miembros de la organización como lo propone Hatch. El trabajo de Treviño y Nelson (2021) explora cómo las organizaciones pueden implementar y gestionar programas de ética y cumplimiento de manera efectiva. Estos autores consideran que el cumplimiento y la ética no son solo prácticas administrativas, sino componentes esenciales de la cultura.

FIGURA 1.

ADAPTACIÓN DEL AUTOR REFIRIÉNDOSE AL MODELO "DINÁMICA CULTURAL".



Nota: Tomado de Hatch, 1993.

METODOLOGÍA

Para estudiar las interacciones entre liderazgo y cultura organizacional desde el modelo de la dinámica de la cultura, la investigación se desarrolló siguiendo la metodología cualitativa de corte fenomenológico y etnográfico (Creswell y Poth, 2017, Hatch, s.f.). Se estudian las experiencias vividas por varios individuos acerca de un concepto o un fenómeno: el liderazgo, explorando las estructuras de la conciencia en las experiencias humanas. Y se recurrió a la etnografía organizacional porque permite describir e interpretar la cultura dentro de un sistema de calidad. Los investigadores examinaron patrones observables y aprendidos del comportamiento del grupo, las costumbres y las formas de vida.

Para la recolección de los datos se aplicaron tres técnicas: 1) entrevistas semiestructuradas a los participantes del área de calidad y productividad, 2) observación participante de diversas escenas culturales y 3) la revisión documental de



las actas de reunión. Siguiendo las recomendaciones de Creswell y Poth (2017) se incluyeron aquellos actores del sistema de calidad que han experimentado el fenómeno explorado y decidieron participar de forma voluntaria, expresando sus experiencias conscientes.

En total fueron veinte trabajadores correspondientes a diversos niveles del sistema, que laboran en la multilatina con epicentro en Colombia. En el proceso de selección de los trabajadores, se consideraron perfiles que llevan trabajando más de dos años en el área, aspecto central para el estudio de la dinámica cultural. El trabajo de campo se realizó durante el segundo semestre del año 2023 y diez meses del 2024. Mediante el análisis de contenido se facilitó la comprensión del impacto del liderazgo en la relación entre la cultura organizacional, tal como se presenta en la figura 2.

FIGURA 2.

INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN.



Nota: datos propios de la investigación

De acuerdo a los planteamientos teóricos de Hatch (1993, 2011, 2017 y 2019) y Maxwell (2007), se identificaron las tres categorías que permitieron establecer el análisis de la información recolectada a partir de las tres técnicas utilizadas, como se

evidencia en la tabla 1. Los resultados son presentados siguiendo el orden establecido en las categorías.

RESULTADOS

Para comprender la articulación entre liderazgo y cultura de calidad, fue esencial analizar los datos obtenidos sobre la construcción simbólica, expuesto con anterioridad con el modelo de la dinámica cultural. Se complementó con las categorías propuestas para el estudio del liderazgo, de forma que se resalta la importancia de un líder para soportar a los demás y enfocarse en influir, más allá de imponer autoridad. Se presentan los hallazgos utilizando tres características como resultado del análisis de contenido.

TABLA 1.

SUSTENTO TEÓRICO DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Categorías	Mary Jo Hatch	John C. Maxwell
1.Capacidad de influir de manera positiva	La cultura es una red de significados que incluye aspectos simbólicos y vincula a los miembros de la organización. La construcción simbólica tiene lugar en espacios de actividad cultural que son expresados mediante actividades de reflexividad.	El liderazgo no se basa en el poder formal, el cargo, el conocimiento o el carisma como lo planteó Weber, sino en la capacidad de influir en otras personas para que, voluntariamente, sigan una visión, adopten una idea o actúen de una determinada manera.
2. Desarrollo del potencial de los dirigidos	La conexión entre cultura e identidad que establece el líder, influye significativamente en el cambio organizacional por medio del desarrollo integral de los dirigidos.	Los verdaderos líderes no buscan mantener el control, sino que liberan el talento y las capacidades. Un líder que empodera confía, delega responsabilidades, proporciona recursos y formación, y celebra el crecimiento ajeno.
3. Alineación del equipo con los objetivos	La capacidad de los líderes para gestionar y dirigir la cultura juega un papel crucial en la formación y evolución de la identidad. Facilita las nuevas ideas y prácticas para mantener la cohesión y el sentido de pertenencia, vinculados con los objetivos organizacionales.	La credibilidad, coherencia y ejemplo del líder son lo que logra que los miembros del equipo adopten la visión como propia. El equipo se compromete realmente cuando reconoce los objetivos en quien confía, en quien los propone. El líder planifica y orienta el camino hacia el logro de los objetivos.

Nota: datos propios basado en los trabajos de Hatch (1993, 2011, 2017 y 2019) y Maxwell (2007).

LIDERAZGO CON LA CAPACIDAD PARA INFLUIR DE MANERA POSITIVA EN LA CALIDAD

De acuerdo con los datos obtenidos, se observa que los líderes en la organización tienen una capacidad limitada para influir en sus colaboradores. La falta de creencias



profundamente arraigadas sobre la importancia de la calidad y el cumplimiento, citado como un “supuesto subyacente” según el modelo de Hatch, no ofrece a los líderes actuales la base necesaria para influir en las percepciones de sus trabajadores de manera alineada con los objetivos organizacionales. Esta cualidad de liderazgo encuentra su máximo potencial de desarrollo dentro del proceso de manifestación propuesto por Hatch. Una de las preguntas planteadas en la entrevista fue: “¿en las reuniones formales e informales con su jefe y a través del conducto regular, se refuerza la importancia de la calidad y el cumplimiento?”

Para el entrevistado 2 “(...) no se refuerza la importancia de la calidad. En mi caso a veces uno encuentra muchas fallas en los trámites, pero la premisa es entregue así. Esta primando, me parece a mí, el indicador de tiempo de entrega, más no la información técnica completa. Esto se repite con frecuencia”. Para otro trabajador “las conversaciones con mi jefe, y en sus discursos, no hay refuerzo por la calidad y el cumplimiento. El 70% de las veces mi jefe habla de productividad (...) Los discursos de mi jefe para la calidad y el cumplimiento, suena más a relleno para salvarse cuando hay un problema (...). La calidad nos toca arañarla a nosotros mismos” (entrevistado 7). Finalmente, otro trabajador comentó “(...) muy pocas veces. Si hay algo, pero no es una conversación genuina, natural. Al final por inercia se toca el tema de la calidad. Pero no es un ambiente que enmarque como importante la calidad porque somos farma” (entrevistado 18).

Para profundizar en lo más relevante sobre el proceso de manifestación, como oportunidad para encontrar las mayores capacidades de influenciar en los líderes y la construcción simbólica esperada, también se incluyó la pregunta en las entrevistas: ¿qué acciones desarrolladas por su jefe, le han permitido demostrar la importancia de calidad y el cumplimiento? Algunos de los principales comentarios de los entrevistados fueron: “¡Salve el registro mijo! Esa es la frase de mi jefe. ¡Haga lo que tenga que hacer! Por un lado, le entregan a uno un manual de ética, pero haga lo que tenga que hacer”. Cuando se cometen errores, “preguntamos qué hacer y sin embargo los jefes dicen entregue así (...). Son muchos ejemplos de incoherencia. Esto no es mi estilo. A veces me dan ganas de dejar esto tirado” (entrevistado 2).

Otros trabajadores comparan el aprendizaje con los traumatismos vividos. “(...) Hay jefes que forman y enseñan desde el trauma, yo soy una traumatizada, pero lo bueno es que estos encuentros daban señal de la importancia a los jefes”. Se presentan reuniones de seguimiento. Hay que ir con “todas las rayitas de carga en la batería para que a uno no lo apabullen”. A veces hay temas “que, si no quiero que me den como a rata, no los llevo. Hay otros jefes que nunca refuerzan la calidad con sus acciones, pero hay que los hagas quedar mal con la calidad” (entrevistado 7).

Los procesos de manifestación, simbolización e interpretación al interior de la organización se ven distorsionados constantemente con mensajes y discursos de la alta gerencia que no son claros. Esto se evidencia en una reunión realizada el martes 22 de septiembre, del comité sistema de calidad con el vicepresidente. Al presentar las metas



del nuevo indicador, el alto ejecutivo parece transmitir un mensaje de aplazamiento respecto a los compromisos de cumplimiento regulatorio. El nuevo indicador ofrece margen para que las áreas pospongan el cierre de tareas importantes. Después de esta reunión, varios trabajadores que estuvieron presentes, intercambiaron comentarios sobre la ambigüedad del mensaje. Para algunos, pareciera ser más laxo y tolerante con los objetivos de los indicadores de calidad y cumplimiento. Como resultado un excedente de significado con múltiples interpretaciones por los diferentes grupos de la organización.

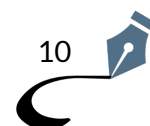
Como se puede evidenciar en las entrevistas y la observación participante, el liderazgo no cuenta con la capacidad de influir positivamente en la calidad. Y esto se confirma con la revisión documental. En un diagnóstico reciente realizado por la organización, se concluyó, que "el mensaje transmitido por los líderes prioriza la entrega del producto sobre el cumplimiento de las BPM". En congruencia, muchos de los entrevistados expresaron que no perciben influencia por parte de sus superiores. "Rara vez se enfatiza la importancia de la calidad y el cumplimiento" (entrevista 11). Otra persona considera que "a mi jefe le falta hacer énfasis en la calidad. No me atiende cuando pido más recursos para las necesidades de cumplimiento" (entrevista 18).

UN LÍDER DEBE DESARROLLAR EL POTENCIAL DE LAS PERSONAS A SU CARGO

En diversas entrevistas, los empleados expresaron su percepción de que el ambiente laboral del área, no favorece el desarrollo de sus habilidades y competencias personales y profesionales. Por el contrario, señalaron la existencia de un clima donde se enfatiza la culpa por los errores en lugar de extraer lecciones de estos. "Las evaluaciones tienden a centrarse más en el juicio que en comprender lo sucedido y en buscar maneras de evitar que se repita" (entrevista 13). Este asunto se incluye en una evaluación de clima organizacional, que resalta la necesidad de que los líderes de planta identifiquen y cultiven las habilidades necesarias para cambiar de una cultura basada centrada en el cumplimiento a una basada en el compromiso.

Se destaca la importancia de desarrollar habilidades comunicativas y emocionales para fomentar la confianza y abandonar un modelo de liderazgo centrado en el mando y el control. El líder que desarrolla personas convierte el proceso de realización y los subsiguientes procesos de la dinámica cultural, en un ciclo permanente de aprendizaje y adaptación cultural del personal a su cargo. El liderazgo juega un papel central para guiarlo y facilitarlo. En la entrevista se incluyeron dos preguntas. La primera indagar sobre las acciones de realización por parte de los jefes directos y la segunda, para conocer las acciones de la organización como establecimiento movilizador.

Al considerar la definición del estilo de liderazgo que adopta el líder en favor de la movilización, y que impulse la cultura de calidad, se obtuvieron las siguientes respuestas: "(...) no veo a mi jefe generando reuniones para movilizar la calidad. Están inmersos en el día a día" (entrevista 13). "(Mi...) jefe no se moviliza hacia la calidad. El



énfasis está orientado más a la entrega de resultados en la fecha (entrevista 11). “(El...) liderazgo de mi jefe es pasivo (...) hay otras prioridades que hacen que no sea activo en la calidad” (entrevista 9).

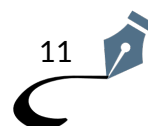
Para el segundo caso, la pregunta radicó en considerar que la organización y en general si el Sistema de Calidad Farmacéutico fomenta actividades para fortalecer los valores y creencias sobre la calidad y su cumplimiento. Algunas repuestas fueron: “(...) para nada, no hay direccionamiento, ni avisos, ni discursos en panfletos. (Me...) llamó la atención lo que hicieron con la campaña de Bienestar sobre el impacto de la empresa en la vida de las personas, algo así debería haber para calidad (entrevista 1). Hay una ausencia total de la organización para fomentar la calidad. Igual comentó otro trabajador. “Siento a la organización muy pasiva en la promoción de la calidad. En mi cabeza no hay nada cercano que promueva la calidad por parte de la organización. (...) Las últimas actividades fueron hace mucho” (entrevista 8).

A pesar que los líderes deben desarrollar el potencial de las personas a su cargo, asunto opuesto narrado durante las entrevistas. Sin embargo, se observó un acto simbólico en la reunión del 12 de septiembre. Se buscaba entregar responsabilidad del sistema de calidad a las gerencias de grupo productivos, durante la reciente reestructuración. A los gerentes se le entregó una estatuilla de un “Oscar” como el premio de la real academia del cine, resaltándolos como actores principales del cumplimiento. A los jefes técnicos, les dieron unas espadas de plástico, con el cual se les comprometió en frente de todos los asistentes a defender la calidad y el cumplimiento a toda costa.

Además de la estatuilla y las espadas maleables, a los encargados de planta se les dio una letra dorada de “C”, qué significaba que debería construir la calidad con cada lote de producción que hicieran. Finalmente, a los responsables de aseguramiento de calidad en los grupos productivos, les entregaron una chicharra o corneta para que realicen todo el ruido que sea necesario, y presten atención a los problemas de calidad y cumplimiento. Esta ceremonia fue presenciada por el personal de nivel intermedio de calidad y producción. Se divirtieron, a la vez que se dieron cuenta de su importancia. No habían visto antes a la alta gerencia simbolizando el mensaje de cumplimiento de esta forma.

UN LÍDER DEBE ALINEAR A SU EQUIPO CON LOS OBJETIVOS

Se espera que los líderes hagan seguimiento, comuniquen efectivamente y ofrezcan apoyo continuo a sus seguidores. La estricta naturaleza de las actividades y las demandas de información requieren un respaldo de los jefes a los colaboradores. Sin embargo, estos últimos no perciben este apoyo. Cuando se indagó sobre la interacción de los jefes con el personal operativo, varios entrevistados señalaron esta ausencia. Un entrevistado comentó: “considero que los jefes no tienen contacto con los niveles de las áreas, no tienen el tiempo. Los niveles de jefaturas deberían poder llegar a los niveles



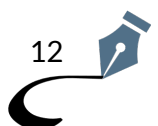
operativos (pero...) nunca un jefe ha hablado con mi grupo a cargo para hablar la importancia de cumplir" (entrevista 1).

Para algunos trabajadores, la situación es aún más profunda. Se manifestó: "los gerentes y otros mandos medios no tienen el contacto directo con las personas. Hay jefes de áreas que no les responden a colaboradores de otras áreas porque no están al mismo nivel" (entrevista 2). Además, los problemas de comunicación se presentan entre personas de diferentes niveles en las áreas, como se evidencia en la misma entrevista: "hice un ejercicio de llamar en presencia de mi jefe a otro y no me contestó, pero cuando en ese mismo momento llamó mi jefe, a él si le contestaron".

Además de la asimetría del poder, las relaciones interpersonales impiden una integración adecuada para la cultura ideal. "(...) Los jefes aquí no tienen contacto con los operarios. (A ellos) les impacta que un jefe los salude. Entiendo que entre más arriba este el jefe, menos tiempo tiene. Falta contacto de los jefes para que esto tenga impacto" (entrevista 7). Se recordó que hubo un jefe, "que los operarios amaban y hacia todo solo porque él se los pedía. No solo por su rol de jefe, sino porque él construyó en algún momento, una relación con las personas de la base operativa". A estas relaciones frías y distantes, no se le da la importancia adecuada. "En el caso de mis jefes, tenemos un problema complicado en la planta y a la fecha no siento que haya contacto de ellos, con la base operativa donde está el problema" (entrevista 18).

En un informe interno suministrado por el departamento de recursos humanos, titulado "Identificación de áreas grises entre departamentos", se reveló que varios de los desafíos que enfrentaba la organización en términos de cumplimiento de sus procesos y objetivos, se debían a una falta de alineación. La categoría "falta de alineación" fue mencionada el 31% de las veces por los empleados, seguida de "permisividad ante el incumplimiento" con un 20%. En congruencia con lo anterior, varias entrevistas y sesiones de observación participante, se evidenciaron las discrepancias que caracterizan el pensamiento de los distintos jefes de área. Ya se mencionó que algunas personas se sintieron confundidas por la perspectiva sobre el cumplimiento, expresada por uno de los miembros de la alta gerencia.

Se destaca la marcada disparidad en los discursos empleados por dos altos cargos, como las vicepresidencias (VP), que involucran autoridad y responsabilidad estratégica. Este contraste de discursos entre cargos de alta gerencia también se encontró en la información obtenida en las entrevistas. Mientras que el compromiso con la calidad y el cumplimiento es sólido en una de las VP, parece ser notablemente débil en la otra. Esta diferencia fue especialmente evidente durante la reunión realizada el 22 de septiembre. El personal percibió una postura vacilante por parte de uno de los VP con respecto al cumplimiento de los indicadores. Esta discrepancia ha generado confusión entre el personal afectado, lo que a su vez ha provocado un conflicto en relación con los supuestos subyacentes expresados por la alta dirección de la organización, dificultando así la cohesión hacia los objetivos establecidos.



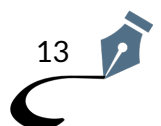
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como profesora e investigadora emérita estadounidense, Hatch ha elegido centrarse en la comprensión de intersecciones, entre la teoría organizacional, la estrategia y el mercadeo, y de forma reciente, explora la cultura organizacional, la identidad y la marca corporativa. Su interés particular incluye las “dinámicas de las prácticas y la gestión”, involucradas con lo simbólico, interpretativo, emocional y estético en la organización (Hatch, s.f.). El análisis también tuvo un fuerte apoyo en las “leyes irrefutables del liderazgo”. Para esta investigación, el interés se centró en analizar la relación de liderazgo y cultura con el fin de desarrollar plenamente la calidad en la organización farmacéutica.

Al revisar los resultados obtenidos desde las dinámicas culturales, se puede afirmar que en el área de calidad de la multilatina son varios los hallazgos. Particularmente en lo concerniente con la gestión del liderazgo, necesario para movilizar a los trabajadores hacia los cambios deseados por los directivos. Sobre los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación, se deben construir mediante redes de significados compartidos. Sin embargo, en las entrevistas realizadas y las reuniones observadas, fue notable la importancia de cumplir con el tiempo, aumentar la productividad. Al ambiente de trabajo le hace falta una “genuina” preocupación por la calidad. Emerge como discurso, verbalización constante promulgado en las estrategias y la filosofía, pero en las prácticas culturales los trabajadores no las evidencian.

Otro hallazgo central, fue la falta de creencias profundamente arraigadas sobre la importancia de la calidad y el cumplimiento, citado como un “supuesto subyacente” según el modelo de Hatch. No ofrece a los líderes actuales la base necesaria para influir en las percepciones de sus trabajadores, de manera alineada con los objetivos organizacionales. Los jefes y directivos no tienen supuestos subyacentes claros sobre la importancia de la calidad y el cumplimiento, lo que impide que estos valores sean reforzados entre los colaboradores. Los líderes no interiorizan estos supuestos, la calidad y el cumplimiento no se integrarán en la cultura compartida.

La falta de coherencia entre lo que los directivos promueven en sus discursos y sus acciones concretas, develan la ambigüedad entre los mensajes que transmiten los distintos líderes de la organización. De acuerdo con la teoría del liderazgo transformacional, esta inconsistencia tiene implicaciones significativas: si los líderes no encarnan los valores esperados, en este caso la calidad y el cumplimiento, será difícil que dichos valores se integren profundamente en la cultura organizacional y en la mentalidad de los empleados. La diversidad de discursos y otras manifestaciones ocasionan multiplicidad de significados e interpretaciones en los colaboradores, sobre lo que es digno e importante de perseguir y comprometerse. Este resultado pudiera conllevar a una cultura fragmentada donde hay colaboradores, grupos y áreas, persiguiendo objetivos contradictorios.



Dada la falta de coherencia en manera de pensar y actuar del estilo de liderazgo en la organización, es baja la probabilidad de que el área tenga la capacidad para influenciar cambios en la cultura de la organización. No se pueden introducir los valores requeridos en la organización pues los líderes no los tienen. Lo anterior puede implicar que existan barreras estructurales al interior de la organización que limitan la capacidad de los líderes para adoptar nuevos valores. Si la estructura organizacional está diseñada para mantener ciertos patrones de pensamiento y comportamiento, los líderes pueden verse atrapados, lo que dificulta la adopción de cambios culturales significativos.

La manera como se aborda el error por parte del liderazgo en la organización no favorece el clima de confianza hacia los colaboradores, generando dificultades para articularse con la estrategia. Un entorno donde los colaboradores no confían en sus líderes para abordar los errores de manera justa y constructiva, dificulta la colaboración y la comunicación abierta, elementos esenciales para una transformación cultural. Sobre la interrelación entre el liderazgo y la cultura de calidad, se establecieron tres categorías: capacidad para influir de manera positiva, desarrollo del potencial de las personas a cargo y alineación del equipo con los objetivos estratégicos de la organización. Para el primero, los procesos de manifestación, simbolización e interpretación al interior de la organización, no influyen de manera positiva, porque se ven distorsionados con mensajes y discursos de la alta gerencia que son ambiguos, tal como se evidenció en la reunión con el vicepresidente de la compañía.

En congruencia con lo anterior, en la segunda categoría, muchos trabajadores del área de calidad, consideran que sus líderes deberían desarrollar habilidades y competencias que busquen su desarrollo integral. Se requiere pasar de estilos centrados en la culpa, el mando y el control, a uno más integral que busque delegar mayor responsabilidad, confianza y compromiso. Y relacionado con la tercera categoría, se espera que los líderes hagan seguimiento, comuniquen efectivamente y ofrezcan apoyo continuo a sus trabajadores. Esta idea de alineación del equipo para lograr la calidad como un tema estratégico, no se vislumbra en lo inmediato.

Acciones como la entrega de responsabilidades del sistema de calidad a las gerencias de grupo productivos, durante la reestructuración, fortalece los procesos de manifestación, realización y simbolización. Además de tener el impacto positivo, esta ceremonia afectó lo emocional, generando esparcimiento y diversión, pero también compromiso, máxime si estuvo presenciada por el personal de nivel intermedio de calidad y producción. Acciones simbólicas como esta, se convierten en mecanismos que permitan el giro de las dinámicas culturales hacia los objetivos estratégicos planteados.

El trabajo de Treviño y Nelson exploran la gestión de programas de ética y cumplimiento, componentes esenciales de la cultura organizacional. En contraposición con una de las entrevistas, que mencionó que “se entrega el manual de ética”, pero cuando se cometen errores, no hay claridad sobre el proceso a seguir. Esto coloca en cuestión la idea lineal de progreso organizacional que subyace en la mentalidad de los directivos. Cabe mencionar que la falta de una relación entre liderazgo y cultura de



calidad, agrava los problemas de motivación en las personas por la falta de una visión clara. Transformar el deseo de “dejar el trabajo tirado”, requiere acciones concretas de los líderes, para mitigar fenómenos como la renuncia silenciosa, asunto extendido después de pandemia.

La investigación también merece una reflexión de tipo metodológica. Hatch ha utilizado principalmente métodos de investigación interpretativos que incluyen etnografía, narrativa y análisis de textos. Si bien técnicas como la entrevista semiestructurada, la observación participante, el registro en diario de campo y la revisión de actas y documentos de la empresa son relevantes, el límite de este tipo de investigaciones aparece frente al temor de quienes participan. A pesar del consentimiento informado y la garantía de hacer anónimo el nombre de la organización, cuando hay búsqueda de culpables en una cultura, se impide que muchos trabajadores quieran evidenciar inconformidades, desacuerdos, paradojas y ambigüedades, oponiéndose a una cooperación real, a pesar que el ejercicio es exclusivamente académico.

Finalmente, esta investigación motiva otras preguntas en campos similares, en las que Hatch no profundiza, por ejemplo, frente a las tensiones de identidad, lo que exige recurrir a reflexiones conceptuales y teóricas de las ciencias humanas. En particular la identidad del líder en relación con sus seguidores y los de otros departamentos. Es llamativo que, en una de las entrevistas, más allá del reconocimiento del micropoder, que para el post-estructuralismo son centrales, particularmente frente al “ejercicio de llamar en presencia del jefe a otro” que no le contestó, y que tiene una trascendencia relevante en la discusión organizacional. En empresas donde la estructura organizacional remarca las diferencias de clase, conocimiento, poder e incluso de estatus, el “otro” acentúa la postura de alteridad, lo que requiere dejar de estudiar a la organización con una “única identidad” centrada en el “nosotros”, impidiendo en cierta forma, el logro de objetivos comunes, o por lo menos, sin entender el papel del conflicto en la confrontación de cargos, departamentos y liderazgos. 



REFERENCIAS

- Abad, A. (2020). Simbolismo, semiótica y etnografía para entender la cultura organizacional: una mirada constructivista en gestión. *Revista Historia, Patrimonio, Arqueología y Antropología Americana*, 1(2), 139-154.
<https://www.researchgate.net/publication/340106146>
- Andi (16 de julio de 2024). "Radiografía del mercado farmacéutico colombiano".
<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17274-radiografia-del-mercado-farmaceutico-co>
- Ariza, D., Acosta, D., Torres, F., Quintero, C., y Bohórquez, J. (2019). La cultura organizacional y su incidencia en la efectividad de la gestión de los proyectos: estudio de caso en el sector farmacéutico. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 10(2), 35-64.
<https://www.researchgate.net/publication/381958307>
- Cambio (30 de enero de 2024). ¿Qué le espera a la industria farmacéutica en 2024?
<https://cambiocolombia.com/contenido-especial/que-le-espera-la-industria-farmaceutica-en-2024>
- Creswell, J. W., y Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry Research Desing - Choosing Among Five Approachs*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.1177/1524839915580941>
- Fernández, M., Antúnez, V., y Delgado, M. (2021). Importancia estratégica del desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad e Innovación en el sector biotecnológico y farmacéutico cubano. *Folleto Gerenciales*, 25(1), 1-17.
<https://www.researchgate.net/publication/352737713>
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Gorjian, Z., y Gooyabadi, A. (2021). Development of strategic resilience framework for small businesses post-COVID-19. *Businesses*, 1(3), 127-141.
<https://doi.org/10.3390/businesses1030010>
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154>
- Hatch, M. J. (2011). Material and meaning in the dynamics of organizational culture and identity with implications for the leadership of organizational change. *Handbook of organizational culture and climate*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 341-58.
- Hatch, M. J. (2017). *The symbolics of office design: An empirical exploration*. In *Symbols and artifacts*. 129-146. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315130538>
- Hatch, M. J. (2019). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. *South Asian Journal of Management*, 26(4), 215-218.
- Hatch, M. J. (s.f.). *Curriculum Vitae*
<https://virginia.academia.edu/MaryJoHatch/CurriculumVitae>.



- Hatch, M. J. y Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard business review*, 79(2), 128-134.
<https://www.researchgate.net/publication/12117048>
- Hatch, M. J. y Schultz, M. (2004). Introduction. *Organizational Identity*. Oxford Management Readers, 2-15.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. John Wiley & Sons.
- Hatch, M. J. y Cunliffe, A. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Kavaratzis, M., y Hatch, M. J. (2021). The elusive destination brand and the ATLAS wheel of place brand management. *Journal of travel research*, 60(1), 3-15.
<https://doi.org/10.1177/0047287519892323>
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Thomas Nelson, Inc.
<https://doi.org/10.1080/07380577.2021.1983240>
- Nasr, M., Krumme, M., Matsuda, Y., Trout, B., Badman, C., Mascia, S., y Lee, S. (2017). Regulatory perspectives on continuous pharmaceutical manufacturing: moving from theory to practice: September 26-27, 2016, international symposium on the continuous manufacturing of pharmaceuticals. *Journal of pharmaceutical sciences*, 106(11), 3199-3206. <https://doi.org/10.1016/j.xphs.2017.06.015>
- Pérez, S. (2017). Cultura organizacional y sistema de gestión de la calidad en la empresa farmacéutica peruana. *Maestra en gestión pública*. Lima: Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/8876>
- Roca, Jordi (1998). *Antropología industrial y de la empresa*. Ariel, Barcelona.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=33137>
- Roca, Jordi (2001). “¿Antropólogos en la empresa?: a propósito de la (mal)llamada cultura de empresa”. En: *Etnográfica*, 5(1), 69-99. <https://doi.org/10.4000/etnografica.2794>
- Saxena, K., Balani, S., y Srivastava, P. (2021). The relationship among corporate social responsibility, sustainability and organizational performance in pharmaceutical sector: A literature review. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 15(4), 572-597. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-12-2020-0104>
- Trevino, L. K., y Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley y Sons.
- Trochez, J. (2024). *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional del área de calidad de una empresa farmacéutica*. Trabajo de Maestría. Cali: Universidad del Valle.
- Universidad Icesi (2024). *Celebración del día del Químico Farmacéutico*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=887gFsZ0OCc> (Consultado el 10 de octubre de 2024).



- Varón, D. (2020). Hacia una integración de la antropología urbana, del trabajo y las organizaciones. Reflexiones entre empresa y ciudad en Cali, Colombia. *Revista Jangwa Pana*, 19(3), 428-450. <https://doi.org/10.21676/16574923.3756>
- Varón, D. (2022). ¿Cultura de la cartelización empresarial en Colombia? Reflexividad y cooperación desde la antropología. *Boletín de Antropología*, 37(63), 16-39. <https://doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a01>
- Vásquez, Oscar. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12 (1), 66-80. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>
- Velasco, C. (2023). Proyecciones de la Industria Farmacéutica 2024: Un Futuro Innovador. <https://cercal.co/envinculo/industria-farmaceutica-2024/>
- Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la Cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Cali: Universidad del Valle.





Como citar:

Varón Rojas, D. H., (2025) Análisis del liderazgo y cultura de calidad en una organización farmacéutica ubicada en Colombia. *Administración y Organizaciones*, 28(55).

<https://doi.org/10.24275/GYRA5407>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.